

# MODELO DE GESTIÓN SOCIOEMPRESARIAL SOLIDARIO

Reflexiones Conceptuales y Contextuales



Raquel Osés Cabrera  
Marilyn Muñoz Rodríguez

**UNIMINUTO**  
Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Educación de calidad al alcance de todos

Colección de Investigación



**Presidente del Consejo de Fundadores**

Padre Diego Jaramillo Cuartas, cjm

**Rector General Sistema UNIMINUTO**

Leonidas López Herrán

**Vicerrector General Sistema UNIMINUTO**

Padre Harold Castilla Devoz, cjm

**Vicerrectora General Académica**

Marelen Castillo Torres

**Rector Sede Principal**

Jefferson Enrique Arias Gómez

**Directora General de Investigaciones**

Amparo Vélez Ramírez

**Vicerrectora Académica Sede Principal**

Luz Alba Beltrán Agudelo

**Director de Investigación Sede Principal**

Padre Carlos Germán Juliao Vargas, cjm

**Coordinadora General de Publicaciones**

Rocío del Pilar Montoya Chacón

**Coordinadora de Publicaciones Sede Principal**

Paula Liliana Santos Vargas

**Decano Facultad de Ciencias Empresariales**

Andrés Felipe Ortiz Zamora

**Directora de Escuela de Economía Solidaria**

Raquel Osés Cabrera

Osés Cabrera, Raquel

Modelo de gestión socioempresarial solidario: reflexiones conceptuales y contextuales/Raquel Osés Cabrera y Marilyn Muñoz Rodríguez – Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios. Dirección de Investigaciones, 2016.

124 p. : il.

ISBN 978-958-763-176-0

1.Economía social -Administración – Colombia 2.Calidad de vida – Aspectos socioeconómicos Praxeología – Enseñanza i.Muñoz Rodríguez Marilyn

CDD: 361.765 O63d BRGH

**MODELO DE GESTIÓN SOCIOEMPRESARIAL SOLIDARIO. Reflexiones conceptuales y contextuales.**

**Autores**

Raquel Osés Cabrera

Marilyn Muñoz Rodríguez

**Corrección de estilo**

Juan David Ardila Suárez

**Diseño y diagramación**

Sandra Milena Rodríguez Ríos

**Impresión**

Pro-offset Editorial S.A.

**Impreso en Colombia – Printed in Colombia**

Primera edición: julio 2016

300 ejemplares

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

Calle 81 B # 72 B – 70

Bogotá D.C. - Colombia

2016

Esta publicación es el resultado del proyecto investigación *Modelo de gestión socioempresarial solidario – proyecto integrador fase I*, financiado por la III Convocatoria para el fortalecimiento de la investigación, de la Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Dirección General de Investigaciones.

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. Todos los capítulos publicados en *Modelo de gestión socioempresarial solidario. Reflexiones conceptuales y contextuales* son seleccionados por el Comité Editorial de acuerdo con criterios establecidos. Están protegidos por el Registro de Propiedad Intelectual. Los conceptos expresados en los artículos competen a sus autores, son su responsabilidad y no comprometen la opinión de UNIMINUTO. Se autoriza su reproducción parcial en cualquier medio, incluido electrónico, con la condición de ser citada clara y completamente la fuente, siempre y cuando las copias no sean usadas para fines comerciales.



# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	3
<b>CAPÍTULO I. METODOLOGÍA</b>	9
<b>Enfoque praxeológico</b>	11
<b>La praxeología como proceso</b>	12
<b>CAPÍTULO II. SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIA DE LA ESCUELA DE ECONOMÍA SOLIDARIA</b>	15
<b>Experiencia recuperada</b>	15
<i>Incidencia en política pública</i>	17
<i>Contexto general de las organizaciones en las que trabajó la Escuela en el periodo 2000 al 2012</i>	20
<i>Algunos rasgos administrativos de las organizaciones sujetos de acción durante el periodo 2000 al 2012</i>	21
<i>Tipos de Gestión de las organizaciones, identificados</i>	22
<i>Líneas de acción de la Escuela durante el periodo 2000 al 2012</i>	24
<i>Temas de trabajo identificados</i>	25
<i>Causas de la no incidencia en el cambio de la gestión de las organizaciones</i>	26

<b>Contextos de las organizaciones sujetos de acción de la investigación</b>	27
<b>Diagnóstico y apuestas de partida</b>	31
<b>CAPÍTULO III. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS PARA LA REFLEXIÓN</b>	35
<b>Desarrollo integral del ser humano</b>	37
<b>Solidaridad</b>	42
<b>Autogestión</b>	44
<b>Democracia participativa</b>	47
<b>Corresponsabilidad</b>	50
<b>Equidad</b>	52
<b>Economía solidaria</b>	55
<b>Organización Solidaria</b>	58
<b>Desarrollo humano y social solidario</b>	61
<b>Proceso administrativo socioempresarial solidario</b>	64
<b>Mercadeo socioempresarial solidario</b>	67
<b>Finanzas Solidarias</b>	70
<b>Las organizaciones solidarias en el desarrollo territorial participativo</b>	74
<b>Solidaridad en la economía, desarrollo territorial y paz</b>	77
<b>Balance socioeconómico solidario</b>	80
<b>El papel de las tecnologías de la informática y la comunicación (TIC) en la economía solidaria</b>	84
<b>Educación socioempresarial solidaria</b>	87
<b>Comunicación socioempresarial solidaria</b>	91
<b>Economía solidaria de la primera infancia a la universidad</b>	94
<b>Modelo de gestión socioempresarial solidario</b>	98
<b>Retos del modelo</b>	101
<b>CAPÍTULO IV. DEVOLUCIÓN CREATIVA: MODELO DE GESTIÓN SOCIOEMPRESARIAL SOLIDARIO (FASE I)</b>	103
<b>Arquitectura del modelo</b>	103
<i>Principios rectores del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario</i>	105

<i>Ejes estratégicos del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario</i>	107
<b>Actores del modelo</b>	109
<i>Actores internos</i>	109
<i>Actores externos</i>	110
<b>Niveles de acción del modelo</b>	111
<i>Nivel estratégico</i>	112
<i>Nivel táctico</i>	112
<i>Nivel operativo</i>	112
<i>Nivel normativo</i>	113
<b>Instrumentos para la implementación del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario</b>	113
<i>Plan de desarrollo</i>	113
<i>Proyecto Educativo Socioempresarial Solidario</i>	114
<i>Balance socioeconómico solidario</i>	114
<i>Apropiación de tecnologías de la informática y la comunicación</i>	114
<i>Comités operativos</i>	114
<b>Retos del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario</b>	115
<i>Organizaciones socialmente capaces y económicamente sostenibles</i>	116
<i>Herramientas para el análisis de contexto</i>	117
<i>Dinamizar procesos de solidaridad en la economía</i>	118
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	119

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Punto de partida	10
Figura 2.	Praxeología	12
Figura 3.	Asociados como accionistas capitalistas	22
Figura 4.	100 % responsabilidad del representante legal, con control	23
Figura 5.	Representante legal dueño y señor de la organización	23
Figura 6.	Total desgüeño	24
Figura 7.	Árbol de problemas de las organizaciones sujetos a la acción de la Escuela (periodo 2000 – 2014)	32
Figura 8.	Árbol de objetivos para el desarrollo socioempresarial solidario	33
Figura 9.	Respuesta de los estudiantes sobre el desarrollo integral del ser humano	37
Figura 10.	La percepción de las comunidades sobre el desarrollo integral del ser humano	38
Figura 11.	Reflexiones de Profesores sobre el desarrollo integral del ser humano	38
Figura 12.	Percepción de los estudiantes sobre la solidaridad	42
Figura 13.	Idea de las comunidades sobre la solidaridad	42
Figura 14.	Opiniones de los profesores sobre la solidaridad	43

Figura 15.	Opiniones de los estudiantes sobre la autogestión	44
Figura 16.	Percepción de las comunidades sobre la autogestión	45
Figura 17.	Opiniones de los profesores sobre la autogestión	45
Figura 18.	Observaciones de los estudiantes sobre la democracia participativa	47
Figura 19.	La percepción de las comunidades sobre la democracia participativa	48
Figura 20.	Reflexiones de Profesores sobre la democracia participativa	49
Figura 21.	Respuestas de los estudiantes sobre la corresponsabilidad	50
Figura 22.	Las comunidades sobre la corresponsabilidad	51
Figura 23.	Reflexiones de Profesores sobre la corresponsabilidad	51
Figura 24.	Estudiantes sobre la equidad	52
Figura 25.	Opiniones de las comunidades sobre la equidad	53
Figura 26.	Percepción de los profesores sobre la equidad	53
Figura 27.	Opiniones de los estudiantes sobre la economía solidaria	55
Figura 28.	Las comunidades sobre la economía solidaria	56
Figura 29.	Percepción de los profesores sobre la economía solidaria	56
Figura 30.	Opiniones de los estudiantes sobre una organización solidaria	58
Figura 31.	Opiniones de las comunidades sobre la organización solidaria	58
Figura 32.	Opiniones de los profesores sobre las organizaciones solidarias	59
Figura 33.	Estudiantes - desarrollo humano y social solidario	61
Figura 34.	Opiniones de las comunidades sobre desarrollo humano y social solidario	61
Figura 35.	Percepción de los profesores sobre desarrollo humano y social solidario	62
Figura 36.	Opiniones de los estudiantes sobre el proceso administrativo socioempresarial solidario	64
Figura 37.	Opiniones de las comunidades sobre proceso administrativo socioempresarial solidario	65
Figura 38.	Percepción de los profesores sobre el proceso administrativo socioempresarial solidario	65
Figura 39.	Opiniones de los estudiantes sobre mercado socioempresarial solidario	67
Figura 40.	Opiniones de las comunidades sobre mercadeo socio empresarial solidario	67

Figura 41.	Percepción de los profesores sobre “mercadeo socio empresarial solidario”	68
Figura 42.	Opiniones de los estudiantes sobre finanzas solidarias	70
Figura 43.	Opiniones de las comunidades sobre finanzas solidarias	71
Figura 44.	Percepción de los profesores sobre finanzas solidarias	71
Figura 45.	Opiniones de los estudiantes sobre el desarrollo territorial participativo	74
Figura 46.	Percepción de los profesores sobre el desarrollo territorial participativo	75
Figura 47.	Percepción de los profesores sobre el desarrollo territorial participativo	75
Figura 48.	Opiniones de los estudiantes sobre la solidaridad en la economía, desarrollo territorial y paz	77
Figura 49.	Opiniones de las comunidades sobre la solidaridad en la economía, desarrollo territorial y paz	78
Figura 50.	Concepción de los profesores sobre la solidaridad en la economía, desarrollo territorial y paz	78
Figura 51.	Opiniones de los estudiantes sobre un balance socioeconómico solidario	80
Figura 52.	Opiniones de las comunidades sobre el balance socioeconómico solidario	81
Figura 53.	Percepción de los profesores sobre el balance socioeconómico solidario	81
Figura 54.	Modelo de balance social cooperativo integral	83
Figura 55.	Concepción de los estudiantes sobre el papel de las TIC en la economía solidaria	84
Figura 56.	Opiniones de las comunidades sujeto de acción sobre las TIC y organizaciones solidarias	85
Figura 57.	Concepción profesores sobre el papel de las TIC en la economía solidaria	85
Figura 58.	Concepción de los estudiantes sobre educación socioempresarial solidaria	88
Figura 59.	Opiniones de las comunidades sobre la educación socioempresarial solidaria	88
Figura 60.	Percepción de los profesores sobre educación socioempresarial solidaria	89
Figura 61.	Competencias para la acción	90
Figura 62.	Concepción estudiantes sobre comunicación socioempresarial solidaria	91

Figura 63.	Opiniones de las comunidades sobre la comunicación socioempresarial solidaria	92
Figura 64.	Percepción de los profesores sobre la comunicación socioempresarial solidaria	92
Figura 65.	Opiniones de los estudiantes sobre economía solidaria de la primera infancia a la universidad	95
Figura 66.	Opiniones de las comunidades sobre economía solidaria de la primera infancia a la universidad	95
Figura 67.	Percepción de los profesores sobre economía solidaria de la primera infancia a la universidad	96
Figura 68.	Opiniones de los estudiantes sobre el modelo de gestión socioempresarial solidario	98
Figura 69.	Opiniones de las comunidades sobre el modelo de gestión socioempresarial solidario	99
Figura 70.	Percepción de los profesores sobre modelo de gestión socioempresarial solidario	99
Figura 71.	Concepción estudiantes sobre los retos del modelo	101
Figura 72.	Concepción de las comunidades sobre los retos del modelo	101
Figura 73.	Concepción de los profesores sobre los retos del modelo	102
Figura 74.	Arquitectura del modelo	103
Figura 75.	Principios rectores del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario	105
Figura 76.	Ejes estratégicos del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario	107
Figura 77.	Actores del modelo	109
Figura 78.	Instrumentos para la implementación del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario	113
Figura 79.	Retos del Modelo	115
Figura 80.	Organizaciones socialmente capaces y económicamente sostenibles	116
Figura 81.	Diversos contextos	117
Figura 82.	Afectaciones de doble vía	117
Figura 83.	Solidaridad en la economía, desarrollo territorial y paz	118

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Contexto general de las organizaciones	20
Tabla 2.	Rasgos administrativos de las organizaciones	21
Tabla 3.	Precooperativa de Bienes y Servicio Coopesforzarte	27
Tabla 4.	Cooperativa de Recicladores Fenopmacoesp	28
Tabla 5.	Corporación Sociocultural de Trabajo Gotas de Luz Corgoluz	30
Tabla 6.	Cooperativa de trabajo y servicio de invidentes Cootrasin Ltda	30
Tabla 7.	Matriz de marco lógico	34
Tabla 8.	Actores partícipes de la investigación 2014	35

*Entre ellos no había ningún necesitado,  
lo nuevo es la comprensión de la comunidad  
como nueva sociedad de Dios y signo de nuevas posibilidades  
sociales propiciadas por el Padre Creador, genera un nuevo estilo de vida  
en relación con el trabajo y con el dinero  
(HECHOS 4, 34)*



## AGRADECIMIENTOS

Tanto la investigación como esta publicación no hubiesen sido posibles sin la participación activa de todos los actores que aquí citaremos y a quienes agradecemos su fraternal e incondicional compromiso con nuestro país y con la humanidad desde cada uno de los roles desempeñados por ellos:

Al Padre Creador, por ser un Dios infinitamente fiel y permitir que su hijo, Jesús, y su Espíritu Santo nos acompañen permanentemente en las acciones de la Escuela de Economía Solidaria.

Al padre Rafael García-Herreros por su legado e inspirado espíritu de innovación social, quien a hoy, después de muchas décadas, nos deja admirados.

Al Padre Harold Castilla de Voz como rector de nuestra institución y padrino de la Escuela de Economía Solidaria.

A Amparo Vélez Ramírez por su acompañamiento desde la Dirección General de Investigaciones.

Al Padre Carlos Juliao por su aporte desde la praxeología y desde la Dirección de Investigaciones de Sede Principal.

A Alberto Chamorro por su compañía, permanente animación y cooperación.

Al decano de la Facultad de Ciencias Empresarial por haber facilitado la acción de la Escuela. A Eliana Sánchez, directora del programa de Administración, y a Álvaro Beltrán, director del programa de Contaduría, por apostar a procesos compartidos de aprendizaje y de enriquecimiento.

Al programa de Psicología y al grupo de tutores 2014-I y 2014-II, David Guzmán y María Alejandra Rueda, por su apertura a lo incierto frente a las prácticas tradicionales.

A los estudiantes de la Cátedra Solidaria 2014-I y 2014-II.

A los estudiantes de los semilleros de investigación y de los cursos dirigidos por los docentes coinvestigadores.

A los dirigentes y asociados de las organizaciones solidarias sujetos de acción de la Escuela de Economía Solidaria durante 2014: a la cooperativa de recicladores FEPNOSMACOESP, a la precooperativa de vendedores informales Coopesforzarte, a la cooperativa de personas en condición de discapacidad visual Cootrasin, a la corporación de personas en condición de discapacidad visual Corgoluz, a la confederación agraria Agrosolidaria, a los cuales agradecemos su cooperación y aprendizajes compartidos.

A los profesores coinvestigadores Jesús Farfán, Roberto Gómez, Rafael Cogollos, Helman Baltán, Sandra Martínez y Juan Carlos Sánchez.

A los profesores de la Facultad de Ciencias Empresariales y a los profesionales del Instituto para la Economía Social de Bogotá (IPES), quienes participaron en los cursos básicos de Formador de *formadores en Economía Solidaria*, por haber compartido sus reflexiones conceptuales y contextuales con nosotros.

A los conferencistas que retroalimentaron el seminario permanente de Economía Solidaria: Alonso Ortiz, Beethoven Herrera, Juan Fernando Alvaréz, Nestor Rodríguez, Waldemar de Gregory, Elba Estrada, Luis EmiroValencia, Marcos Coscione, Padre Marcos Linares y Elena Lasida.

A los compañeros de la Red Internacional de Investigaciones Comunitarias (Redinco), por su compartir y apoyo.

A las familias de las autoras por su apoyo y comprensión.





## INTRODUCCIÓN

Dado que el concepto de escuela es entendido como corriente de pensamiento, la Escuela de Economía Solidaria de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO nace con la obra del padre Rafael García-Herreros, quien expresaba: “no solo es pegar ladrillos; es más fácil pegar ladrillos que pulir las piedras vivas que son los hombres en la construcción de una sociedad” (García-Herreros, como se citó en Juliao, 2007, p. 6). De esta manera, su principal preocupación fue la de brindar los escenarios de encuentro y las herramientas conceptuales y metodológicas para que las personas sujetas a la acción de la obra del Minuto de Dios fueran los principales actores en la construcción de sus destinos:

Se comenzó por algo que puede parecer demasiado material a un idealista —casa propia, bonita y agradable para cada familia—, y se siguió con el taller que origina trabajo y produce riqueza y con la escuela que engendra libertad al generar cultura, sin descuidar la dimensión de la formación humana y espiritual de los miembros de la comunidad. La casa fue un incentivo para el cambio personal y social, para la construcción de la comunidad y para la inclusión a la sociedad y a sus diversas redes. (Juliao, 2010, p. 40)

Respecto a la Economía Solidaria el padre Rafael García-Herreros decía claramente:

Sin un eficaz planeamiento económico el experimento estaría destinado al gran fracaso [...] lo que pretendemos es extirpar la raíz del egoísmo y fomentar el espíritu de solidaridad humana de acuerdo con el mensaje evangélico. Esto no es ciertamente fácil en una sociedad como la nuestra, educada en una tradición económica de provecho individual y acumulación de ganancias. (Citado por Juliao, 2007, p. 41)

La Escuela de Economía Solidaria trabaja desde el enfoque praxeológico: la docencia, la investigación y la proyección social. Su propósito es la generación y apropiación de conocimiento a través de un diálogo permanente con las comunidades sujetos de acción.

En medio de esta investigación se propiciaron espacios de capacitación y de participación comunitaria en los cuales se identificaron fallas en las formas de gestión adoptadas por las organizaciones del sector solidario. Una de las principales causas de estos problemas es que dichas organizaciones son gestionadas a la luz de las teorías elaboradas para las empresas capitalistas tradicionales cuya finalidad es el crecimiento financiero, aunque en la actualidad tengan contemplando en su accionar, como valor agregado, la responsabilidad social, el cuidado del ambiente, además de la sostenibilidad económica.

Por ello surge en el seno de la Escuela de Economía Solidaria el interrogante de cuál es el modelo de gestión que permite a las organizaciones solidarias alcanzar simultáneamente sus fines sociales, económicos, culturales, ambientales y políticos, de tal manera que puedan ser socialmente capaces y económicamente sostenibles. A partir de la experiencia mencionada, en la Escuela se llegó a la conclusión de que se debe poder responder a esta necesidad, generando o apropiando una teoría que obedezca a la naturaleza socioeconómica, cultural, ambiental y política de las organizaciones solidarias. Esta teoría viene dada por un modelo de gestión socioeconómico solidario que resulta de una investigación aplicada, articulada al territorio, en el marco de la praxeología.

El proyecto Diseño del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario tiene como objetivo general establecer un modelo de gestión

socioempresarial solidario a partir de una perspectiva humanista, integral y sistémica. Para esto se adelanta (2014-2019) una investigación aplicada que tiene como sujetos de acción las organizaciones solidarias articuladas a procesos con UNIMINUTO. El modelo tiene cinco fases:

1. Reflexiones conceptuales y contextuales sobre temas claves para el diseño del modelo, las cuales se iniciaron en febrero de 2014 y dieron como resultado esta publicación.
2. Lineamientos conceptuales de áreas temáticas.
3. Instrumentación didáctica de las áreas temáticas para la implementación del modelo en las organizaciones sujetas a acción.
4. Validación del modelo, mediante la implementación de un diplomado teórico-práctico denominado “Gestión de organizaciones solidarias”. En este participarán los diferentes actores de la investigación: estudiantes del semillero, comunidades sujetas de acción y docentes.
5. Devolución creativa, que es una réplica del modelo con nuevas comunidades sujetas a acción que aprovecharán los productos de la investigación representados en diferentes instrumentos aplicables. Vale la pena resaltar que la investigación en todas sus fases está amparada por elementos tales como la concepción de desarrollo humano de la obra *Minuto de Dios*, el proyecto educativo UNIMINUTO, el enfoque pedagógico praxeológico, el desarrollo a escala humana de Manfred Max Neef, la Ley 454 de 1998, la directiva 031 de 2000 y los aprendizajes realizados por la Escuela de Economía Solidaria durante su accionar (período 1996-2017).

La presente obra está dividida del siguiente modo:

Capítulo 1. Metodología: la descripción del modelo praxeológico y de la praxeología como la metodología a partir de la cual se llevo a cabo la investigación mediante el proceso: ver, juzgar, actuar y devolución creativa. La Escuela de Economía Solidaria ha adoptado la praxeología que, en principio, es el enfoque pedagógico de UNIMINUTO para el desarrollo de sus proyectos de investigación docencia y proyección social. La razón es que la praxeología, en esencia, plantea un rigor académico en sus primeras fases y una reflexión para la acción en las dos últimas.

En este contexto, la devolución creativa es la razón de ser de los procesos de investigación, puesto que permite resultados conjuntos entre los investigadores y las comunidades sujetos de acción.

Capítulo 2. Se hace una sistematización de la experiencia de la Escuela durante las dos últimas décadas, dentro de la cual está incluida la experiencia recuperada que da origen a las líneas de investigación de la Escuela y a los ejes temáticos para la reflexión. También están incluidos en este capítulo los contextos de las organizaciones sujetas a acción de la investigación y diagnóstico de partida.

Capítulo 3. Se brindan reflexiones desde los actores sujetos de acción de la investigación sobre los conceptos: el Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario, el desarrollo integral del ser humano, solidaridad, autogestión, democracia participativa, corresponsabilidad, equidad, economía solidaria, organización solidaria, desarrollo humano y social solidario, proceso administrativo socioempresarial solidario, mercadeo socioempresarial solidario, finanzas solidarias, las organizaciones solidarias en el desarrollo territorial participativo, solidaridad en la economía, el desarrollo territorial y paz, balance socioeconómico solidario, el papel de las tecnologías de la informática y la comunicación en la economía solidaria, educación socioempresarial solidaria y comunicación socioempresarial solidaria.

Capítulo 4. Hay una síntesis del análisis de la información obtenida: arquitectura del Modelo, principios rectores del Modelo, ejes del modelo, algunas áreas temáticas soporte de los ejes del Modelo. Actores internos y externos del modelo. También se ofrecen dinámicas de acción del Modelo: estratégica, táctica y operativa. Se exponen los retos del modelo frente a la organización solidaria y las perspectivas del modelo frente al desarrollo territorial.

De esta manera, el resultado del proceso de reflexión conceptual y contextual realizado en este documento es la base para los procesos futuros, pues permitió identificar los imaginarios sobre los temas pilares de la gestión para el desarrollo socioempresarial solidario.

Este trabajo permitió establecer la línea base para retroalimentar tanto a estudiantes como a comunidades sujetas a acción, profesores

y demás profesionales actores de la investigación, con el fin de unificar criterios para la acción consensos, y de igual manera, también poder continuar la reflexión a partir de los disensos, siempre mediante el diálogo de saberes y el diálogo intercultural, para poder “hablar el mismo idioma” y así avanzar en la acción-reflexión hacia la devolución creativa permanente, continua, progresiva y pertinente. Como decía el maestro García Nossa (1977, p. 81), “el problema del desarrollo, es la concepción del desarrollo”. La unificación de criterios permite avanzar desde los acuerdos y respetar a los otros desde los desacuerdos, así se posibilita la unidad en la diferencia para el bien común.

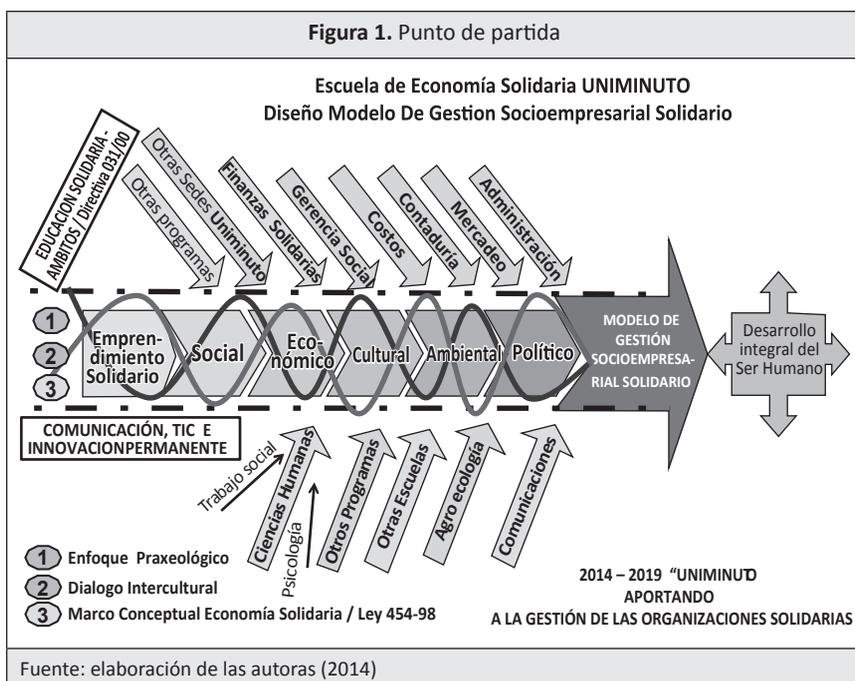


# CAPÍTULO 1.

## METODOLOGÍA

Se tomó la decisión de utilizar la praxeología, porque, además de ser el enfoque pedagógico de UNIMINUTO, es también la aproximación y proceso metodológico de la Escuela de Economía Solidaria. Este permite el reencuentro del ser humano consigo mismo para orientar autónomamente su proyecto de vida y también dirige metodológicamente los procesos para realizar la investigación aplicada, a partir del diálogo de saberes y del diálogo intercultural.

Esta investigación tuvo como apoyo el Seminario Permanente de Economía Solidaria, el cual permitió el diálogo de saberes entre estudiantes, comunidades sujetas a acción, profesores y expertos invitados, para reflexionar sobre los temas de interés. El seminario está liderado por el grupo de investigadores.



A partir de esta gráfica, se fueron convocando uno a uno los estudiantes, comunidades y profesores para que participaran en la investigación.

El Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario tiene abiertas las puertas durante el periodo comprendido entre febrero de 2014 hasta diciembre de 2019 como un constructo colectivo en permanente revisión y ajuste, para que estudiantes, comunidades, profesionales e investigadores puedan hacer aportes desde sus intereses particulares en el marco de la filosofía Minuto de Dios, el PEI de UNIMINUTO, la praxeología, en pro del desarrollo integral “de toda y todas las personas, para pasar de condiciones de vida menos dignas a más dignas”, complementado por el marco conceptual de la Ley 454 de 1998 y la Directiva 031/2000, desde una perspectiva sistémica. Estos referentes normativos se toman no solo porque sean normas colombianas, sino porque UNIMINUTO participó activamente en la construcción de sus marcos conceptuales, de tal manera que se requiere ponerlas en acción para comprobar su viabilidad.

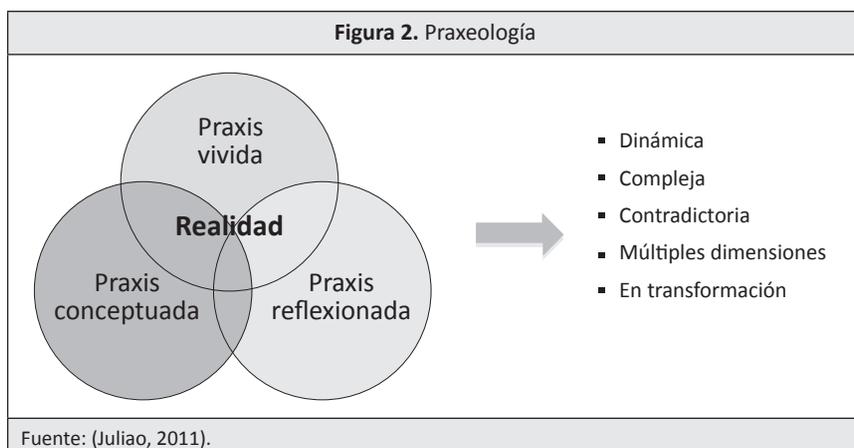
## Enfoque praxeológico

Como dice Juliaio (2011):

Partimos de un supuesto antropológico fundamental: *la persona humana es un ser praxeológico*, es decir, un individuo que actúa (¿actante?), que reflexiona sobre su actuar, que busca mejorar sus acciones y, en últimas, ser feliz. Ser auténticamente ser humano consiste, entonces, en buscar incansablemente, una y otra vez, la fórmula de la vida humana [...]

Así, el ser humano, a diferencia de los demás seres del mundo, no sólo hace parte de éste, sino que tiene facultades y destrezas para crearlo y recrearlo. Igualmente, la persona sólo es tal en tanto es libre y creadora; por ello, es imposible decir, de modo definitivo, en qué consiste su vivir, pues éste, invariablemente, es innovador. Lo que sí podemos es hacer la distinción, para cada persona concreta, en una vida evidente para los sentidos (las actividades propias de su ciclo biológico) y otra intangible e impalpable. Esta otra parte de la vida, la realmente valiosa, se despliega en otra esfera: la de la *acción política*. Las tres categorías de la vida activa (labor, trabajo y acción), tienen en común que se realizan con el cuerpo y en un ámbito perceptible a los sentidos; de ellas sólo la acción es política. [...]

La praxeología se entiende como un discurso (*logos*) construido después de una seria reflexión, sobre una práctica particular y significativa (*praxis*); como un procedimiento de objetivación de la acción, como una teoría de la acción. Por el tipo de análisis que realiza, pretende hacer que dicha *praxis* sea más consciente de su lenguaje, de su funcionamiento y de lo que en ella está en juego, sobre todo del proceso social en el cual el actor o practicante está implicado y del proyecto de intervención que construye para cualificar dicho proceso; todo esto con el fin de acrecentar su pertinencia y su eficacia liberadora. Esto se entiende únicamente si aceptamos el presupuesto de que la palabra sólo tiene sentido en tanto enuncia un hecho, y la teoría sólo tiene sentido como expresión de una *praxis*. La praxeología surge de la práctica social para volver, después de la reflexión, sobre ella misma y transformarla. (pp. 22-26).



En concreto, se trata de una pedagogía praxeológica que, como teoría sobre la acción, constituye un discurso reflexivo y crítico sobre la práctica social y profesional, que busca la innovación social en términos de pertinencia, de coherencia y de eficiencia y que, en cuanto a pedagogía, se interesa por aquellas interacciones prácticas que propenden por la educación integral de las personas o grupos sociales (UNIMINUTO, 2014, p. 18).

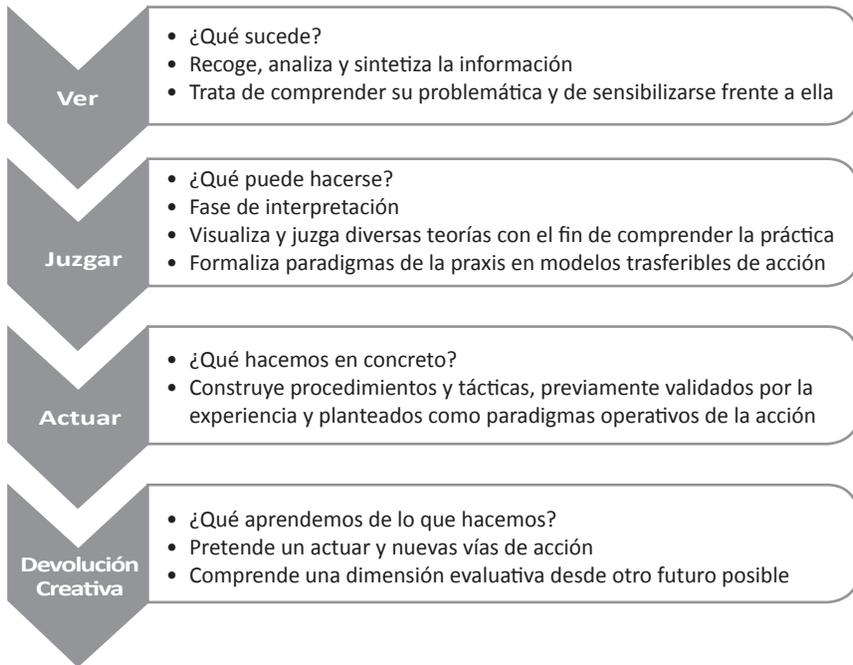
El enfoque praxeológico en la Escuela de Economía Solidaria ha dado identidad a los procesos de docencia, investigación y proyección social. Es así como la praxeología ha permitido el desarrollo de proyectos participativos con las diferentes comunidades sujetos de acción; al igual que la conformación del grupo de estudio interdisciplinario Seminario Permanente de Economía Solidaria”, en el que semanalmente se debaten temas en torno a los procesos y proyectos de investigación vigentes en la Escuela desde el gráfico de investigación “Economía Solidaria y Desarrollo”, proyectos a los cuales está articulado el semillero de investigación de economía solidaria.

## La praxeología como proceso

Continúa diciendo Juliao (2011):

Ahora bien, para lograrlo, el enfoque praxeológico —que se sitúa en el cruce de la investigación teórica, de la investigación— acción, de la

investigación aplicada e implicada, y es, además, un método multirefencial y pluridisciplinario – supone cuatro fases o momentos: ver, juzgar, actuar y devolución creativa (p. 35).





## CAPÍTULO 2.

### SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE LA ESCUELA DE ECONOMÍA SOLIDARIA

La Escuela de Economía Solidaria ha acogido la praxeología no solo como enfoque pedagógico, sino también como metodología de investigación, la cual permite una interacción permanente con la realidad y con las diferentes necesidades del sector solidario y sus organizaciones. La praxeología como metodología de investigación ha orientado procesos por medio de los cuales se ha logrado un diálogo participativo entre la academia, las organizaciones y las comunidades en las que tiene lugar la acción.

#### Experiencia recuperada

*Si me caí, es porque estaba caminando.  
Y caminar vale la pena, aunque te caigas.*

*Yo soy caminante.*  
EDUARDO GALEANO

La sistematización de la Experiencia de la Escuela de Economía Solidaria brindó elementos importantes para el análisis de la gestión de las organizaciones solidarias. Se tomaron como base para esta acción las orientaciones del maestro Óscar Jara (2013), quien es el director general del Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, San José, Costa Rica y coordinador del Programa Latinoamericano de Apoyo a la Sistematización de Experiencias del Consejo de Educación de Adultos de América Latina (Ceaal). También es el autor del libro *Trayectos y Búsquedas de la Sistematización de Experiencias en América Latina (1959-2010)*. Estos fueron procesos que surgieron a partir de las prácticas de las ciencias sociales y que él recogió. De esta manera, la Escuela se identifica con Jara, porque está en la línea de la praxeología.

En palabras de Jara podemos afirmar, entonces, que:

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La sistematización de experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora.

Este esfuerzo podrá asumir múltiples formas, variantes o modalidades, pero en cualquier sistematización de experiencias nosotros debemos:

- a) Ordenar y reconstruir el proceso vivido.
- b) Realizar una interpretación crítica de ese proceso.
- c) Extraer aprendizajes y compartirlos. (Jara, 2013)

Siguiendo los lineamientos planteados por Jara, las investigadoras decidieron ordenar y reconstruir la acción de la Escuela durante el periodo de 1996 al 2014. Para esto, se buscaron elementos conceptuales y contextuales respecto a la gestión de las organizaciones solidarias que permitieron luego de la interpretación extraer aprendizajes significativos. Entre estos están:

## **Incidencia en política pública**

- Ley 454 de 1998 del Congreso de la República.

Antecedentes de la política pública en materia de economía solidaria en Colombia:

- Decreto 2536 de 1986

Esto se puede observar en las consideraciones del Decreto 2536 de 1986 mediante el cual se creó el Consejo Nacional de Economía Solidaria. En 1982, el Documento Conpes ya trataba el tema de la economía solidaria:

Que el sector de la economía solidaria, conformado por una franja de organizaciones de tipo participativo abierto y otras formas asociativas, constituye un importante conjunto de unidades de producción de bienes y servicios, generadoras de empleo productivo;

Que es importante impulsar las formas asociativas en el sector de la producción de bienes y servicios, de un amplio criterio democrático, participativo, eficiente y moderno en el conjunto de la economía nacional

Que además de aumentar la producción de bienes y servicios, incrementar la capitalización social, elevar la productividad, mejorar la distribución y el grado de eficiencia empresarial, debe tenerse en consideración la urgencia de promover la redistribución de la propiedad y el ingreso, por vías democráticas e institucionales, para cuyo propósito la franja de economía solidaria es un canal eficaz y natural de la sociedad colombiana contemporánea. (Decreto 2536 de 1986)

Estas especificaciones determinan la caracterización de las organizaciones solidarias y el sector en general. Ellas muestran cuáles deben ser sus principios de acción y ejecución como comunidad y como organización.

- *Red de Escuelas de Economía Solidaria*

La Red de Escuelas de Economía Solidaria, iniciativa surgida en 1985, conformada a nivel nacional por 188 organizaciones, entre ellas

cooperativas, mutuales, sindicatos, ONG y universidades de diferentes regiones del país, se propuso llevar a la Constituyente el tema de organizaciones solidarias como sujetas a la acción del Estado para su promoción y fortalecimiento. Al hacer esto, logran su mención en los artículos 1, 58 y 333, lo cual representa un protagonismo particular:

En 1991, la Constitución Política de Colombia, le concedió un papel predominante a la economía solidaria, ya que por primera vez en Colombia se eleva a rango constitucional la palabra solidaridad, considerando el apoyo a la creación y al fortalecimiento de las formas asociativas.

- *UNIMIMUTO y su participación*

UNIMINUTO hace la apuesta de participar activamente para incidir en la política pública de la economía solidaria, asumiendo durante el periodo comprendido entre 1996 y 1998, desde su Escuela de Economía Solidaria, la secretaría técnica de la Red de Escuelas de Economía Solidaria, que hasta ese momento estaba liderada por el Instituto María Cano de Bogotá. Al asumir la secretaría técnica se tenía el propósito de generar un marco conceptual y normativo que cobijara a otras formas de asociativas que generaban desarrollos comunitarios socioeconómicos, a partir de la solidaridad y la autogestión; además de las ya contempladas en la ley 79 de 1998.

- *Frente para el desarrollo de la economía solidaria*

De 1994 a 1998, la Red de Escuelas de Economía Solidaria hace alianza con el senador Carlos Corsi Otálora, líder del Movimiento de Laicos por Colombia, lo que permitió que se constituyera el Frente para el desarrollo de la Economía Solidaria. El senador Corsi, en el momento de la alianza, ya había radicado ante la Comisión Séptima del Senado un proyecto de ley sobre economía solidaria. A partir de esta alianza, la Red realiza el acompañamiento y la asesoría a la Comisión Séptima del Senado para la ley en diferentes espacios de trabajo: grupo de estudio todos los jueves en la mañana, escenario en el cual se construyeron los artículos del 1 al

37 de la ley mediante el diálogo de saberes, con los aportes que llegaban de las organizaciones de la Red; también se participaba en las sesiones de discusión del proyecto de ley en la Comisión Séptima, en eventos para la socialización del proyecto de ley en las principales ciudades del país y en los territorios que hacían la solicitud, y, por último, en las sesiones de la plenaria del Congreso de la República para la discusión y aprobación de la Ley 454 en agosto de 1998.

La Escuela de Economía Solidaria de UNIMINUTO orienta su quehacer desde los fundamentos conceptuales emanados de los artículos del 1 al 25 de Ley 454 de 1998. Allí sobresalen los artículos 2, 4 y 5:

- *Economía solidaria:*

Definición. Para efectos de la presente ley denominase Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. (Ley 454, art. 5, 1998)

- *Fines de la Economía Solidaria:*

La Economía solidaria tiene como fines principales:

1. Promover el desarrollo integral del ser humano.
2. Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
3. Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
4. Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
5. Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna. (Ley 454, art. 5, 1998)

- Directiva 031 de 2000 del Ministerio de Educación y Dansocial.

La Escuela de Economía Solidaria de UNIMINUTO participó durante un quinquenio en los encuentros anuales de comités de educación de las cooperativas, Mutuales, Fondos de Empleados, y universidades interesadas en el tema, en los eventos convocados por Ascoop. En este periodo, se hizo la construcción del marco conceptual de la educación solidaria, el cual quedó consagrado en la Directiva 031 de 2000 sancionada por el Ministerio de Educación Nacional y Dansocial.

### **Contexto general de las organizaciones en las que trabajó la Escuela en el periodo 2000 al 2012**

Para el grupo de organizaciones con las que la Escuela ha trabajado, en el periodo estudiado, se identificó un abanico interesante de contextos tanto urbanos como rurales, pero que a su vez deja ver algunas características comunes entre ellas, las cuales a través del tiempo se mantienen:

**TABLA 1.** Contexto general de las organizaciones

Características	Elementos identificados
Tipo de organizaciones atendidas	Cooperativas, mutuales, fondos de empleados, asociaciones de productores, precooperativas, asociaciones de tipo gremial para reivindicación de derechos, asociaciones para promoción del desarrollo comunitario y juntas de acción comunal.
Tiempo de creadas en el momento de la acción	Entre 0 y 15 años de creadas. La mayor parte de ellas con experiencia superior a 5 años.
Número de asociados	Entre 12 y 230 asociados.
Actividades desarrolladas	Multiactivas, de aporte y crédito cerradas, de empleados, especializadas y de múltiples actividades, con objetos sociales sin determinar, para poder contratar proyectos o canalizar recursos externos.
Potencialidades	Algunos dirigentes comprometidos asociados con talentos y contextos con oportunidades para colectivos socioempresariales solidarios y autogestionarios.
Oportunidades de mejora	Posibilidad de toma de conciencia de la fuerza de la solidaridad, la autogestión, la democracia participativa, la corresponsabilidad y la equidad para potenciar liderazgos y talentos en pro del desarrollo integral de asociados(as), sus familias y comunidades de entorno.

Fuente: Elaboración de las autoras.

## Algunos rasgos administrativos de las organizaciones sujetos de acción durante el periodo 2000 al 2012

**TABLA 2.** *Rasgos administrativos de las organizaciones*

Escuela de Economía Solidaria (2000-2012)	
Organizaciones sujetas a acción: La Escuela trabaja en promedio con 12 organizaciones al año, para un total de 216 organizaciones en el periodo comprendido entre 2000 y 2012.	
Proceso Administrativo	Hallazgos
Dirección	En general, las organizaciones solidarias atendidas son dirigidas por la Asamblea General, a partir de una perspectiva economicista para el crecimiento respecto a la actividad económica principal. Los aspectos sociales son dejados a cargo de los Comités de Educación y de Solidaridad.
Planeación	La planeación de las organizaciones está en proporción así: (1) en la mayoría de ellas está totalmente a cargo del órgano de administración; (2) en un segmento medio, el órgano de administración hace consultas ya sea mediante formularios físicos, cuando los asociados se acercan a cumplir con sus obligaciones económicas, o mediante medio electrónico, y (3) en porcentajes menores carecen de planes de desarrollo; por ejemplo, algunas organizaciones de este grupo tienen planes de acción mensuales, dirigidas por el representante legal, y en otros casos todos dan grandes discursos respecto al deber ser, a la doctrina, pero no llevan actas ni planeación alguna.
Organización	Respecto a la organización: (1) la mayor parte de las organizaciones con sección de aporte y crédito tienen contratados empleados que manejan la cartera bajo la orientación del representante legal y el contador; (2) en segundo orden están las organizaciones en las cuales todos los procesos los maneja el órgano de la administración con el apoyo del representante legal; (3) en un porcentaje menor, el representante legal maneja totalmente todos los procesos; (4) en el caso de los grupos en los que “todos mandan a todos y ninguno hace nada”, su único escenario de encuentro es el planteado por la constitución de la organización, sus reuniones carecen de agenda y los tiempos de intervención son largos sin llegar a conclusión alguna.
Ejecución	(1) según la estructura organizativa la mayor parte de la ejecución está dedicada a la actividad económica principal; (2) en las organizaciones con plan de desarrollo se tienen acciones determinadas para el comité de educación y el comité de solidaridad opera según eventualidades o calamidades.

Proceso Administrativo	Hallazgos
Ejecución	(3) en las organizaciones que están bajo el control total del representante legal, este decide cuando actúan los miembros del órgano de administración, el órgano de autocontrol y los comités, y (4) Este grupo solo ejecuta la reunión periódica.
Control	En cualquiera de los casos de dirección planteados anteriormente, el balance social es presentado ante la asamblea general o junta de asociados anual mediante un informe cuantitativo, en el cual se relacionan los recursos invertidos y el número de asociados atendidos respecto a los servicios ofertados por la organización, en particular con los recursos de los fondos de solidaridad y de educación.

Fuente: Elaboración de las autoras

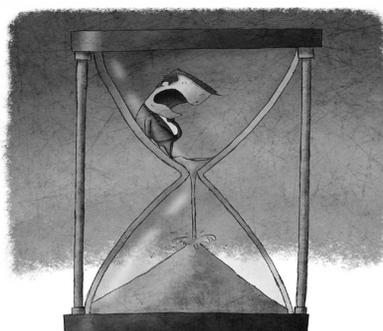
### Tipos de Gestión de las organizaciones, identificados

Las siguientes secuencias recogen las situaciones identificadas en la gestión de las organizaciones, las cuales están enmarcadas en lo que tradicionalmente se ha llamado “ley del embudo”:

- Tipo 1. Asociados como accionistas capitalistas.

Los asociados actúan como si fueran accionistas de una empresa de capital: se asocian para el usufructo de los servicios de la organización y esperan que sus directivas trabajen por ellos y, en la asamblea anual, les rindan cuentas respecto al crecimiento de capital aportado.

**Figura 3.** Asociados como accionistas capitalistas

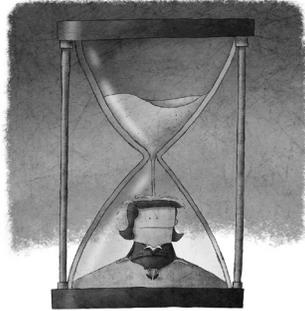


Fuente: imágenes Shutterstock. Relojes de arena, por JrCasas.

- Tipo 2. 100 % responsabilidad del representante legal, con control

La asamblea general delega la responsabilidad en las directivas, y estas hacen eso con el representante legal, esperando que él lleve a cabo todas las acciones para que la organización pueda dar un informe satisfactorio a la asamblea y a los órganos de control.

**Figura 4.** 100 % responsabilidad del representante legal, con control

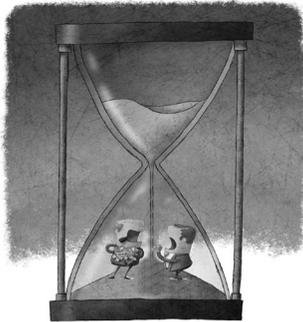


Fuente: imágenes Shutterstock. Relojes de arena, por JrCasas

- Tipo 3. Representante legal, dueño y señor de la organización

El representante legal, como dueño y señor, toma todas las decisiones y ejecuta las acciones en su beneficio y el de sus allegados, sin control alguno.

**Figura 5.** Representante legal dueño y señor de la organización

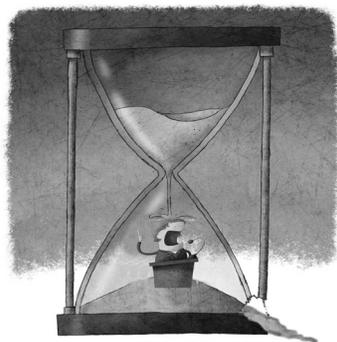


Fuente: imágenes Shutterstock. Relojes de arena, por JrCasas.

- Tipo 4. Total desgreño

Los asociados, en total amiguismo, se reúnen. Es solo el discurso respecto a la filosofía lo que los orienta y ninguno lleva a cabo ninguna tarea —total desgreño administrativo—.

**Figura 6.** Total desgreño



Fuente: imágenes Shutterstock. Relojes de arena por JrCasas.

En conclusión, en la mayor parte de las organizaciones sus asociados aplican la ley del embudo: esperan que algunos trabajen para el beneficio de todos, derrochando el talento humano que posee la organización y olvidando que cada asociado es “dueño, trabajador y cogestor de la organización”.

### **Líneas de acción de la Escuela durante el periodo 2000 al 2012**

- Docencia

Durante este periodo se identificó que la Escuela tenía dos cátedras: Ecosol I y Ecosol II, la última de las cuales se impartió como área de profundización en los dos últimos semestres del programa de administración de empresas de UNIMINUTO.

- Investigación

La escuela dejó documentados los procesos de capacitación y asesoría realizados con organizaciones públicas, privadas y ONG, en el marco de los convenios adelantados.

- **Proyección social**

Durante este periodo la Escuela adelantó importantes acciones tanto con organizaciones rurales como urbanas en el contexto de proyectos que se dieron en alianza con diferentes organizaciones.

**Creación de organizaciones:** este fue un trabajo importante realizado con el Dansocial y la Secretaría de Integración Social en regiones diversas de la Nación y con diferentes tipos de poblaciones, entre ellas familias de guardabosques y madres comunitarias. También se tienen registros de organizaciones creadas a solicitud de grupos interesados en constituir las.

**Fortalecimiento de organizaciones:** en esta línea se han adelantado acciones con diversas organizaciones, de diferentes orígenes y actividades económicas. Estas acciones van desde la capacitación y asesoría para la elaboración de planes de desarrollo hasta la realización de proyectos educativos y su balance social.

**Oferta de capacitación según demanda:** la Escuela ha realizado capacitaciones en cursos básicos, medios y especializados, según la demanda de diferentes organizaciones urbanas y rurales.

**Acompañamiento a organizaciones:** estos procesos se dan en el marco de convenios con organizaciones interesadas en su fortalecimiento. Hay dos modalidades de acompañamiento:

En primer lugar, está el caso de Agrosolidaria, confederación a la que se acompaña desde hace cinco años en los temas demandados por ellos. En segundo lugar, están los ejemplos de las cuatro organizaciones que se acompañan en el marco de la alianza estratégica con el IPES desde el 2013: Fepnosmacoesp, Cootrasin, Corgoluz y Coopesforzarte. La última organización, los asociados la denominan “laboratorio”, para demostrar que pueden superar el flagelo del crédito “gota a gota”, mediante la creación de un fondo autogestionado de apoyo a proyectos productivos.

### **Temas de trabajo identificados**

En su historia la Escuela de Economía Solidaria ha trabajado recurrentemente en los siguientes temas:

- Desarrollo humano y social.
- Ética, principios y valores solidarios.
- Administración de organizaciones solidarias.
- Finanzas solidarias.
- Emprendimiento solidario.
- Comercio justo y trueque.
- Control en las organizaciones solidarias.
- Organizaciones solidarias y desarrollo territorial.
- Educación solidaria.

### **Causas de la no incidencia en el cambio de la gestión de las organizaciones**

Procesos cortos: como se pudo observar en la información analizada, una parte importante de los procesos adelantados del año 2000 al 2012 responden a convenios de cooperación con el Dansocial, Gestores Rurales, Café Especiales, Familias Guardabosques, entre otros. Dentro de estos procesos hubo una parte de capacitación y otra de asistencia técnica corta —de 1 a 6 meses, sin seguimiento ni acompañamiento—.

Para que una organización se consolide, se requiere de un acompañamiento con capacitación *in situ* y con desmonte escalonado, aproximadamente de cinco años, según la experiencia de las investigadoras.

El sistema de la economía solidaria se debe ver reflejado en la labor de las personas asociadas como dueños, trabajadores y gestores de su organización. De esta forma, se alcanzan simultáneamente los objetivos sociales, económicos, culturales, ambientales y políticos para el desarrollo integral de asociados, sus familias y las comunidades de su entorno. Todo esto se da desde la práctica cotidiana de la solidaridad, la autogestión, la democracia participativa, la corresponsabilidad y la equidad, de tal manera que la organización sea evaluada como socialmente capaz y económicamente sostenible.

## Contextos de las organizaciones sujetos de acción de la investigación

Las organizaciones en las que tiene lugar la acción obedecen a procesos en el marco de la alianza con el Instituto para la Economía Social de Bogotá (IPES) con Coopesforzarte, Fepnosmacoesp, Cootrasin y Corgoluz:

**TABLA 3.** *Precooperativa de Bienes y Servicio Coopesforzarte*

Tipo de organización	Precooperativa: Se vincularon a la Escuela desde julio de 2013 en el marco de la alianza de UNIMINUTO con el IPES.
Fecha de creación	Asamblea de constitución el 24 de julio de 2014, con personería jurídica de septiembre de 2014.
Ubicación geográfica	Calle 75 N.º 104-52 (Carpas portal ZTP80).
Número de asociados	12
Actividades que desarrolla	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo a proyectos productivos individuales, grupales y de la organización. Los recursos de sostenimiento de las personas asociadas provienen de las ventas informales.</li> <li>2. Eventos de integración para conocerse mejor y para recoger recursos que les permitan llevar a cabo las tareas respecto al desarrollo social y solidaridad, convivencia solidaria, cuidado y protección del ambiente, participación en procesos de integración.</li> <li>3. Se esfuerzan por ser cumplidos y disciplinados, para demostrar que desde las organizaciones solidarias se puede superar “el gota a gota” y mejorar condiciones de vida.</li> </ol>
Potencialidades	<p>Este grupo de asociados se ha caracterizado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser participativo y solidario.</li> <li>• Ser creativo.</li> <li>• Estar interesado en capacitarse para mejorar su desempeño.</li> <li>• Buscar alternativas cuando se les presentan dificultades.</li> <li>• Ser consciente de sus limitaciones y, cuando se equivoca, lo reconoce y hace propuestas para mejorar.</li> <li>• Contar con la documentación legal vigente.</li> </ul>

Oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar mejor sus grupos de trabajo para potenciar sus talentos y tener mejores resultados. Así se podrán aprovechar mejor las oportunidades para continuar diseñando y, luego, gestionando los proyectos.</li> <li>• Conseguir un computador para capacitarse y poder llevar cuentas y procesos a tiempo. Todo esto es para acceder a la información de manera oportuna tanto para la toma de decisiones, como para el autocontrol.</li> <li>• Continuar con su proceso de autoformación a partir de las historias de vida trabajadas con los estudiantes de Psicología del semillero de investigación.</li> </ul>
Fuente: elaboración de las autoras.	

**TABLA 4.** *Cooperativa de Recicladores Fenopmacoesp*

Tipo de organización	Cooperativa de segundo grado. Se articularon a la Escuela a partir de julio de 2013, en el marco de la alianza de UNIMINUTO con el IPES.
Fecha de creación	4 de octubre de 2012.
Ubicación geográfica	Carrera 98 c N.º 42-43 Sur
Número de asociados	350
Actividades que desarrolla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupa personas dedicadas al reciclaje.</li> <li>• Es una organización de recicladores autorizada (ORA) por la Unidad Administrativa Especial de Servicios Públicos en el marco del Programa Basura Cero.</li> <li>• Tiene actividades de integración apoyadas logísticamente por una fundación.</li> </ul>
Potencialidades	<p>El grupo directivo, que proviene de asociaciones sindicales y de corporaciones creadas para poder consolidar la cooperativa como organización de segundo grado, se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser persistente y constante en sus apuestas para beneficio de todos los asociados.</li> </ul>

<p>Potencialidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocuparse por la capacitación de la base social:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 210 asociados se han capacitado en el curso básico de economía solidaria.</li> <li>- Los grupos directivos de las organizaciones de primer grado y los directivos de la Cooperativa recibieron formación en temas de liderazgo y de desarrollo comunitario con los estudiantes de Psicología del semillero de investigación.</li> <li>- Los directivos de la Cooperativa Fenopmacoesp se capacitaron en cierre de caja diaria y principio básicos contables con los estudiantes de prácticas profesionales.</li> </ul> </li> <li>• Cuenta con la documentación legal vigente.</li> <li>• Cuenta con ocho bodegas de reciclaje y una satélite.</li> <li>• Mediante la gestión de los estudiantes de prácticas consiguieron equipos de cómputo donados por UNIMINUTO para la implementación de matriz financiera básica en cada una de las bodegas.</li> </ul>
<p>Oportunidades de mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar las comisiones de trabajo en cada una de las organizaciones de primer grado, de tal manera que todas las personas asociadas participen de los procesos y puedan potenciar el talento humano y aprovechar mejor las oportunidades.</li> <li>• Los directivos deben continuar cada uno con su proceso de autoformación a partir de las historias de vida trabajadas con los estudiantes de psicología del semillero de investigación.</li> </ul>
<p>Necesidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria y herramientas para poder dotar la bodega grande conseguida y pretransformar los materiales reciclados, dándoles valor agregado.</li> </ul>

Fuente: elaboración de las autoras.

**TABLA 5.** *Corporación Sociocultural de Trabajo Gotas de Luz Corgoluz*

Tipo de organización	Corporación. Se unieron a la Escuela desde junio de 2014 en el marco de la alianza de UNIMINUTO con el IPES.
Fecha de creación	4 de octubre de 2012.
Ubicación geográfica	Transversal 53 A N.º 2B-19, Barrio Galán
Número de asociados	7
Activid. que desarrolla	Bienes y servicios.
Potencialidades	<p>Se ha caracterizado por ser una organización participativa y solidaria. También se capacitó en el curso básico de economía solidaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con la documentación legal vigente.</li> <li>• La organización produce implementos de aseo.</li> </ul>
Oportunidades de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer capacidades productivas de sus asociados para estandarizar la producción.</li> <li>• Diseñar plan de desarrollo y proyecto educativo.</li> <li>• Designar responsables para fortalecer la organización.</li> </ul>
Necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos.</li> <li>• Infraestructura para la producción.</li> <li>• Asistencia técnica para mejorar producción.</li> <li>• Asistencia técnica para comercializar productos y poder tener clientes permanentes.</li> </ul>

Fuente: elaboración de las autoras.

**TABLA 6.** *Cooperativa de trabajo y servicio de invidentes Cootrasin Ltda*

Tipo de organización	Cooperativa. Se articularon a la Escuela desde septiembre de 2014 en el marco de la alianza de UNIMINUTO con el IPES.
Fecha de creación	28 de noviembre de 2006.
Ubicación geográf.	Calle 2A N.º 24-47.
Número de asociados	30 asociados.
Actividades que desarrolla	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestación de servicios.</li> <li>• Actividades de integración para los asociados.</li> <li>• Cuenta con directivos comprometidos.</li> </ul>

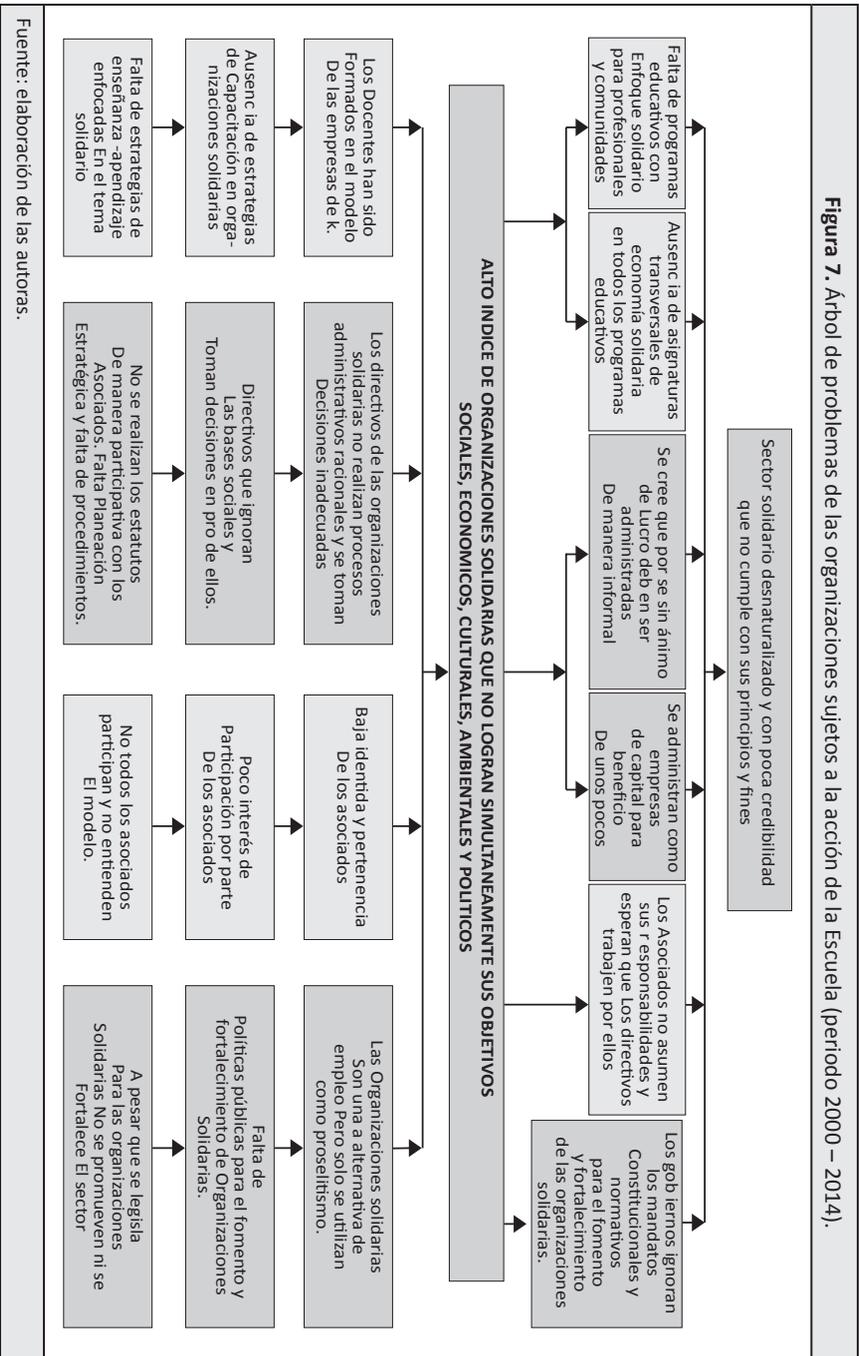
<p>Potencialidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los bienes y servicios que prestan son los siguientes:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursos de sistemas.</li> <li>- Masajes (masoterapia).</li> <li>- Comercialización de aliños.</li> <li>- Compran mercado en banco de alimentos a bajos costos y son repartidos a cambio de cuotas solidarias.</li> </ul> </li> <li>• Cuentan con sede propia y tienen locales arrendados.</li> <li>• Saben elaborar bolsas y traperos (dejaron de hacerlo debido a la competencia —vendían poco—).</li> </ul>
<p>Oportunidades de mejora</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar a las personas asociadas para que consoliden los comités de trabajo y así lograr mayor participación para beneficio de todos aprovechando las oportunidades que se presentan</li> <li>• Los directivos deben continuar cada uno con su proceso de autoformación a partir de las historias de vida trabajadas con los estudiantes de Psicología del semillero de investigación.</li> </ul>
<p>Necesidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hace falta capacitación en proyectos productivos, prestación de servicios y comercialización.</li> <li>• Falta de capital de inversión y de una búsqueda de entidades externas.</li> <li>• Acompañamiento y asesoría en gestión de mercadeo.</li> <li>• La cooperativa está administrativamente organizada. Sin embargo, sería bueno verificar los perfiles y funciones que tiene cada uno de los colaboradores, para revisar si cumplen las funciones propias de cada cargo.</li> <li>• Es conveniente establecer cuál es el mercado meta y cómo se puede comercializar de forma más adecuada los productos. Para esto, se requiere que se tenga en cuenta la discapacidad visual, con el fin de crear los procedimientos de cada proceso y llevar un control y se pueda dar un mejoramiento de la calidad de los servicios y procesos.</li> </ul>

Fuente: elaboración de las autoras.

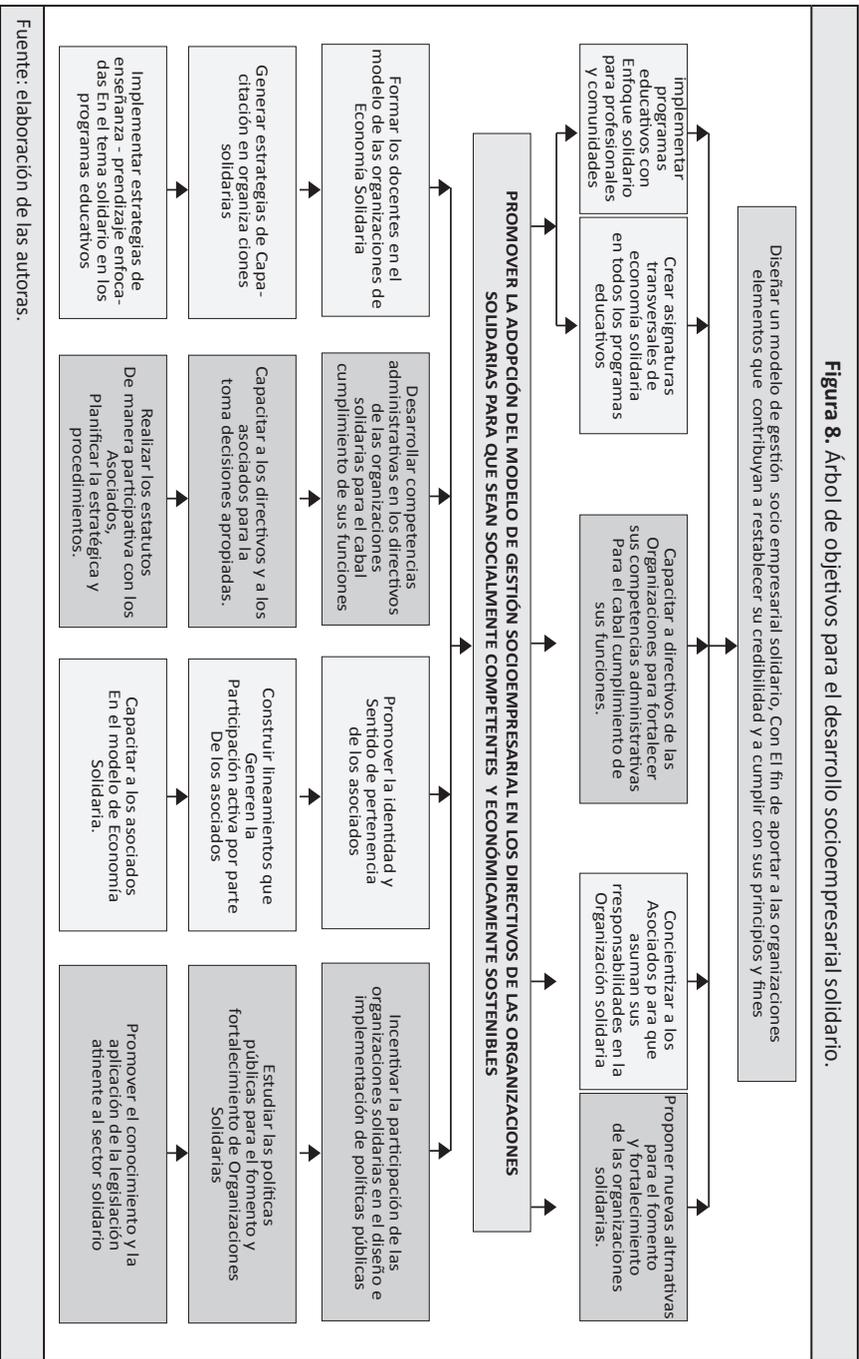
## Diagnóstico y apuestas de partida

Se reelaboraron los árboles de problemas y de objetivos, teniendo en cuenta los hallazgos obtenidos en la sistematización de la experiencia de la Escuela de Economía Solidaria, la realidad de las organizaciones sujetos de acción, la cual no dista de lo encontrado, la participación de estudiantes, los directivos de organizaciones, profesores e investigadoras.

**Figura 7. Árbol de problemas de las organizaciones sujetas a la acción de la Escuela (período 2000 – 2014).**



**Figura 8. Árbol de objetivos para el desarrollo socioempresarial solidario.**



Fuente: elaboración de las autoras.

**TABLA 7. Matriz de marco lógico**

<b>Resumen narrativo de objetivos</b>	<b>Indicadores verificables objetivamente (IVO)</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Fin</b>	Diseñar un modelo de gestión socioempresarial solidario con el fin de aportar a las organizaciones elementos que contribuyan a restablecer su credibilidad y a cumplir con sus propios fines.	Dar lineamientos conceptuales y estrategias para el desarrollo humano y social, económico, político, administrativo, contables, financiero y de mercadeo diseñados.	Organizaciones solidarias fortalecidas por el trabajo en redes y por la participación en un organismo de integración.
<b>Propósito</b>	Organizaciones solidarias fortalecidas en su gestión, que trabajan para ser socialmente capaces —social, cultural, ambiental y políticamente— y económicamente sostenibles.		
<b>Componentes</b>	Instituciones educativas aliadas interesadas en as propuestas de gestión con un enfoque solidario.	Organizaciones solidarias con estrategias e instrumentos para la gestión y la incidencia en políticas públicas.	Asociados con identidad y pertenencia en ejercicio de sus derechos y deberes.
<b>Actividades</b>	Dentro de los ambientes académicos se reconocen las ventajas del enfoque solidario en la gestión de las organizaciones.	Asociados líderes que están organizados con prácticas solidarias, autogestionarias, democráticas, equitativas y corresponsables.	Líderes y asociados capacitados en economía solidaria para fortalecer conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas solidarias.

Fuente: elaboración de las autoras.

Culminadas todas las fases de la investigación se espera alcanzar lo descrito en la tabla 7.

## CAPÍTULO 3.

### DISCUSIÓN Y ANÁLISIS PARA LA REFLEXIÓN

Este capítulo recoge la reflexión de los distintos actores de la investigación, incluyendo a la Escuela de Economía Solidaria. Vale la pena recordar que estos resultados parten de la reflexión de 1973 personas que participaron en la investigación de febrero a diciembre de 2014:

**TABLA 8.** *Actores partícipes de la investigación 2014*

Estudiantes cátedra solidaria	1099	1265
Estudiantes prácticas / semilleros de investigación	166	
Directivos / asociados organizaciones solidarias	610	610
Profesores / investigadores / profesionales curso formador de formadores	79	91
Investigadores / seminario permanente	12	
Conferencistas invitados	7	7
<b>TOTAL</b>		<b>1973</b>

Fuente: Elaboración de las autoras.

Esta reflexión se realizó de manera participativa en talleres, mediante el diálogo de saberes, lo que generó una exploración cognitiva de las personas participantes, ya que inicialmente mostraron resistencia con expresiones tales como “yo de eso no sé nada” y “busquemos primero”, costumbre que tiene que ver con la búsqueda de los significados identificados en los diccionarios o manejados por expertos en cada uno de los temas.

La deconstrucción de los conceptos fundamentales requeridos para la elaboración del modelo cumplió su cometido, pues generó confianza para avanzar en la medida en que los temas se volvían más complejos para los grupos; de allí el porqué se realizara el trabajo mediante el método inductivo, a partir de la pregunta “¿para ustedes qué significa [...]?”.

Se inició con el concepto de desarrollo integral del ser humano, luego se pasó a tratar los conceptos de solidaridad, autogestión, democracia participativa, corresponsabilidad, equidad, economía solidaria, organización solidaria, desarrollo humano y social solidario, proceso administrativo socioempresarial solidario, mercadeo socioempresarial solidario, finanzas solidarias, el papel de las organizaciones solidarias en el desarrollo territorial participativo, solidaridad en la economía, desarrollo territorial y paz, balance socioeconómico solidario, el papel de las tecnologías de la informática y la comunicación en la economía solidaria, educación socioempresarial solidaria, comunicación socioempresarial solidaria, y se finalizó con una reflexión sobre el concepto de *modelo de gestión socioempresarial solidario*.

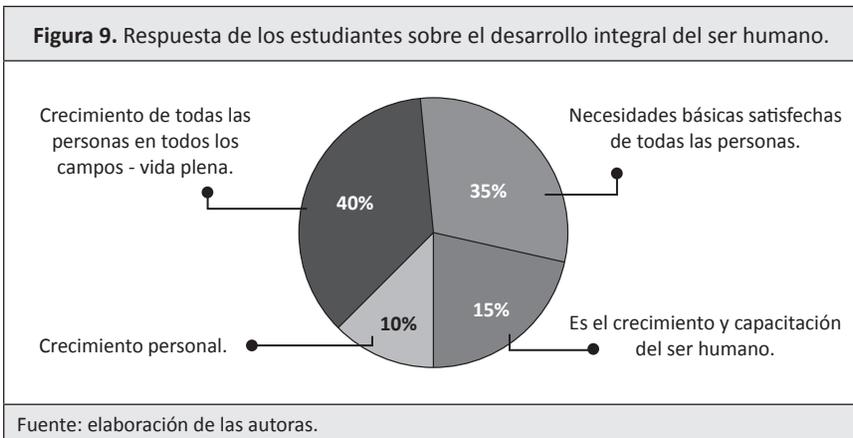
El registro de las reflexiones se tabuló y analizó con el fin de identificar tendencias, las cuales, a través de las otras fases de la investigación, tendrán registros de nuevas reflexiones, de tal forma que se puedan rastrear modificaciones de las tendencias a medida que las personas trabajan, desde la relación reflexión-práctica-reflexión, los diferentes temas en su práctica cotidiana, ya sea como estudiantes, como miembros de las comunidades sujetos de acción, como profesores o como profesionales que tienen relación con las comunidades.

A continuación se relacionan las tendencias identificadas por el tipo de actor que puede ser (1) estudiantes, (2) directivos o asociados de comunidades en las que se trabajó y (3) profesores o profesionales de otras entidades partícipes de los cursos formación de formadores.

## Desarrollo integral del ser humano

### Reflexiones de los estudiantes

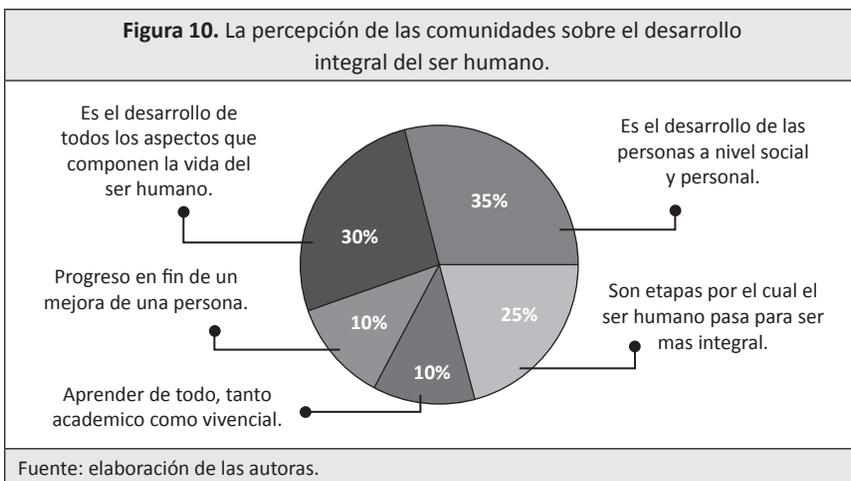
¿Para ustedes qué significa el desarrollo integral del ser humano?



Los estudiantes plantean tres categorías para la definición del concepto: necesidades básicas, capacitación, crecimiento personal, las cuales, se puede interpretar, están directamente relacionados con las nociones clásicas de la economía tradicional, en las cuales existe la tendencia de relacionar el desarrollo humano con los niveles de participación en las relaciones de intercambio monetario en la sociedad, a diferencia del grupo de “vida plena.

### Reflexiones de las comunidades con las que se trabajó

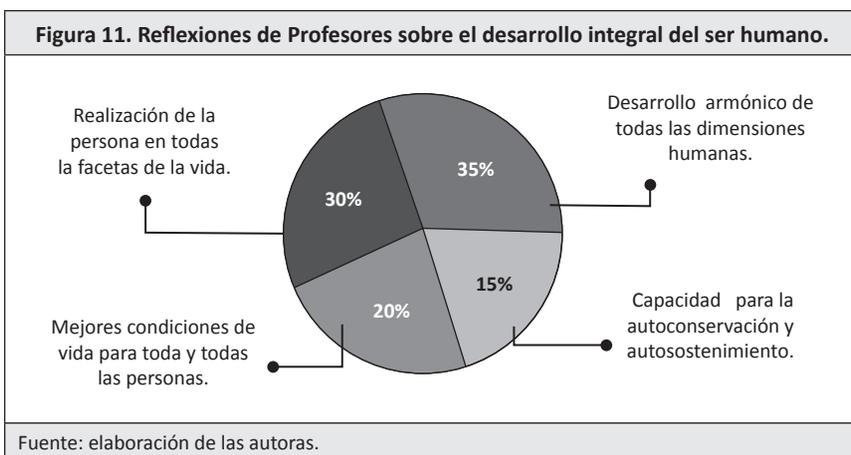
¿Para ustedes qué significa “desarrollo integral del ser humano”?



Para el caso de las respuestas obtenidas con las comunidades, los participantes identificaron aspectos de desarrollo del ser humano. Aunque de una manera genérica, estas respuestas se afilian hacia una tendencia humanista en el cual el poder el crecimiento, el aprendizaje y los aspectos sociales juegan un papel importante en el desarrollo integral del ser humano.

### Reflexiones de los profesores/profesionales

¿Para ustedes qué significa el desarrollo integral del ser humano?



La tendencia humanista se conserva en las respuestas dadas por parte los docentes, quienes definen el desarrollo integral del ser humano a partir de las categorías de armonía, autonomía, realización personal y el conocimiento. Para ellos, estas categorías son factores de participación y acción en la sociedad.

### **Análisis para la reflexión**

Es importante recordar que una de las bases más importantes de la investigación son los lineamientos sobre el desarrollo integral del ser humano desde la obra Minuto de Dios:

La Organización Minuto de Dios (OMD), fundada por el padre Rafael García-Herreros, sacerdote eudista, se origina en una visión antropológica de respeto y valoración de todo ser humano, poseedor de una dignidad y unos derechos que deben ser defendidos a toda costa.

Considera el mundo como el lugar dado por Dios para que la persona viva como corresponde a su dignidad, incida con otros en la construcción de una sociedad justa y Noviolenta, (Noviolenta como positividad, contraria a -no violenta-, como negación de las violencias), y pueda realizarse en todos los niveles de su existencia. Por eso, toda acción de la OMD se orienta al desarrollo integral de las personas y comunidades, despertando en ellas la conciencia necesaria de construir una sociedad más justa, fraternal, tolerante y pacífica como producto de la vivencia del los valores del evangelio. (Corporación Universitaria Minuto de Dios. 2014, p. 13)

Ahora bien, la Escuela de Economía Solidaria se apoya en la concepción de desarrollo, además de la perspectiva de la obra Minuto de Dios, la doctrina social de la iglesia y la Ley 454 de 1998, en los postulados de Manfred Max Neef y de Amartya Sen, de tal manera que se complementan dentro de la apuesta del modelo de gestión socioempresarial solidario: “Es claro que, la economía solidaria como sistema [...], tiene como fin último el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía”. (Ley 454, 1998).

“La mejor manera trabajar por el desarrollo de las personas es despertando en ellas la conciencia necesaria de construir una sociedad

más justa, fraternal, tolerante y pacífica como producto de la vivencia de los valores del evangelio” (Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2014). “El desarrollo no se reduce al simple crecimiento económico. Para ser auténtico debe ser integral, es decir, promover a todos los hombres y a todo el hombre”. (Paulo VI, *Populorum Progressio*).

De esta forma, entendemos la importancia de comprender las necesidades del ser humano más allá de las categorías de necesidades básicas insatisfechas, dado que estas últimas son indicadores de subsistencia para la reproducción de la mano de obra, destinadas solamente al crecimiento económico de las empresas que la contratan.

Entonces las categorías plasmadas en la matriz de necesidades —existenciales y axiológicas— y satisfactores, de Max Neef, abren un espectro interesante que nos hace ir más allá de los mínimos de sobrevivencia.

Al integrar la realización armónica de las necesidades humanas en el proceso de desarrollo, las personas pueden vivirlo desde sus comienzos, lo que permite que este sea sano, autónomo y participativo, capaz de crear los fundamentos para un orden en el que se pueda conciliar el crecimiento económico, la solidaridad social y el crecimiento de las personas y de toda la persona (Max-Neef, 1998).

Ahora bien, Amartya Sen expone la relación entre el desarrollo y las libertades de los seres humanos:

La concepción de desarrollo como un proceso de expansión de las libertades fundamentales lleva a centrar la atención en los fines por los que cobra importancia el desarrollo [...]. El desarrollo exige la eliminación de las principales fuentes de privación de la libertad: la pobreza y la tiranía, la escasez de oportunidades económicas y las privaciones sociales sistémicas, el abandono en que pueden encontrarse los servicios públicos y las intolerancias o el exceso de la intervención de los estados represivos [...].(2000, p. 99)

Entonces la economía solidaria como un sistema socioeconómico, cultural, ambiental y político articula la razón de ser de las personas

desde la práctica de los valores de solidaridad, autogestión, democracia participativa, corresponsabilidad y equidad, de tal forma que puedan mejorar sus condiciones de vida. Esto tiene en cuenta que las culturas y contextos ofrecen diversas condiciones a los seres humanos que posibilitan o impiden en algunos casos alcanzar los imaginarios deseados de desarrollo, y aquí cobra importancia la frase del maestro Antonio García Nossa (1977, p. 81) “el problema del desarrollo es la concepción del desarrollo”.

En el caso de las organizaciones de economía solidaria, cada grupo construye sus propios imaginarios de desarrollo después de conocer sus derechos, deberes, necesidades y expectativas de vida, lo cual se hace explícito en el acuerdo solidario, el cual los llevan a construir colectivamente comunidades socialmente capaces y económicamente sostenibles, autónomas y articuladas al desarrollo territorial con legitimidad.

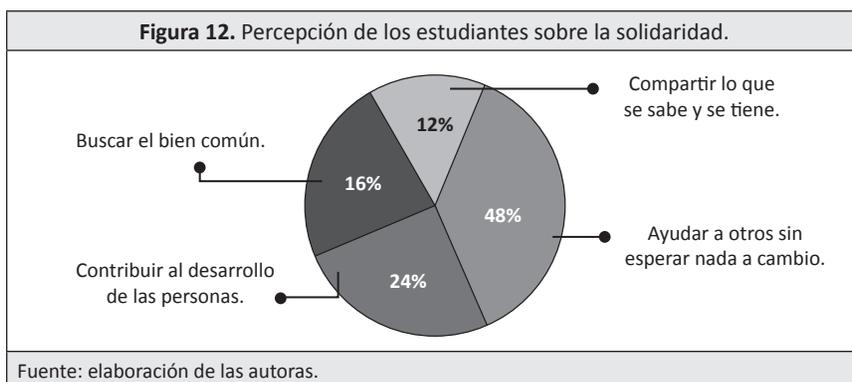
La economía solidaria es en sí un sistema que parte de la comprensión de las necesidades, capacidades, expectativas y particularidades de los seres humanos y representa nuevas formas de ver el mundo indivisible que constituye la existencia misma. Esto supone la deconstrucción de viejas formas de ver y entender la vida en comunidad, para dar paso a nuevos paradigmas de pensamiento sobre las relaciones del ser humano con el creador, consigo mismo, con los demás y con el entorno.

Es importante recordar que el desarrollo tiene una dimensión temporal y una dimensión espacial. La dimensión temporal está vinculada con las condiciones amparadas por los derechos humanos, con un ser humano sujeto, actor y fin del desarrollo, en el marco de una economía al servicio del ser humano y no el ser humano al servicio de la economía. Por otro lado, la dimensión espacial se plantea como la interdependencia de lo local con lo global, que están en afectación mutua; cuando esta interrelación se reglamenta y se limita termina perjudicando a lo local y subordinando lo rural a lo urbano. Esta visión es una consecuencia de ver el desarrollo como algo subordinado al crecimiento económico, en una lucha de dominio del tener sobre el ser.

## Solidaridad

### Reflexiones de los estudiantes

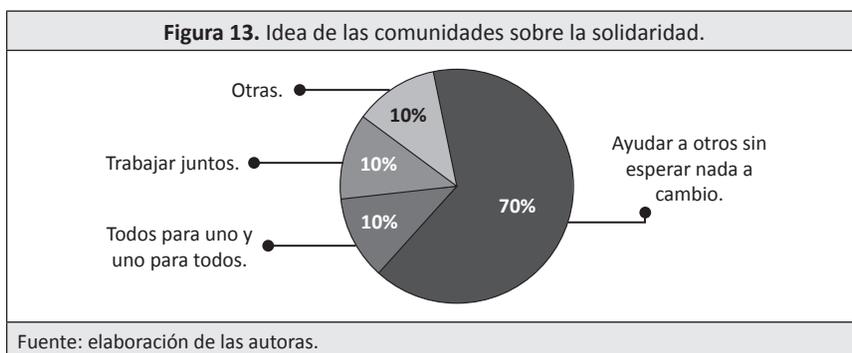
¿Para ustedes qué significa “solidaridad”?



El concepto amplio de solidaridad que puede definirse desde diversas aproximaciones acoge una visión desde una perspectiva sociocultural de quien la interpreta. Según el proceso adelantado para los estudiantes, la solidaridad está definida por el servir y ayudar al otro, un enfoque altruista que representa una abstracción de lo que puede llegar a hacerse, pero desconoce los medios por los cuales se puede llegar y los mismos alcances.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

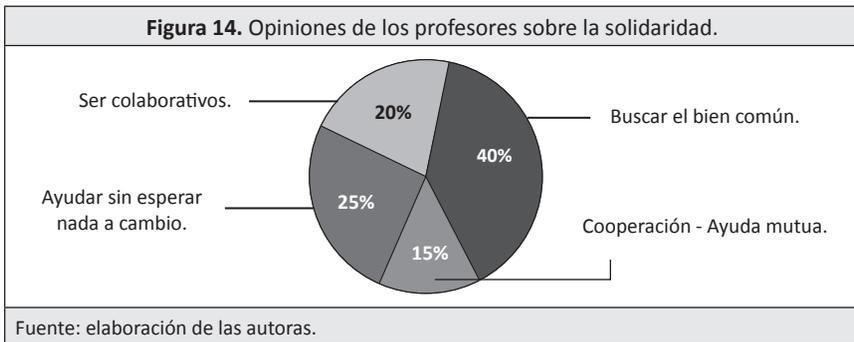
¿Para ustedes qué significa “solidaridad”?



En las organizaciones solidarias, además del distintivo componente altruista, aparecen otros elementos tales como el trabajo en equipo. Esto puede ya llegar a ser una respuesta al cómo, que inicialmente queda inconcluso, es decir de qué manera se procede en la praxis de la solidaridad.

### Reflexiones de los profesores y de otros profesionales

¿Para ustedes qué significa “solidaridad”?



Para terminar con las respuestas obtenidas para esta segunda pregunta, se tiene una tendencia generosa y humanitaria, con un enfoque descriptivo, escueto en la apuesta a la devolución creativa. Cabe recordar que es importante que desde estos conceptos se desarrollen apuestas que motiven a la acción, pero con una perspectiva de corresponsabilidad y compromiso con la praxis.

### Análisis para la reflexión

La solidaridad se concibe como una reivindicación de la acción interdependiente del trabajo en equipo, para el bien común —“pescar juntos”—, al igual que para el ser humano primitivo. También se entiende como la capacidad de compartir experiencias y aprendizajes con otras personas —“enseñar a pescar”—. Se asocia con la posibilidad de servir, brindando incondicionalmente apoyo a quien lo necesita —“regalar el pescado”—. Aunque son expresiones distintas, son complementarias a la hora de generar procesos de desarrollo y se requieren mutuamente en el corto, mediano y largo plazo de las organizaciones solidarias, para permitir el acceso equitativo a bienes y servicios tanto de las personas

asociadas, como de sus familias, colaboradores y comunidades que hacen parte de su entorno.

Tal vez, Bayertz, en su reflexión, recoge los elementos anteriores de alguna manera:

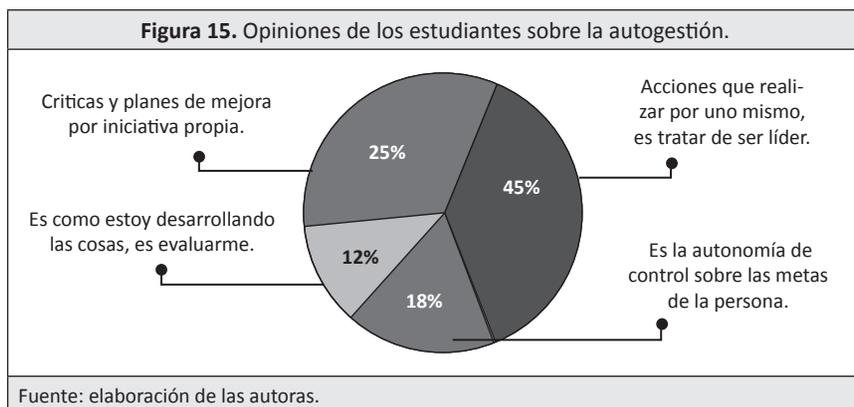
La solidaridad presenta tres características: 1) consta de la relación de interdependencia entre los miembros de un grupo humano; 2) encierra la expectativa de una ayuda recíproca en casos de necesidad; 3) la ayuda solidaria es prestada bajo el entendido que ella favorece los intereses justos o legítimos de todos los miembros de la colectividad. (Arango, 2013)

Atendiendo las reflexiones anteriores, se puede concluir que la solidaridad en la economía solidaria es en sí un principio, un derecho, un deber y un valor fundamental, que se convierte en el motor del desarrollo del colectivo que apostó sus capacidades, esfuerzos, expectativas y recursos en pro del bien común, al celebrar el acuerdo solidario, cuando constituyeron la organización.

## Autogestión

### Reflexiones de los estudiantes

¿Para ustedes qué significa “autogestión”?

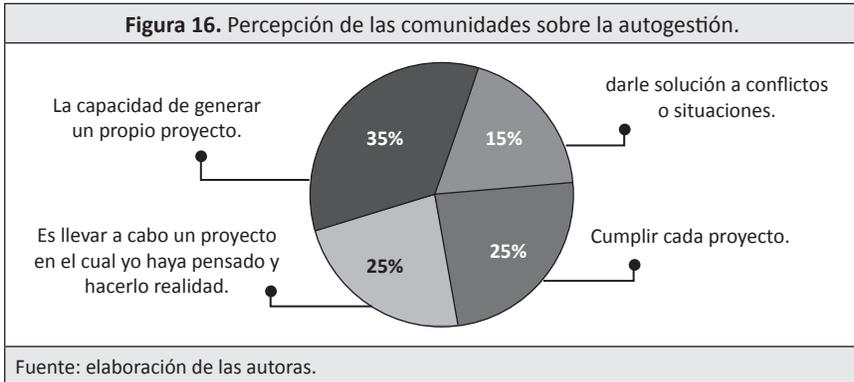


En su percepción de la autogestión, los estudiantes hacen referencia a un conjunto de sinónimos que siguen marcando tendencia en

las concepciones clásicas, esta vez desde el mercadeo, el cual enfoca afinidad por la independencia y el control, representadas en una acción competitiva en el entorno.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

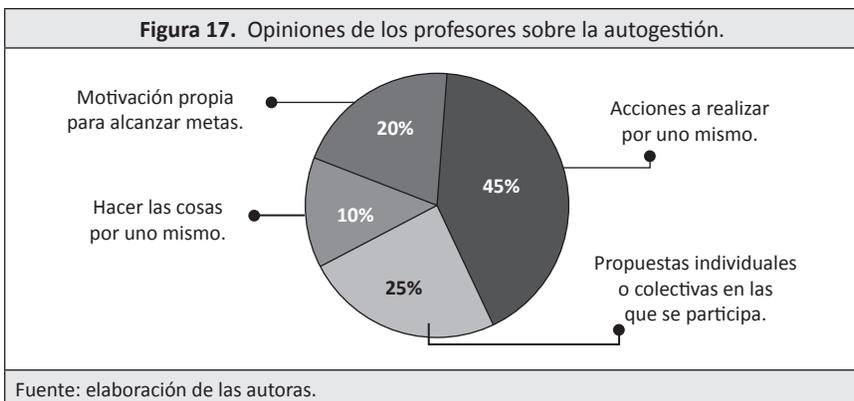
¿Para ustedes qué significa “autogestión”?



En las comunidades se tiene una definición de autonomía, que al igual que la de solidaridad, invita a la acción al estar influenciada por actos como el cumplimiento de metas, el emprendimiento de nuevos proyectos y la posibilidad de solucionar las dificultades encontradas.

### Reflexiones de los profesores y de otros profesionales

¿Para ustedes qué significa “autogestión”?



Las respuestas de los docentes en torno al concepto de autogestión se analizan como una integración de las respuestas dadas por los estudiantes —con una tendencia de competitividad y liderazgo—, y las respuestas de los participantes en las comunidades sujetos de acción—motivar a la acción—. Lo anterior se expresa desde las categorías encontradas, como por ejemplo la primera relacionada con la autosuficiencia y el liderazgo, y la segunda en la que se enfatiza la autoevaluación para el cumplimiento de objetivos y metas.

### **Análisis para la reflexión**

La autogestión es una fuerza potenciadora de la participación como acto político tanto de cada uno de los asociados, al permitir la movilización de sus capacidades y recursos internos y externos para el logro de los objetivos de la organización, como de la organización solidaria en sí misma, en pro del bien común, y potencia la capacidad que le permite participar en las decisiones territoriales respecto al desarrollo.

La autogestión es una capacidad que hace la diferencia entre las organizaciones solidarias y las empresas en las cuales el capital contrata el trabajo para el crecimiento económico de los dueños de las acciones, en las cuales la identidad y pertenencia a la organización está limitada a la “estabilidad” y la remuneración. En contraste, en las organizaciones solidarias este aspecto está relacionado con la razón de ser de la organización, lo que favorece el desarrollo integral del asociado, su familia, colaboradores y comunidad de entorno.

Pero también respecto a la autogestión hay otro elemento importante para mencionar. Cuando las condiciones de desarrollo se establecen por otros posiblemente no corresponden a las necesidades de la forma que deberían serlo. Esta afirmación se ve respaldada por el padre José María Arismendiarieta, descrito como ideólogo del importante experimento Mondragón, cuando se refiere a la autogestión en Azumermendi (1992):

La insistencia de Arizmendi Arrieta en la responsabilidad comunitaria de la educación parece tener dos raíces. Una es, sin duda, su experiencia personal de la insuficiencia del Estado. Otra, no menos importante, es su idea general de que la sociedad debe tender a la autogestión en todas sus formas, resolviendo por su cuenta los propios problemas. ¿Cómo conseguir, se pregunta Arizmendi Arrieta, que nuestros hijos alcancen el grado

de desarrollo cultural al que son acreedores por su voluntad y Capacidad?  
(p. 215)

Esto no significa que la comunidad deba realizar por sí sola los esfuerzos para resolver sus necesidades, pues los recursos públicos son de las personas que conforman la sociedad. Antes bien, quiere decir que las comunidades no determinan mediante mecanismos de participación claros en la satisfacción de cuáles necesidades se debe hacer una inversión, lo que provoca que estas posibles inversiones nunca aporten al desarrollo requerido.

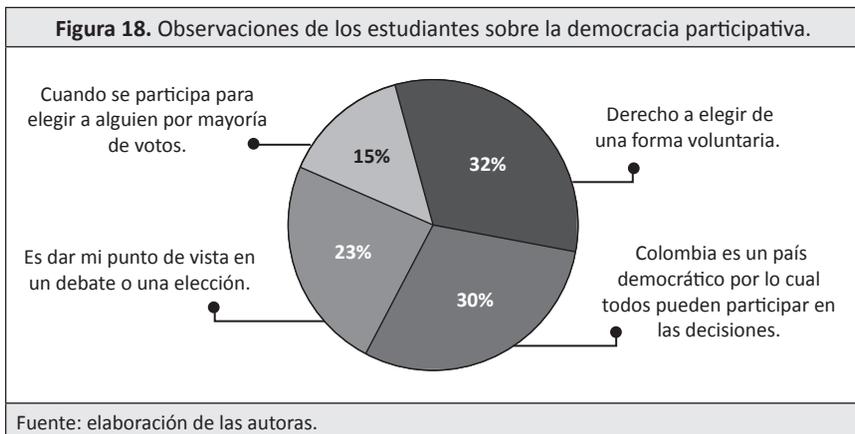
Ahora, hay otros dos elementos que prueban la importancia de la autogestión en las organizaciones solidarias:

La teoría y la praxis sobre participación de los trabajadores y autogestión tiene fundamentalmente dos vertientes, una que se ocupa de la organización interna del lugar de trabajo y su democratización y que nunca sobrepasa el nivel de la empresa, y la otra que trata de la participación y el autogobierno en el poder político, social e institucional a nivel de la sociedad. (Roca, 1981)

## Democracia participativa

### Reflexiones de los estudiantes

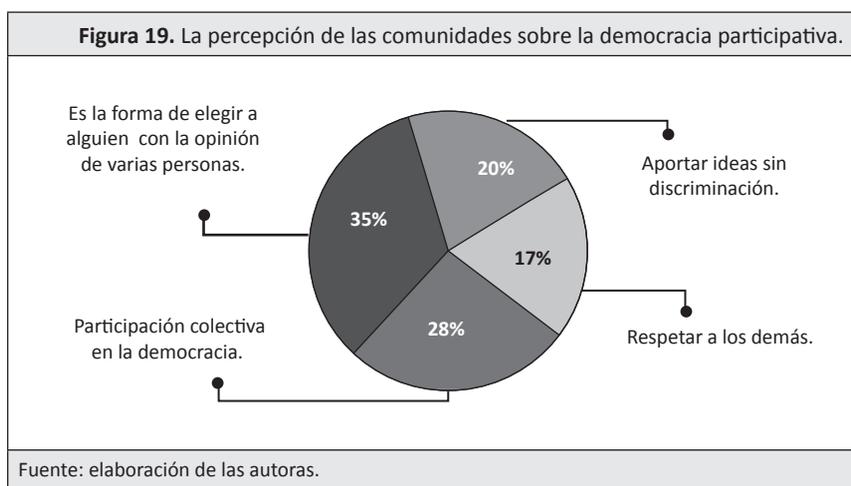
¿Para ustedes qué significa democracia participativa?



Las observaciones de los estudiantes respecto a este concepto marcaron tendencia hacia el ejercicio de la elección como derecho en un país democrático, disminuyendo tendencia en los conceptos que realmente se acercan más hacia una definición más concreta.

### Reflexiones de las comunidades sujetas a acción

¿Para ustedes qué significa “democracia participativa”?

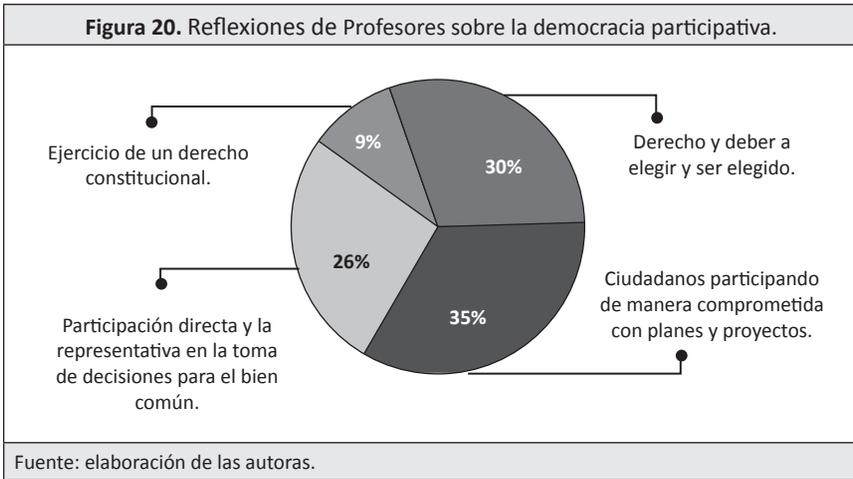


Las respuestas obtenidas por parte de estudiantes y de los participantes de las comunidades marcan una pauta hacia la concepción popular de la democracia, considerada un acontecimiento genérico de un ámbito de orden electoral, en la que hay derecho a elegir.

En este sentido se encuentran conceptos como elegir para ser elegido, participación activa y voluntaria en los espacios democráticos entre otras.

### Reflexiones de los profesores y otros profesionales

¿Para ustedes qué significa “democracia participativa”?



El concepto cambia en el caso de las respuestas de los profesores, quienes ya identifican, no solo lo expresan como un derecho, sino como un derecho constitucional; a su vez también se notan nuevas tendencias, como el ejercicio de la democracia y el derecho y el deber como actitud corresponsable implícita en la acción de la democracia.

### Análisis para la reflexión

La democracia participativa es el derecho y deber de los seres humanos de tomar parte de las decisiones que atañen a la convivencia, el desarrollo y el respeto por sí mismos, los demás y el entorno, en busca de objetivos comunes —por ejemplo, escenarios en la familia, en las organizaciones solidarias y en los territorios de influencia—.

Participar en la toma de decisiones para el bien común, en cualquiera de los escenarios de acción de las personas, es el acto político más legítimo del ser humano, acto que lo hace ser sujeto, actor y fin del desarrollo.

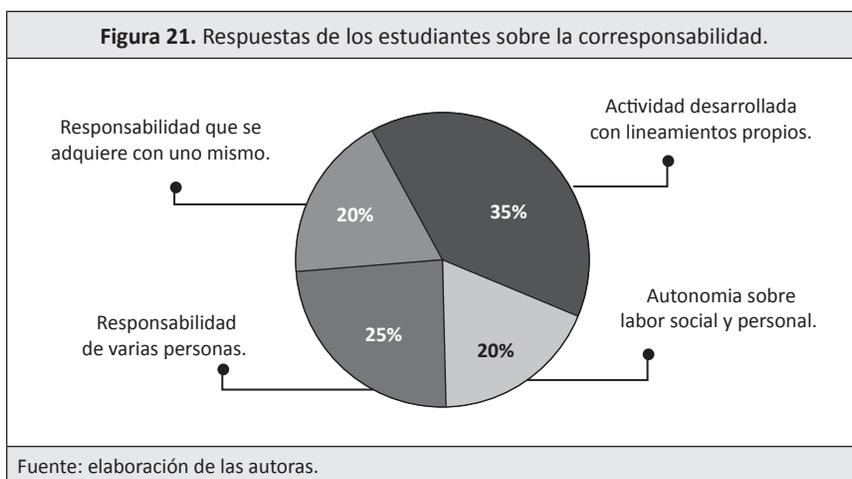
Ahora también hay que tener en cuenta las posibles limitantes que pueden tener los seres humanos a la hora de tomar decisiones para el bien común, según el ciclo del presupuesto participativo definido por

Alemany et al. (2011), quien cita a Nakhooda et al. (2007). Estos autores han advertido que la capacidad de los miembros de la comunidad para participar también puede estar limitada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos y por la falta de acceso a conocimientos, debido a que, cuando el ser humano ve amenazada su supervivencia, sus demás derechos pasan a un segundo plano. También es importante tener presente que las realidades no son estáticas, sino dinámicas y complejas.

## Corresponsabilidad

### Reflexiones de los estudiantes

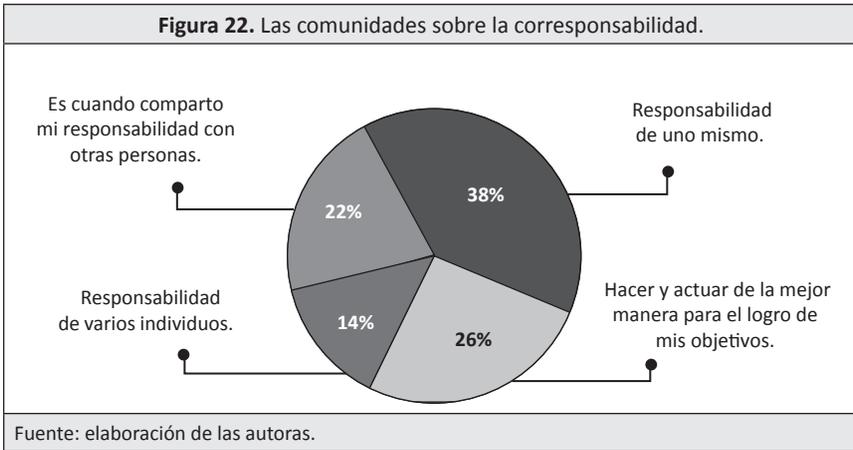
¿Para ustedes qué significa la corresponsabilidad?



Haciendo alusión a la democracia participativa, los estudiantes no tienen claro el concepto de corresponsabilidad, puesto que las *respuestas* marcan categorías muy similares a la de la respuesta anterior, profundizando en tendencias tales como derecho a elegir, Colombia como país democrático y la posibilidad de elegir.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

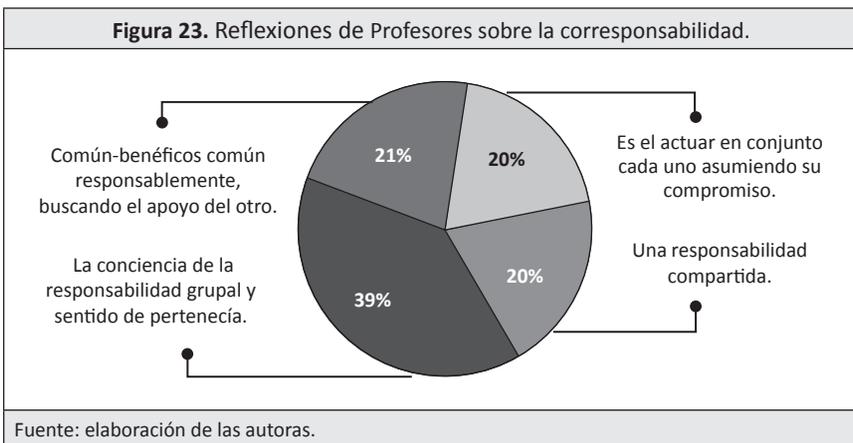
¿Para ustedes qué significa la corresponsabilidad?



Para las profesionales y comunidades sujetos de acción, se marcan tendencias que determinan *mi compromiso con el otro*, lo cual encuentra una claridad más implícita en las categorías identificadas en especial aquellas que refieren a la *responsabilidad compartida*. Aunque no es evidente del todo la naturaleza del concepto, en las respuestas y las categorías encontradas se denota una aproximación más acertada que la manifestada en las respuestas por parte de los estudiantes.

### Reflexiones de los profesores y otros profesionales.

¿Para ustedes qué significa “corresponsabilidad”?



Los profesores aportan en este diálogo de saberes una inclinación hacia la autogestión consciente y responsable con una actividad particular entendida como sentido de pertenencia hacia la organización.

### Análisis para la reflexión

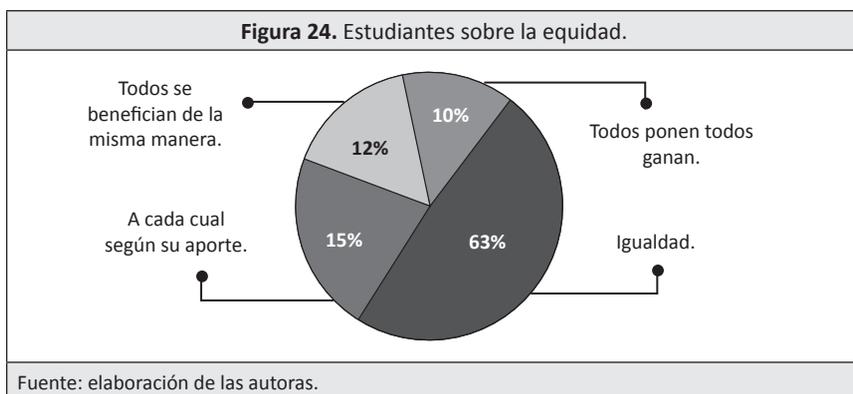
La corresponsabilidad es la posibilidad que tiene un ser humano o un colectivo de sentirse y hacer parte del otro de manera consciente y activa cumpliendo con sus deberes en pro del bien común: “La corresponsabilidad es la suma de voluntades, de esfuerzos y de recursos que tienen como meta el diseño y el cumplimiento de reglas que son de interés general” (Nieves, 2012, p. 14). Instituto de Investigaciones Jurídicas.

Es importante tener presente el supuesto de la responsabilidad dentro de la corresponsabilidad, pues si la persona tiene como impronta en su quehacer la responsabilidad, “pueda que sí o pueda que no” asuma la corresponsabilidad como suya. Pareciera un juego de palabras, pero muchas personas pueden ser responsables, sin ser corresponsables, porque ven la vida desde una óptica individualista. “La corresponsabilidad por lo tanto, presupone la responsabilidad, y es un valor más elevado que la responsabilidad individual. Aquella, en efecto, asume su compromiso para actuar junto con otros en la construcción de una sociedad más justa” (Instituto de Investigaciones Jurídicas, 2012).

## Equidad

### Reflexiones de los estudiantes

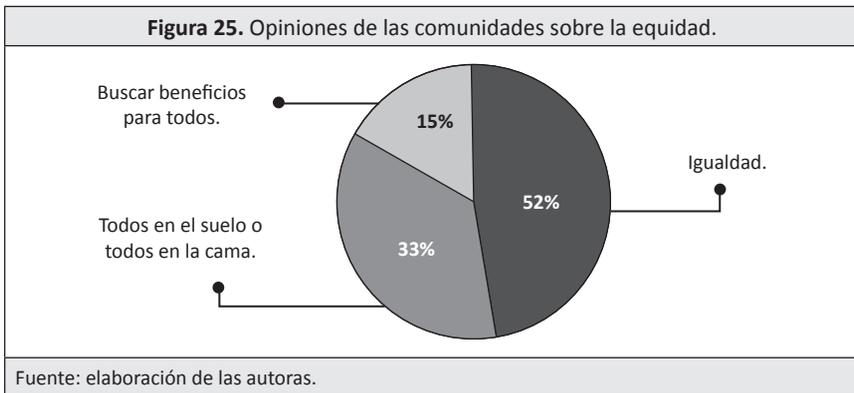
¿Para ustedes qué significa “equidad”?



Para el caso de la construcción colectiva de lo que significa la equidad, la definición de los estudiantes se ha quedado en el aporte equivalente a la igualdad y en todos aquellos componentes homólogos en los que esta puede estar ejemplificada. En esta definición no hay un aporte holístico en el entorno del sector solidario.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

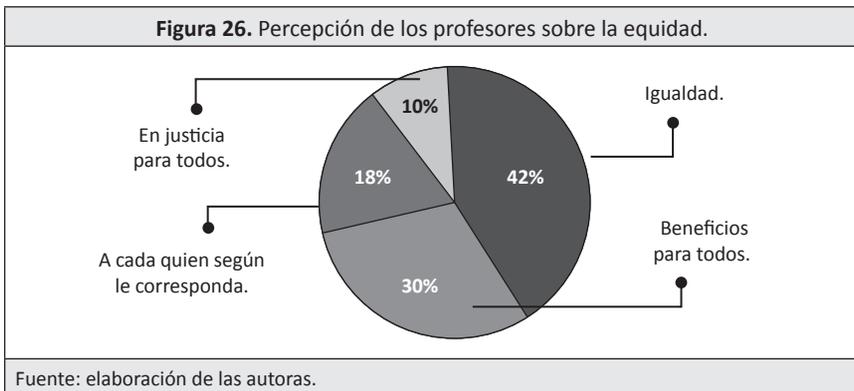
¿Para ustedes qué significa “equidad”?



Al igual que los estudiantes las comunidades se limitan a listar sinónimos aunque ya con algunas ejemplificaciones de acción.

### Reflexiones de los profesores y de otros profesionales

¿Para ustedes qué significa “equidad”?



En las respuestas tanto de los estudiantes como las de las comunidades y de los profesores, la tendencia más marcada es hacia el concepto de *igualdad*, tal vez como sinónimo activo de equidad. No obstante, en las respuestas no se encuentra una apuesta por la acción que corresponda a una devolución creativa del quehacer en el ejercicio de la equidad, “a cada cual según le corresponda” o “según su necesidad”.

### **Análisis para la reflexión**

La equidad es entendida como el reconocimiento de la diferencia en el otro ser humano y en los asuntos que competen a su desarrollo, en los cuales no siempre la igualdad es justa, pues a quien más necesita se le debería dar más y a quien menos necesita menos, por lo cual, en tal caso, la igualdad sería injusta:

Pallares (2011), citado por Gonzalez Licea (s.f) Los principios constituyen, en un primer momento, un razonamiento de origen que, posteriormente, nos permitirá un juicio de valor. El principio de equidad no es la excepción. Mediante él conformamos primero un razonamiento de justicia antes que normativo, buscamos ser ecuanímenes e imparciales. [...] Sin embargo, recordemos siempre que equidad y justicia no son una y la misma cosa, aunque, según Aristóteles, pertenecen <al mismo género, siendo la equidad superior a la justicia. (p 13-14)

[...] La equidad es un principio que permite fortalecer la aplicación de derecho en aquellas situaciones fácticas que la ley no contempla sea en lo individual o en lo colectivo. (Comision Nacional de Derechos Humanos, 2008)

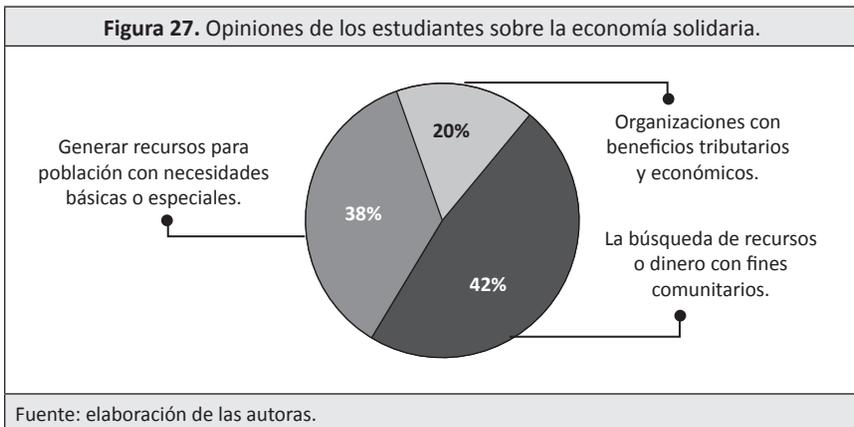
Para poder construir colectivos y comunidades equitativos, se requiere de una conciencia individual y colectiva que dé prioridad a las personas y sus necesidades, brindando en el caso de las organizaciones solidarias acceso a bienes y servicios según su necesidad y su participación en los procesos: “Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna” (Ley 454, art. 5, 1998). “Respecto a los valores, Joseph Stiglitz, premio Nobel de economía, dice: ‘preservar los valores culturales tiene gran importancia para el desarrollo, por cuanto ellos sirven como una fuerza cohesiva en una época en que muchas otras se están debilitando’” (Dansocial, 2008).

Como se puede observar, la solidaridad, la autogestión, la democracia participativa, la corresponsabilidad y la equidad son principios rectores que llevados a la práctica se convertirán en valores que permitirán a las personas asociadas a las organizaciones, sin olvidar sus intereses particulares, trabajar por el bien común. Estos principios, que funcionan como pilares del modelo de gestión socioempresarial solidario, van a permitir a las personas asociadas a las organizaciones solidarias cumplir sus compromisos como dueñas, trabajadoras y cogestoras para lograr simultáneamente sus objetivos sociales, económicos, culturales, ambientales y políticos. De esta manera, sus organizaciones podrán ser reconocidas como socialmente capaces y económicamente sostenibles.

## Economía solidaria

### Reflexiones de los estudiantes

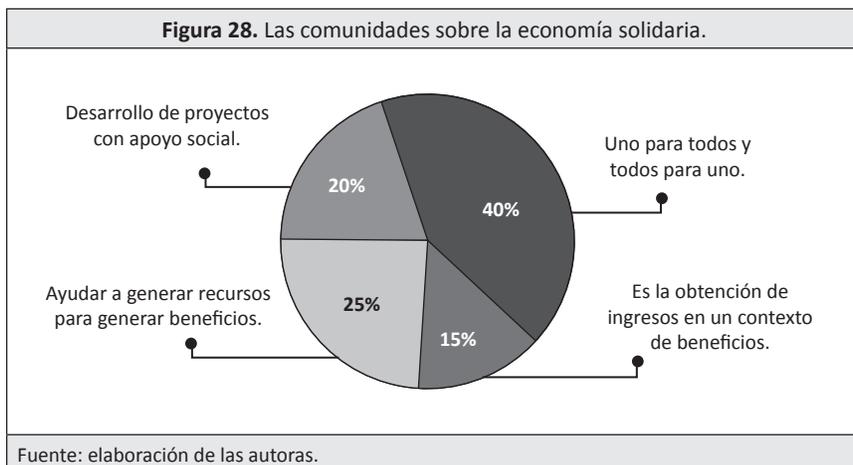
¿Para ustedes qué significa “economía solidaria”?



En el entorno universitario, al concepto de *economía solidaria* no le corresponde una actividad común en los contenidos programáticos, mas bien está relacionado con acciones sociales adelantadas desde los centros de extensión social. Cuando se hace la pregunta “¿para ustedes qué significa economía solidaria?”, las respuestas se enmarcan en diversas tendencias que no necesariamente tratan de definir el concepto, sino que hacen una aproximación con los agentes con los que se cree se relaciona el concepto.

## Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

¿Para ustedes qué significa economía solidaria?



Las respuestas muestran una inclinación hacia algunas acciones ca-suísticas que no necesariamente muestran algún grado de interrelación con la economía solidaria en el entorno.

## Reflexiones de los profesores y de otros profesionales

¿Para ustedes qué significa “economía solidaria”?



De nuevo, se encuentra concordancia entre las respuestas obtenidas por parte de los participantes de las organizaciones y las que dieron los docentes. Las principales tendencias identificadas están relacionadas con la gestión de recursos y desarrollo de proyectos con fines sociales, aspectos que proyectan un componente de acción desde la praxis.

### **Análisis para la reflexión**

En la Ley 454 se entiende a la economía solidaria como:

el sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. (Ley 454, art. 2, 1998)

Esta forma de comprender este concepto representa un cambio en el paradigma de desarrollo con el cual se deben gestionar las organizaciones solidarias, las cuales requieren de la creación o apropiación de una teoría para lograr sus fines.

También quedó expresado en el artículo 3 de la Ley 454 que la economía solidaria debe ser un sistema eficaz para contribuir al desarrollo:

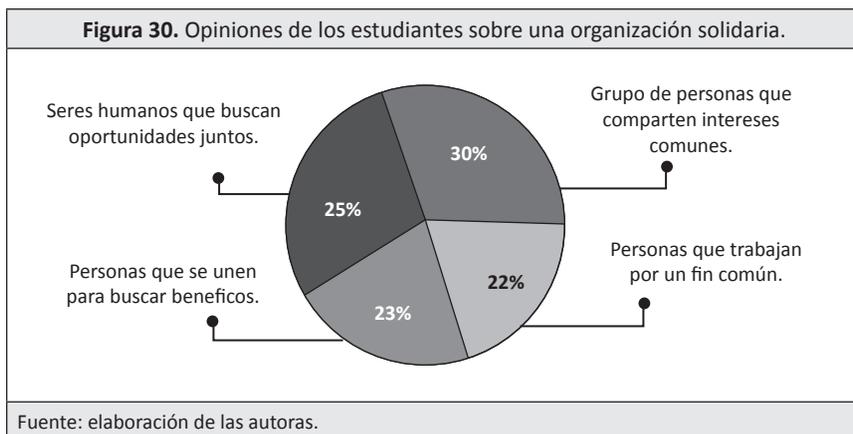
Declarase de interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares [...].

Los conceptos de *desarrollo*, de los principios y, en particular, el de *economía solidaria* son puntos valiosos de apoyo para la construcción del modelo de gestión socioempresarial solidario. Esto se puede hacer sin perder de vista la relación directa entre el ser humano y el mundo, ya que todo lo que afecta al ser humano lo hace con el mundo y viceversa. Los griegos comprendieron esta interrelación, en la medida en que, para ellos, economía significaba “administración de la casa”, la gran casa, la “pacha mama”, nuestra casa.

## Organización solidaria

### Reflexiones de los estudiantes

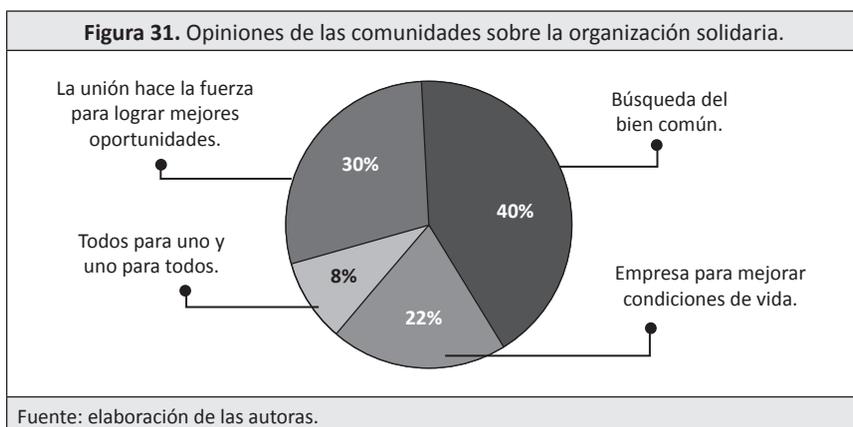
¿Para ustedes qué significa “organización solidaria”?



Los aportes de los estudiantes para el término de *organización solidaria* tienden a situarlo más cerca del concepto de economía solidaria, puesto que no se presenta una apuesta hacia la estructura o la gestión administrativa organizacional solidaria.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

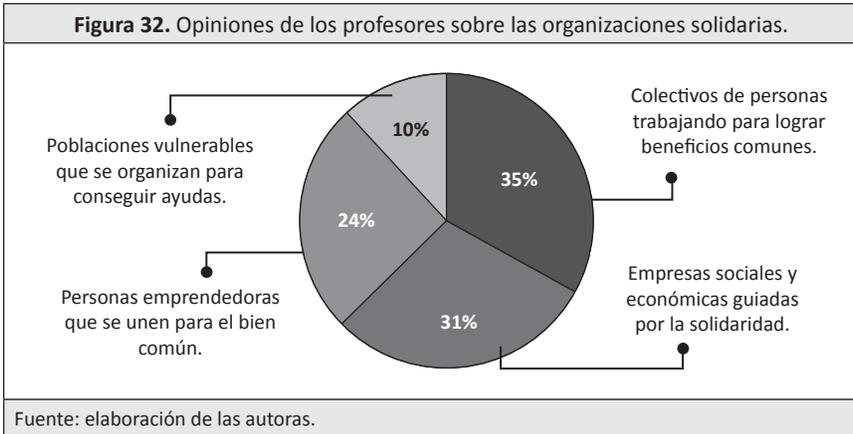
¿Para ustedes qué significa “organización solidaria”?



Para el caso de las comunidades, se siguen marcando con fuerza las tendencias hacia el desarrollo conceptual del concepto de economía solidaria sin que haya claridad respecto al concepto referido.

### Reflexiones de los profesores

¿Para ustedes qué significa “organización solidaria”?



Se encuentran tendencias similares en las respuestas dadas por parte de los tres grupos participantes. Dichas tendencias hacen relación, a la organización solidaria como un grupo de personas que se organizan en torno a un emprendimiento o a un proyecto, con el fin de desarrollar beneficios con fines sociales. El desarrollo de este concepto desde los tres enfoques desencadena en una praxis en torno al concepto de la solidaridad y el bien común.

### Análisis para la reflexión

Una organización solidaria es el resultado de un acuerdo entre un grupo de personas comprometidas con su desarrollo, el de sus familias y el de la comunidad que hace parte de su entorno. Estos colectivos humanos se comprometen a trabajar de manera asociada para mejorar simultáneamente sus condiciones de vida social, económica, cultural, ambiental y política, en pro del bien común, a partir de la práctica de los principios de solidaridad, autogestión, democracia participativa, corresponsabilidad y equidad, de tal manera que puedan ser socialmente capaces y económicamente sostenibles.

Se trata entonces de organizaciones de iniciativa privada, en las que prima el desarrollo de actividades para el interés de la comunidad frente al objetivo de acumular beneficios socioeconómicos, con unos principios y valores entre los que sobresale el de la solidaridad.

En Colombia existen múltiples formas asociativas que reúnen estas características pero que solo adquieren un marco regulatorio que se inicia con la Constitución de 1991, lo cual no significa que cada forma asociativa no cuente con sus propias normas, como es el caso de las corporaciones, fundaciones, asociaciones, así como las cooperativas, los fondos de empleado o las asociaciones mutuales (...). (Contraloría Delegada para el Sector Gestión Pública [...], 2007)

La organización solidaria es la unidad primaria de la economía solidaria, es una entidad sin ánimo de lucro que permite la división de tareas y la asignación de responsabilidades como resultado del acuerdo solidario entre personas comprometidas con los principios y fines de esta. Estas personas son al mismo tiempo dueñas, trabajadoras y gestoras de la organización, lo que permite construir tejido social en pro del bien común. Por estas razones, en las organizaciones solidarias se hace la redistribución de la riqueza en la fuente. Es importante tener como referencia para la acción las características de las organizaciones solidarias contempladas en el artículo sexto de la Ley 454 de 1998.

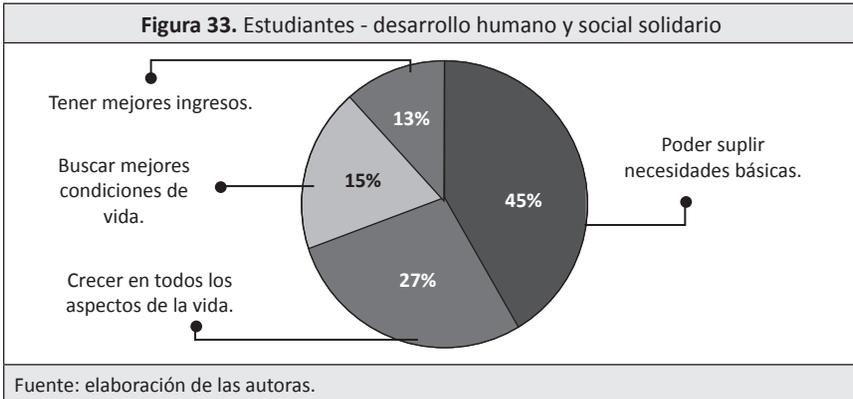
Alemany C. (2011), citando a Émile Durkheim, hace énfasis en la importancia de los grupos asociativos, muestra el papel preponderante que cumplen no solo las organizaciones en la sociedad, sino también con las personas que las conforman, ya que las relaciones de identidad y pertenencia a ellas generan placer, respaldo y visibilidad, entre otras ganancias:

La sociedad incluso no está interesada solo en que estos grupos especiales se formen para regular la actividad que se desarrolla en ellos y que, de otra manera, se volvería anárquica, también el individuo, por su parte, encuentra allí una fuente de alegría... en todos lados donde se forman grupos, se forman también una disciplina moral, un grupo no es solo una autoridad moral que rige la vida de sus miembros es también una fuente de vida sui generis. Dansocial, (2008)

## Desarrollo humano y social solidario

### Reflexiones de los estudiantes

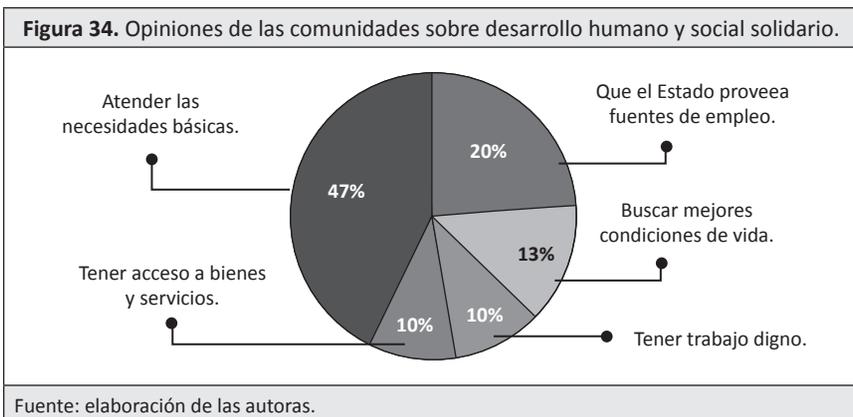
¿Para ustedes que significa desarrollo humano y social solidario?



Las respuestas se enfocan hacia el desarrollo humano y social, entendido como el hecho de poder satisfacer necesidades básicas, apoyados en conceptos como *condiciones de vida* y *crecimiento personal*, lo cual no contempla el interés por el desarrollo personal como primer fin.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

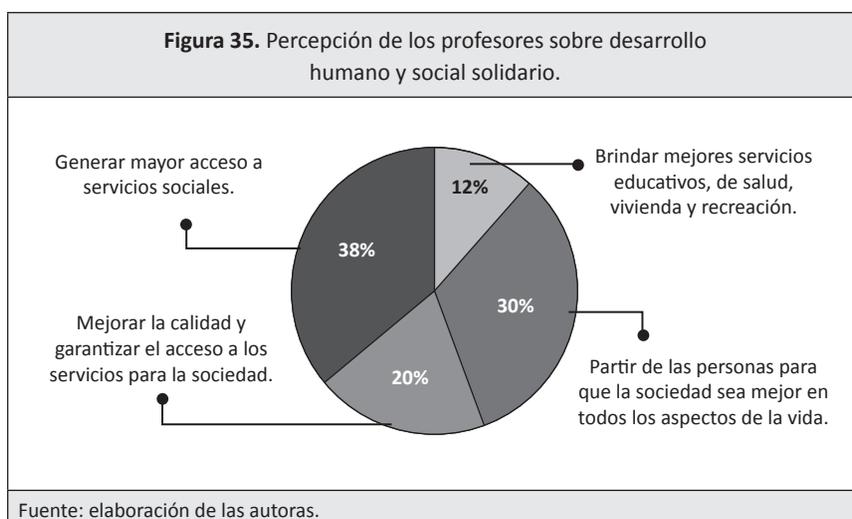
¿Para ustedes qué significa “desarrollo humano y social solidario”?



De acuerdo con lo anteriormente expuesto por los estudiantes, el desarrollo humano y social está dado desde una perspectiva en la que la satisfacción de necesidades es particularmente importante, consideran relevante la fuente de empleo, como proveedor y medio de acceso a bienes y servicios. Lo importante es que las respuestas no se orientan desde el desarrollo humano por medio de la economía solidaria, por el contrario, en principio el Estado es responsable como proveedor de empleo y trabajo digno.

### Reflexiones de los profesores

¿Para ustedes qué significa “desarrollo humano y social solidario”?



A nivel general, el común denominador en las respuestas a esta pregunta en los tres casos corresponde a unas categorías muy similares a las relacionadas en la primera pregunta (¿para ustedes qué significa “desarrollo integral del ser humano”?). De nuevo, se ve en la intención de respuesta una inclinación a relacionar el desarrollo de los seres humanos con el nivel de participación en las transacciones cotidianas de la economía tradicional. No hay una correlación directa entre el ser humano, sus familias y sus comunidades, que prima por encima de los intereses económicos.

## **Análisis para la reflexión**

El concepto de *desarrollo humano y social solidario* está íntimamente ligado al concepto de desarrollo. Tiene de particular que este desarrollo se construye en el seno de las organizaciones solidarias a partir de la solidaridad, la autogestión, la democracia participativa, la corresponsabilidad y la equidad.

En el seminario permanente de economía solidaria impartido de la Escuela de Economía Solidaria de UNIMINUTO en el 2014, luego de un ejercicio juicioso de reflexión en el marco del diálogo de saberes, se acordó que el desarrollo humano y social solidario es

[...] el conjunto de procesos y compromisos que permiten el desarrollo integral del ser humano y de las comunidades, en armonía consigo mismos, con los demás y con el territorio, basados en una cultura de principios y valores solidarios, dentro de la organización solidaria, fortaleciendo sus estructuras para el mejoramiento de la calidad de vida, en pro del bien común.

Amartya Sen (2000) y Max Neef (1998), en cuanto al papel de la persona en el desarrollo, nos dicen que el ser humano es dueño de su destino y que, para lograr sus proyectos de vida, pueden ayudarse mutuamente en el marco de la autogestión, al ser abiertos al cambio, agentes libres y activos para lograr la justicia social:

Los individuos pueden configurar en realidad su propio destino y ayudarse mutuamente. No tienen por qué concebirse como receptores pasivos de las prestaciones de ingeniosos programas de desarrollo. Ellos mismos deben participar en el proceso de creación e implementación de los planes de justicia social. [...] Existen poderosas razones para reconocer el papel positivo que desempeña la agencia libre y viable, e incluso la impaciencia constructiva. (Sen, 2000, p. 28)

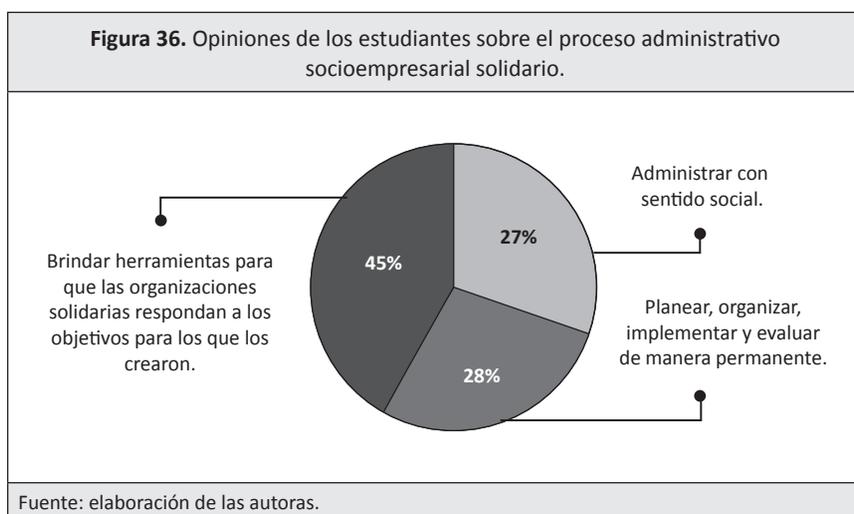
Un Desarrollo a Escala Humana, orientado en gran medida hacia la satisfacción de las necesidades humanas, exige un nuevo modo de interpretar la realidad. Nos obliga a ver y a evaluar el mundo, las personas y sus procesos, de una manera distinta a la convencional. (Max-Neef, 1998, p. 38)

En consecuencia, el desarrollo humano y social solidario requiere una alta dosis de autogestión, solidaridad, participación, corresponsabilidad y equidad.

## Proceso administrativo socioempresarial solidario

### Reflexiones de los estudiantes

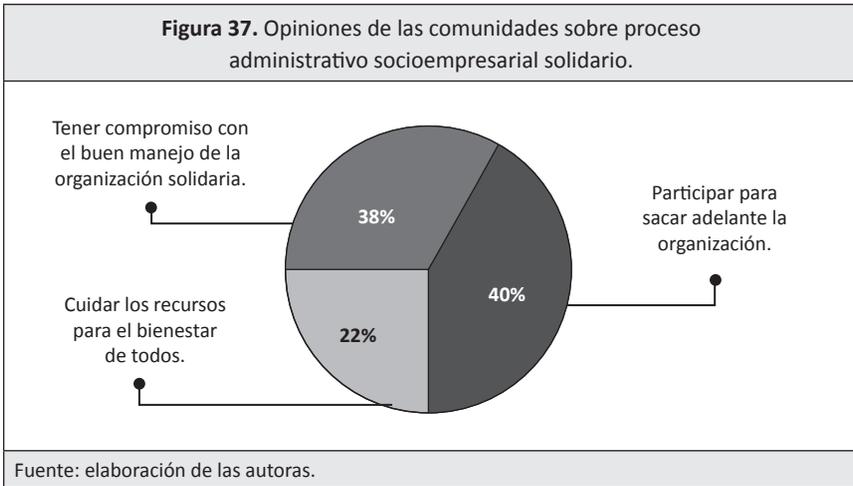
¿Para ustedes qué significa “proceso administrativo socioempresarial solidario”?



En un alto porcentaje, las respuestas de los estudiantes hacen referencia al hecho de que este concepto está asociado con el que se administre con sentido social, lo cual da a entender que, para los estudiantes, la forma de llevar el proceso administrativo en una organización solidaria va más allá del ejercicio convencional de planear, organizar dirigir y controlar.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

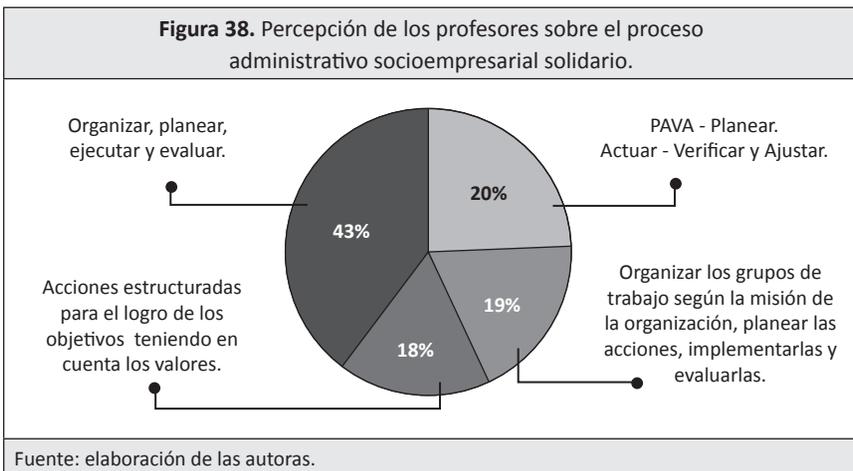
¿Para ustedes qué significa “proceso administrativo socioempresarial solidario”?



Las comunidades entienden que el proceso administrativo consiste en sacar adelante la organización, por medio de la participación, el compromiso y el uso adecuado de recursos.

### Reflexiones de los profesores

¿Para ustedes qué significa “proceso administrativo socioempresarial solidario”?



Las respuestas marcan como común denominador un aspecto de la concepción clásica del proceso administrativo, entendido a partir de las fases de planeación, organización, dirección y control, con una afinidad hacia la gestión social y solidaria. La apuesta conceptual del proceso administrativo socioempresarial solidario no manifiesta una intención clara acerca del quehacer en la vida organizacional, por lo cual se manifiesta importante desarrollar conceptualmente.

### **Análisis para la reflexión**

El proceso administrativo es una herramienta para la gestión de las organizaciones solidarias que está ayudada por un ejercicio de valores, dado que, aunque los principios orientan la acción, la acción en sí es la que hace que los principios se constituyan en valores para la toma de decisiones en la planeación, dirección, organización y autocontrol democrático participativo, solidario, equitativo, corresponsable y autogestionario.

Una vez que la organización tenga una clara visión de su misión y sus valores, cuenta con una base sólida para evaluar sus prácticas administrativas y ponerlas de acuerdo con la misión y los valores expresados. (Blanchard y O'Connor, 1997)

El proceso administrativo socioempresarial solidario es el conjunto de acciones interdependientes que ponen en acción las dinámicas estratégicas, tácticas y operativas de la organización, acciones estas que son producto de la voluntad política de todas y cada una de las personas asociadas, con el fin de ser socialmente capaces y económicamente sostenibles.

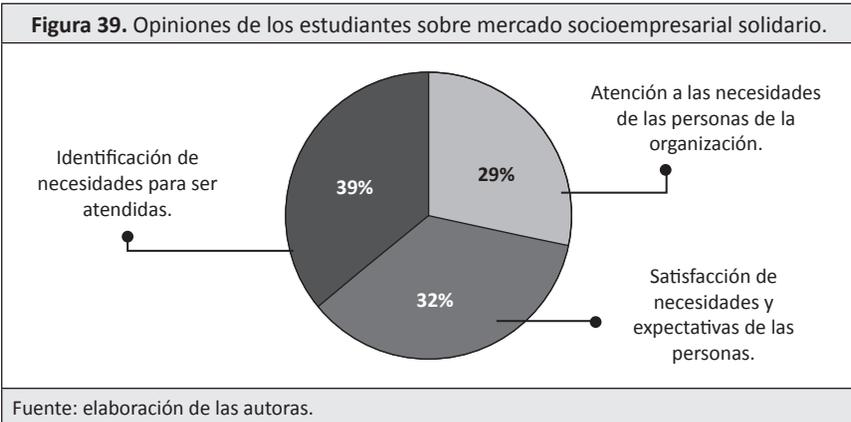
Una organización es socialmente capaz cuando alcanza el bienestar de la comunidad empresarial, esto es, las personas asociadas, sus familias, colaboradores y su entorno. Esto se realiza mediante una convivencia solidaria, en la que se cuida el ambiente y existe una participación en la toma de decisiones para el bien común.

Se dice que una organización solidaria es económicamente sostenible cuando a partir de la producción de bienes y servicios genera excedentes en el marco del comercio justo, mediante el mercadeo socioempresarial solidario y estos resultados se invierten en el bienestar de los asociados, de sus familias y de la comunidad del entorno.

## Mercadeo socioempresarial solidario

### Reflexiones de los estudiantes

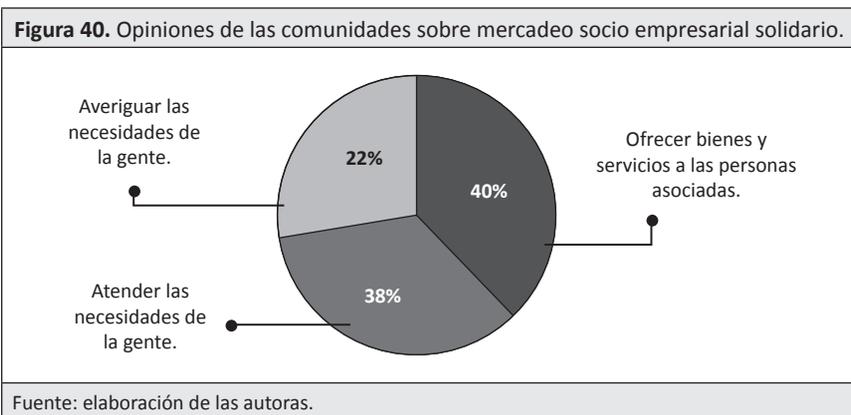
¿Para ustedes qué significa “mercadeo socioempresarial solidario”?



El concepto de mercadeo no se hace evidente en estas respuestas, y lo mismo ocurre con el de *mercadeo socioempresarial solidario*. Las respuestas reflejan un aporte orientado a la organización solidaria y la gestión administrativa.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

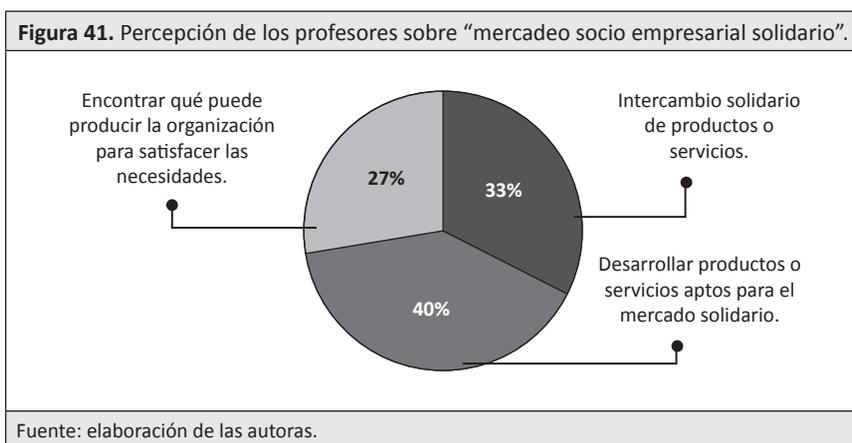
¿Para ustedes qué significa “mercadeo socioempresarial solidario”?



El concepto tampoco es claro en las comunidades, quienes también hacen referencia a la gestión administrativa y demuestran una debilidad conceptual acerca del mercadeo, lo que muestra la necesidad de trabajar en el fortalecimiento del entorno administrativo y, en general, del entorno comunitario.

### Reflexiones de los profesores

¿Para ustedes qué significa “mercadeo socioempresarial solidario”?



Los temas de mercadeo en organizaciones solidarias dejan grandes vacíos en el sector; esto puede notarse en la tipología de las respuestas para la pregunta “¿para ustedes qué significa ‘mercadeo socioempresarial solidario’?”, las cuales representan una postura netamente de gestión administrativa en organizaciones solidarias, muy en la línea de la respuesta a la pregunta anterior. Atendiendo a lo planteado previamente, también es un tema que requiere de especial atención en el proceso de un desarrollo conceptual que favorezca una clara concepción.

### Análisis para la reflexión

El mercadeo socioempresarial solidario es el proceso permanente, continuo, pertinente y oportuno, para la identificación y satisfacción de necesidades de asociados, sus familias, colaboradores, comunidades de entorno y de la organización en sí misma en los aspectos sociales, económicas, culturales, ambientales y políticos dentro de los postulados del comercio justo.

[...] En lo particular creo que entender al comercio justo como toda comercialización operada en el marco de un paradigma de economía solidaria, contribuirá a avanzar en el desafío de entender este fenómeno no tanto desde una perspectiva del altruismo, como desde una perspectiva de la reciprocidad y de la ayuda mutua. Contribuirá además a entendernos como parte de un mismo sector económico, y parte de un mismo movimiento que a nivel mundial impulsa una economía alternativa, reconociendo que en todas partes podemos producir, consumir, ahorrar, invertir, distribuir y comercializar de manera justa y responsable. (El comercio justo y la economía [...], 2009)

Tejer una red de economía y justicia social llama a todas y cada una de las personas asociadas a las organizaciones y a las organizaciones mismas a comprometerse no solo con las generaciones presentes, sino también con las futuras. Es por esto que debe haber una gran responsabilidad frente a la voluntad política de cada uno por consumir responsablemente. Esta voluntad política no es solo consigo mismo, sino también con el ambiente, con las condiciones de vida de los seres humanos y de los entornos de donde proceden los insumos o productos, con las generaciones futuras y, en particular con el agua.

Asumiendo todas estas responsabilidades, la organización solidaria requiere prestar una particular atención al mercadeo socioempresarial solidario, esto dentro y fuera de la organización, en la familia del asociado y en las comunidades, para poder lograr un buen vivir:

El Comercio Justo o la Economía Solidaria es el buen vivir del ser humano en armonía con el ambiente, y por ende, el desarrollo del proceso por el cual los grupos humanos pasan de condiciones menos humanas a condiciones más humanas, en términos de calidad y cantidad de vida. Enfatizando en el desarrollo integral, donde se toma en cuenta las dimensiones económica, social, política, cultural, ecológica y ética en las que se desempeñan las personas. [...] —apuestas, para lo cual el autor llama de manera especial la atención en las siguientes recomendaciones—:

- Es fundamental que entre los actores inmersos en el comercio justo o economía solidaria se establezcan alianzas transparentes y permanentes tendientes a vigorizar sus propósitos.
- Que los actores en el esquema de comercio justo o economía solidaria participen en el mercado, con productos y servicios de alta calidad, añadiendo calidez humana y buen trato al consumidor directo.

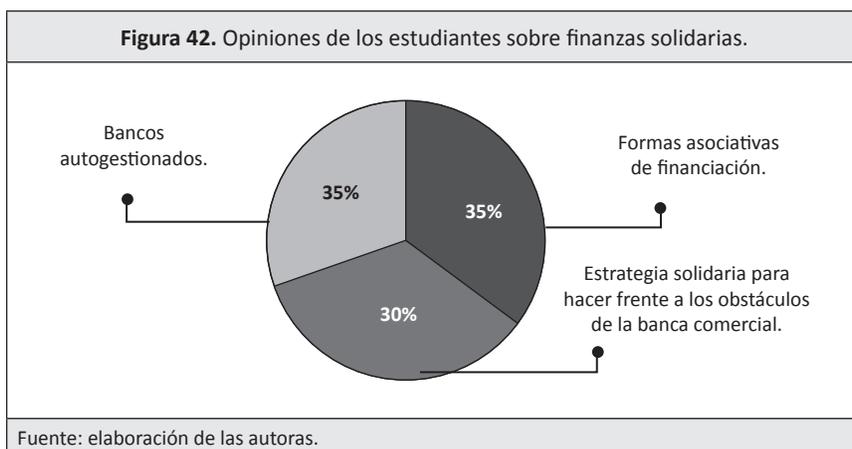
- Es primordial que los participantes vinculados con el comercio justo protejan la tierra, el agua y el aire con miras a contrarrestar los efectos nocivos de la contaminación.
- Es necesario impulsar la soberanía alimentaria como el derecho de los pueblos a producir sus propios alimentos y a organizar la producción y el consumo de acuerdo con las necesidades de las comunidades. (Andrade, 2008)

En consecuencia, es importante recalcar el gran valor del mercadeo socioempresarial solidario en una organización. Este debe estar alineado con los principios y fines de la economía solidaria, ya que este marca las pautas de consumo y forma de mercadear los bienes y servicios para que la comunidad solidaria, en coherencia, pase “del dicho al hecho”.

## Finanzas Solidarias

### Reflexiones de los estudiantes

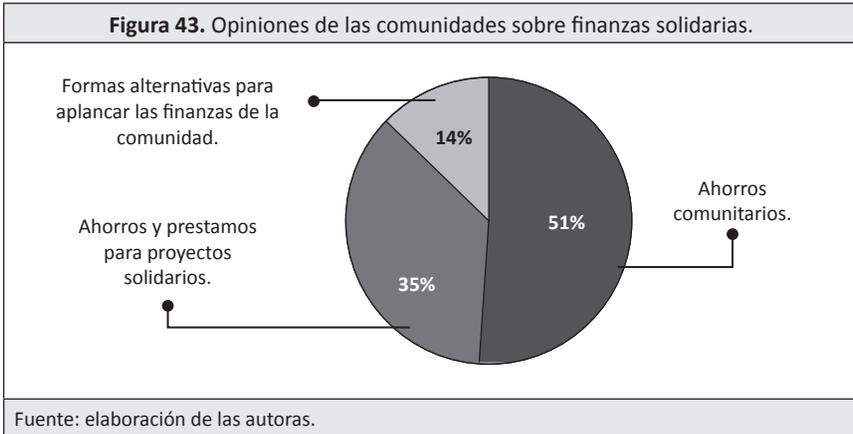
¿Para ustedes qué significa “finanzas solidarias”?



Los estudiantes, a pesar de tener conocimientos básicos en contabilidad y finanzas, no asocian el concepto con las finanzas tradicionales; por el contrario, relacionan a las finanzas solidarias con que se dé una gestión autónoma para hacer frente a los problemas de la banca tradicional.

## Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

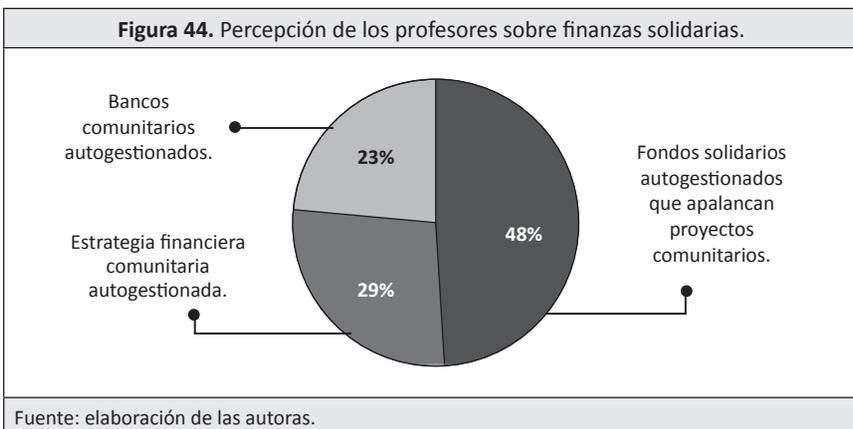
¿Para ustedes qué significa “finanzas solidarias”?



Las comunidades consideran importante a las finanzas solidarias desde un punto de vista de apalancamiento con recursos propios y autogestión, por medio de las cuales se llega a suplir algunas necesidades de interés comunitario.

## Reflexiones de los profesores

¿Para ustedes qué significa “finanzas solidarias”?



El ejercicio de las finanzas solidarias en Colombia es un tema incipiente, el cual generalmente se encuentra relacionado con las microfinanzas. Esta afirmación se afianza con las respuestas obtenidas por parte de profesores, estudiantes e integrantes de diferentes comunidades, quienes relacionan a las finanzas solidarias con una acción básica de financiamiento sin ninguna apuesta a proyectos sociales integrales.

### **Análisis para la reflexión**

Parece alocado pensar que las finanzas solidarias van a dar respuesta a la crisis del ser humano consigo mismo, con los demás y con el entorno. Hoy por hoy, en el paradigma que vive la sociedad de consumo, las personas comprometen sus recursos futuros para el consumo presente, lo que genera desequilibrios de diversas índoles. En primer lugar, hay un desequilibrio con ellos mismos, pues entran en pánico cuando trabajan y no pueden disfrutar hoy de lo trabajado en el presente porque está comprometido con el consumo del pasado; esto genera en muchas personas depresión, angustia y hasta neurosis. También existe un desbalance con los demás: sus familias, sus compañeros de labor y la sociedad, pues las expectativas de consumo superan todo recurso que posean. Cuando las personas pierden sus empleos llegan a desequilibrios graves, pues sus familias y amigos reclaman el respaldo que les dieron. Este es un círculo vicioso de no acabar.

Las finanzas solidarias intentan darle una respuesta a las tres grandes crisis de la sociedad: la crisis del hombre consigo mismo, la de los hombres entre ellos y la del hombre con su entorno. Frente a estas crisis, las finanzas solidarias, al reforzar el capital social, es decir, al acercar al hombre y a la sociedad a sus valores, contribuyen a crear las condiciones para un desarrollo sostenible (Beroff y Prébois, 2001, p. 5).

Por la experiencia de la Escuela de Economía Solidaria, las finanzas solidarias parecen ser una solución mágica para las comunidades en el momento de la propuesta; se vuelve un paradigma casi inalcanzable cuando a las personas asociadas les corresponde aprender a planear sus finanzas personales: 1) hacer inventario de lo necesario antes de hacer compras, con el fin de bajar costos de consumo; 2) evitar endeudarse para adquirir bienes o servicios de inmediato consumo o de baja utilidad;

3) hacer el esfuerzo de ahorrar, y 4) cumplir normas o reglamentos a la hora de necesitar recursos para inversión, entre otras. Por todo lo expuesto, es coherente la propuesta expuesta en Beroff y Prébois (2001, p. 10):

Integrar las finanzas solidarias en un enfoque sistémico de la economía de la solidaridad.

a) Integrar las finanzas solidarias en el proyecto global de la economía solidaria.

La economía solidaria propone una nueva perspectiva del cambio social, perspectiva en la cual la dimensión de los valores desempeña un papel fundamental. El elemento central aquí es la aportación de la solidaridad.

Las finanzas solidarias se integran así de forma natural en este proyecto global. Puede aportarle su visión del capital social.

b) Integrar las finanzas solidarias en la cadena económica (producción, financiación, distribución, consumo) constituida por los diferentes talleres de la economía de la solidaridad.

Parece necesaria la creación de vínculos operativos que refuercen el trabajo de cada uno de los actores de la economía solidaria gracias a la integración de distintos niveles de la cadena económica.

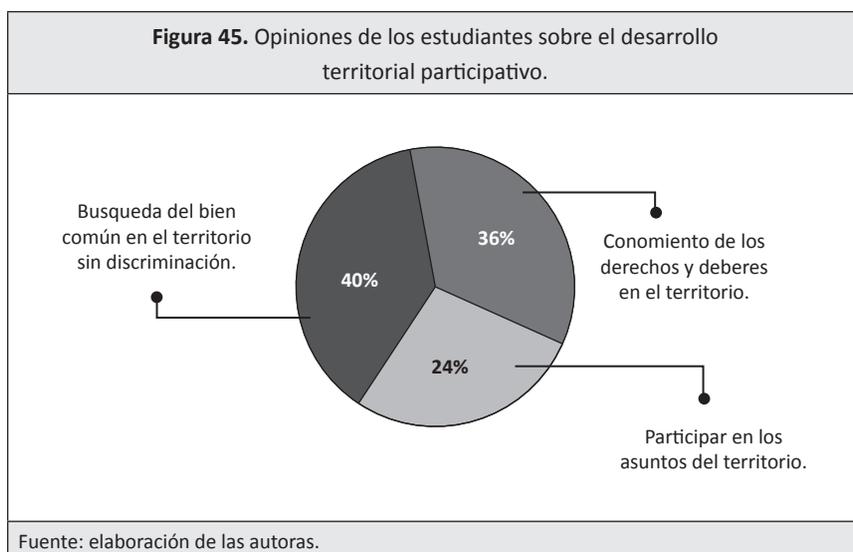
c) Construir, en colaboración con los demás actores de la economía de la solidaridad, relaciones nuevas con las instancias políticas.

Se hace necesario estructurar muy bien las finanzas solidarias, pues estas funcionan a partir de la confianza dentro del grupo, lo cual exige disciplina y corresponsabilidad. Las finanzas solidarias son la estrategia comunitaria que hará libres y autónomas tanto a las personas asociadas como a las organizaciones solidarias, para tejer sus propios proyectos socioeconómicos, “a la medida”. Estas permiten robustecer las inversiones para el bien común, son justas y de fácil acceso, están basadas en la confianza, la corresponsabilidad y la solidaridad para inversiones oportunas. De otra manera los colectivos y organizaciones solidarias siempre serían dependientes ya sea del sistema financiero tradicional o del “gota a gota”, que en la mayoría de los casos presta con tasas de interés que pueden llegar hasta a un 20 % mensual.

## Las organizaciones solidarias en el desarrollo territorial participativo

### Reflexiones de los estudiantes

¿Según ustedes cuál debe ser el papel de las organizaciones solidarias en el desarrollo territorial participativo?

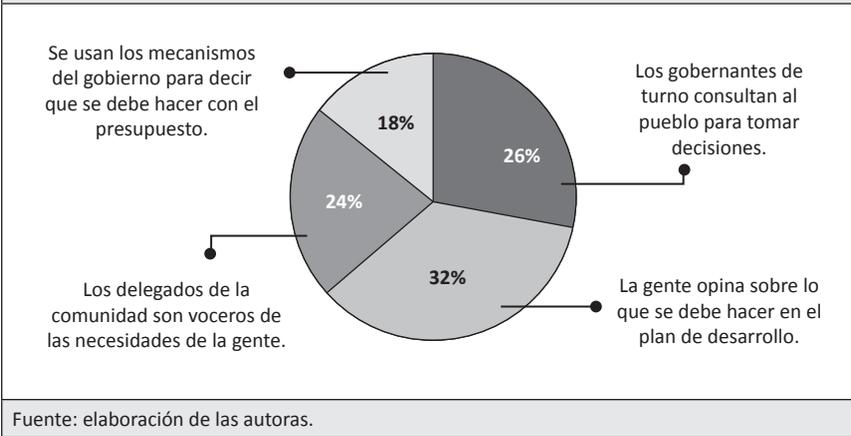


Las respuestas fueron proporcionalmente equivalentes entre los estudiantes en referencia al de las organizaciones solidarias en el desarrollo territorial participativo. En los cinco planteamientos, hacen referencia desde los derechos y los deberes en el territorio, así como la participación, la estrategia en toma de decisiones y el bien común como herramientas implícitas en dicho papel dentro del territorio.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

¿Según ustedes cuál debe ser el papel de las organizaciones solidarias en el desarrollo territorial participativo?

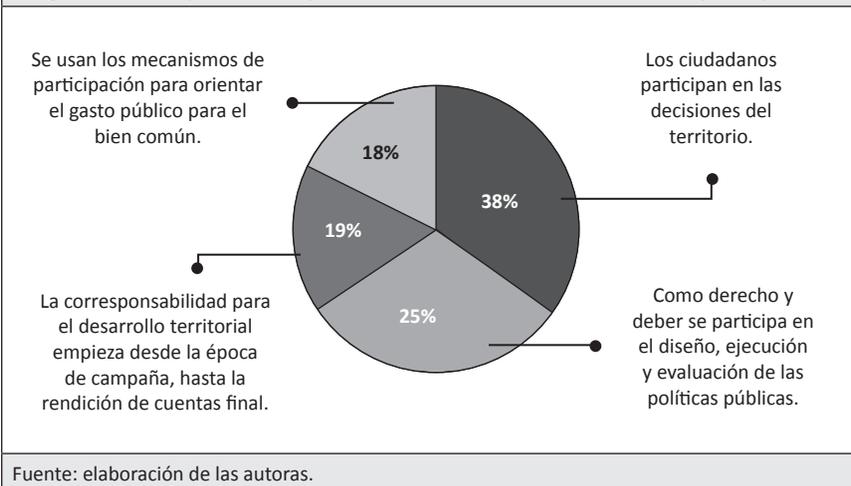
**Figura 46.** Percepción de las comunidades sobre el desarrollo territorial participativo.



Los participantes de las comunidades consideran esta función en principio como una coyuntura política que influye en decisiones importantes para el establecimiento de parámetros plasmados en documentos oficiales como el plan de desarrollo y el presupuesto.

### Reflexiones de los profesores

**Figura 47.** Percepción de los profesores sobre el desarrollo territorial participativo.



El papel de las organizaciones solidarias en el desarrollo territorial participativo es una de las apuestas más importantes en términos de cohesión social y participación. En las respuestas, se ve que la definición del concepto es clara en cuanto a una interacción por parte de los entes territoriales, pero aún hace falta entender el por qué y para qué, y cuáles pueden ser los beneficios conjuntos.

### **Análisis para la reflexión**

El territorio se puede entender como un escenario geográfico en el cual se dan múltiples relaciones sociales, económicas, culturales, ambientales y políticas a partir de las diversas formas de ver y comprender el mundo por parte de sus habitantes permanentes y cambiantes.

Se puede hablar de desarrollo territorial participativo cuando los habitantes asumen el papel protagónico como sujetos y actores de sus destinos y confluyen, mediante mecanismos democráticos de participación, en la construcción de una visión compartida del territorio. Todo esto, se hace para mejorar las condiciones de vida, respetando, protegiendo y cuidando el ambiente como patrimonio de las generaciones presentes y futuras, desde una perspectiva humanista, solidaria, integral y sistémica.

Así, a las organizaciones solidarias les corresponde generar desde el interior de ellas mismas estrategias de integración vertical y horizontal y luego difundir esta cultura en su entorno ya sea por territorio, actividad económica o necesidades compartidas, entre otras. Así, es posible participar de manera organizada y contundente en el desarrollo territorial, no solo con voz, sino con voto en acciones concretas de transformación para mejorar condiciones de vida de los habitantes.

En los artículos del 8 al 12, la Ley 454 de 1998 establece responsabilidades específicas relacionadas con la participación de las organizaciones de economía solidaria en el desarrollo territorial:

Las entidades de la economía solidaria deberán realizar las operaciones que sean necesarias y convenientes para dar cumplimiento a su objeto social o extender sus actividades, mediante sistemas de integración vertical y horizontal, estableciendo redes de intercooperación territoriales o nacionales y planes económicos, sociales y culturales de conjunto.

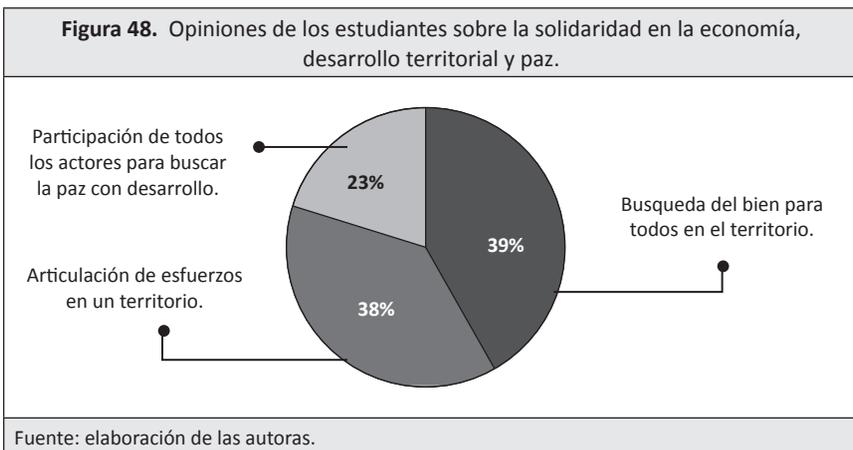
Estos artículos refieren acciones concretas enfocadas hacia la mayor promoción y desarrollo, la educación solidaria, integración de entes territoriales, planes territoriales de desarrollo coherentes a las necesidades del territorio y planes de acción participativa territorial.

Es importante resaltar que, desde sus orígenes, las organizaciones solidarias, entre ellas las cooperativas y mutuales, han realizado importantes aportes al desarrollo territorial a partir de la integración, antes de que se conociera el tema, como capital social. Las organizaciones solidarias tienen grandes oportunidades en su connatural forma de relacionamiento tanto interno como hacia el exterior. De esta forma, estas operan como unidades del sistema de la economía solidaria, potencial que en muchas ocasiones se da sin huellas visibles, se desaprovecha por desconocimiento o por parecerse a las empresas comerciales tradicionales.

## Solidaridad en la economía, desarrollo territorial y paz

### Reflexiones de los estudiantes

¿Para ustedes qué significa “solidaridad en la economía, desarrollo territorial y paz”?

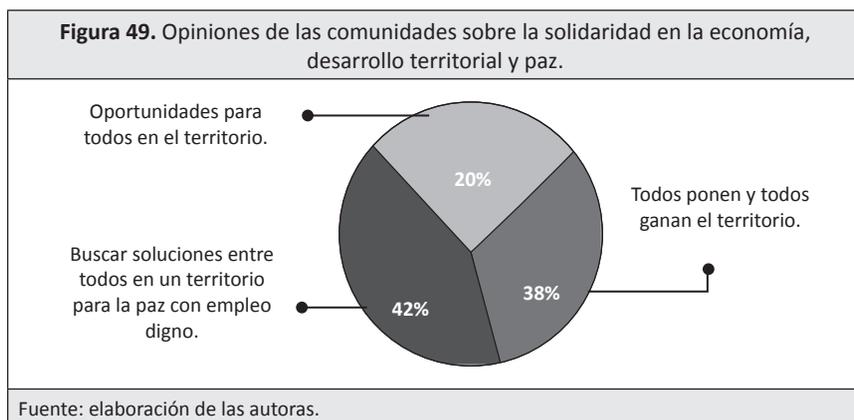


La búsqueda del bien común en el territorio y la articulación de esfuerzos dentro de este marcan la pauta para esta respuesta por parte

de los estudiantes. En este sentido sería constructivo que los estudiantes fortalezcan estos conceptos basados en autores como Luis Razeto.

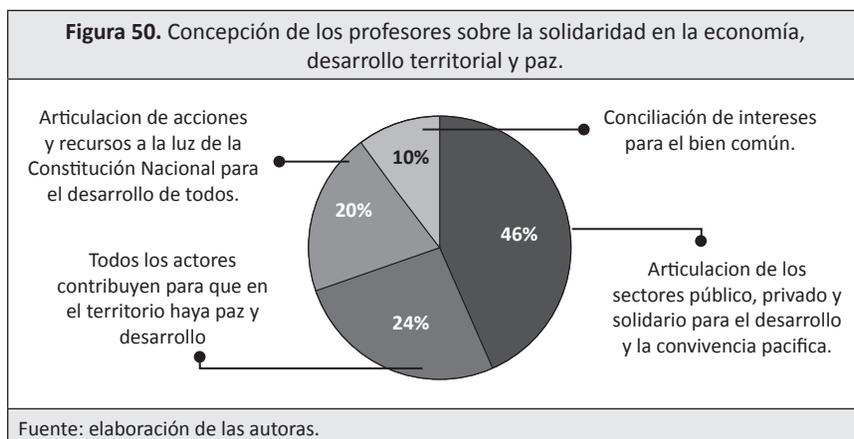
### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

¿Para ustedes qué significa “solidaridad en la economía, desarrollo territorial y paz”?



Las respuestas están muy encaminadas hacia el concepto de desarrollo territorial, pero no se interactúa con los criterios de la economía solidaria y la paz.

### Reflexiones de los profesores



En el marco de la reflexión de los docentes respecto a la solidaridad en la economía para el desarrollo territorial y la paz hay tres tipos de elementos que llaman la atención de los diferentes actores tanto públicos como privados y solidarios en el territorio: el primer elemento es la articulación, el segundo es la contribución y el último, tal vez el más importante, es la conciliación de intereses en pro del bien común.

### **Análisis para la reflexión**

La solidaridad en la economía para el desarrollo territorial y la paz fundamentalmente es un acto político que requiere de una “fina pedagogía” en la que la praxeología le apuesta con elementos de gran importancia desde su quehacer, pues todos y cada uno de los actores comprometidos desaprenden para poder construir el bien común con ganancias para todos los involucrados. De igual manera, Coraggio hace una apuesta complementaria dirigida al quehacer de las organizaciones solidarias: “Pedagogía y desarrollo de la cultura política deben ir necesariamente juntos, al igual que la pedagogía y organización social, si se quiere efectivizar una fuerza social capaz de plantear e imponer alternativas sociales propias” (Coraggio, 1998).

Es importante tener en cuenta el papel protagónico que debe jugar la economía solidaria con propuestas que dinamicen y establezcan un equilibrio entre los diferentes actores presentes en el territorio, cuidando, respetando y protegiendo la naturaleza desde la perspectiva del buen vivir:

El buen vivir incluye entonces asumir y disfrutar de conductas que son solidarias con las condiciones de buena vida de los otros, rechazando la indiferencia individualista que propician el utilitarismo posesivo estrecho así como las tendencias a una diferenciación destructiva del otro, si es que no autodestructiva. (Coraggio, 2011)

De igual forma, debe apropiarse el papel que juega el sistema de la economía solidaria en el desarrollo territorial en los distintos niveles de intervención y dentro del conjunto nacional, dado que el fortalecimiento de la base de la pirámide expresada en los diferentes niveles y formas de asociatividad deberán asumir su papel protagónico como dicen Bernal y Verano (2008, p. 67):

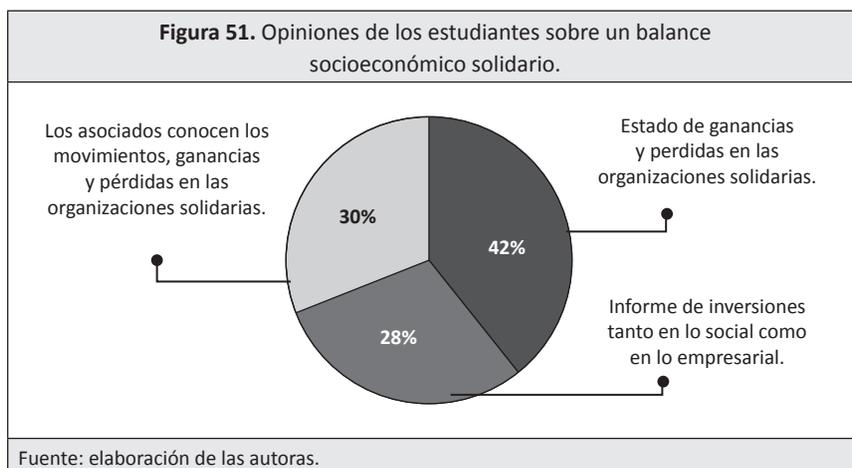
El proceso de expansión de las formas de articulación del sector solidario hasta alcanzar una identidad macroeconómica dentro de la economía nacional, daría por resultado a mediano plazo un nuevo modelo de economía, de carácter mixto por la presencia de los tres sectores en la economía nacional (sector solidario, sector de lucro y sector estatal) y que, a más largo plazo, podría ser de transición hacia un sistema autogestionario.

Generar desarrollo territorial en una perspectiva de justicia social se sustenta en las iniciativas del sistema de la economía solidaria, para poder dinamizar a los diferentes actores, respetando sus diferencias pero apostándole al bien común para el “buen vivir”.

## Balance socioeconómico solidario

### Reflexiones de los estudiantes

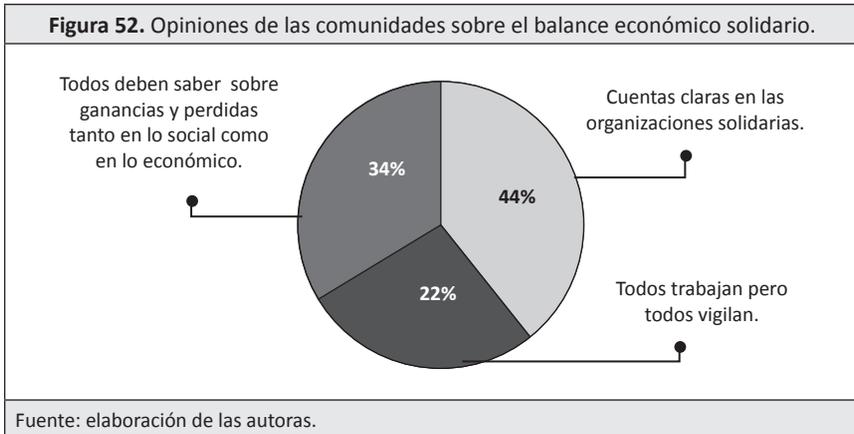
¿Para ustedes qué significa “balance socioeconómico solidario”?



Estas respuestas sí están permeadas por los preceptos contables, mas no con una relación directa con el sentido social del concepto.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

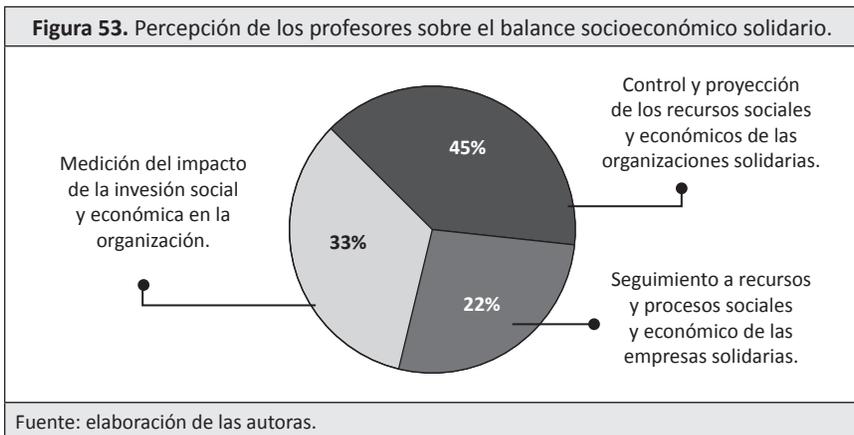
¿Para ustedes qué significa “balance socioeconómico solidario”?



No hay claridad en el significado, y las respuestas se orientan a elementos más acordes a la gestión administrativa que al balance social solidario.

### Reflexiones de los profesores

¿Para ustedes qué significa “balance socioeconómico solidario”?



Las consideraciones preliminares sobre el concepto de balance socioeconómico solidario giran en torno de los conceptos básicos de la contabilidad, en los que se puede apreciar una alta afinidad con el control

de recursos monetarios de la organización. En este sentido, se deduce que dentro del modelo es otro concepto el que requiere de un trabajo conceptual con las comunidades, los estudiantes y los docentes.

### **Análisis para la reflexión**

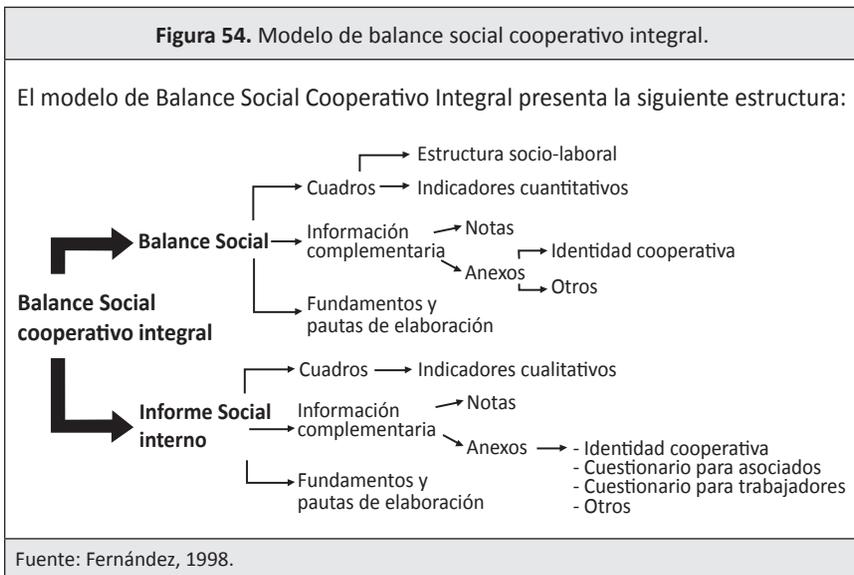
El balance socioeconómico solidario es el proceso mediante el cual se evalúa en un periodo determinado el logro de las metas sociales, culturales, ambientales, económicas, administrativas, políticas y educativas de la comunidad, interna y del entorno de la organización frente al balance inicial contemplado en el plan de desarrollo y en el proyecto educativo socioempresarial solidario (PESEM) con sus respectivos indicadores cualitativos y cuantitativos. Estos indicadores cualitativos y cuantitativos permiten a la organización dar cuenta del desarrollo integral del asociado, su familia, colaboradores, el entorno y de la misma organización en el marco de la filosofía de la economía solidaria. Este proceso posibilita:

- Generar el inventario inicial de necesidades de los actores de la organización en todos los aspectos antes mencionados.
- Apoya el diseño tanto del plan de desarrollo como del PESEM de la organización.
- Evaluar, en un periodo determinado, el logro de las metas sociales, económicas, culturales, ambientales y políticas de las personas asociadas, sus familias, colaboradores, comunidades de entorno y de la organización en sí.

El balance socioeconómico solidario se apoya en las TIC mediante instrumentos idóneos, con el fin de ofrecer información socioeconómica, cultural, ambiental, educativa y política en forma sistemática y comparable de gran utilidad para la toma de decisiones, en todos los niveles de gestión de la organización. Aunque la organización solidaria es la responsable de hacer realidad los postulados de la economía solidaria, adolece de una teoría propia para alcanzar sus metas fundadas en valores y principios propios.

Se considera balance social cooperativo al informe que emite una organización, cuya finalidad es brindar información metódica y sistemática referida a la responsabilidad social asumida y ejercida por esta. Constituye una herramienta para informar, planificar, evaluar y controlar el ejercicio de dicha responsabilidad en concordancia con la identidad cooperativa.

Se propone un modelo de balance social cooperativo integral caracterizado por la adopción del enfoque de la contabilidad por objetivos y la utilización de indicadores socioeconómicos, cuya presentación se realiza a través de cuadros. Es una propuesta flexible, adaptada a la realidad argentina; está destinada tanto al ámbito interno como al externo de todo tipo de cooperativas, preferentemente de base o de primer grado (Fernández, L. et al., 1998, p. 6).



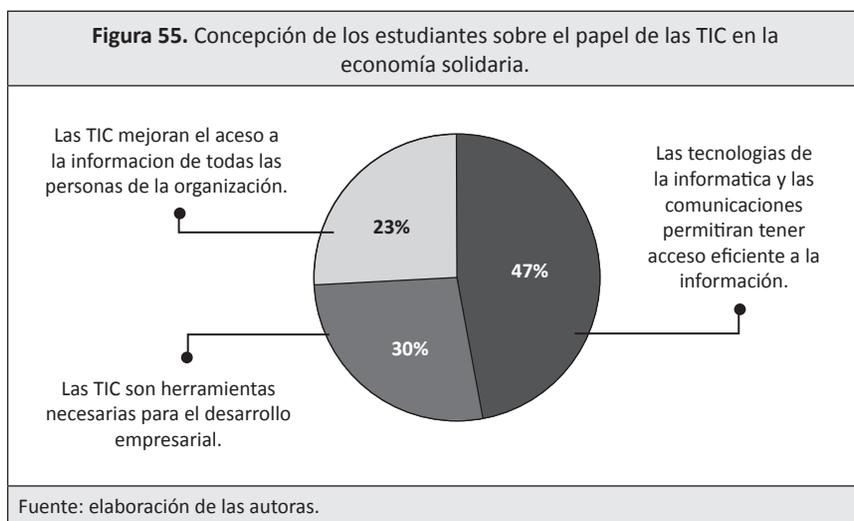
El balance socioeconómico solidario tiene gran importancia en los tres niveles de gestión de la organización solidaria, pero tal vez en donde mayor relevancia tiene es en el nivel estratégico, pues desde allí se dará cuenta de su accionar a la luz de la filosofía de la economía solidaria, tanto a los actores internos (asociados, familia de los asociados, colaboradores,

la organización en sí misma) como a los actores externos. Es este proceso el que le permite a la organización solidaria constatar en la realidad si es socialmente capaz y económicamente sostenible.

## El papel de las tecnologías de la informática y la comunicación (TIC) en la economía solidaria

### Reflexiones de los estudiantes

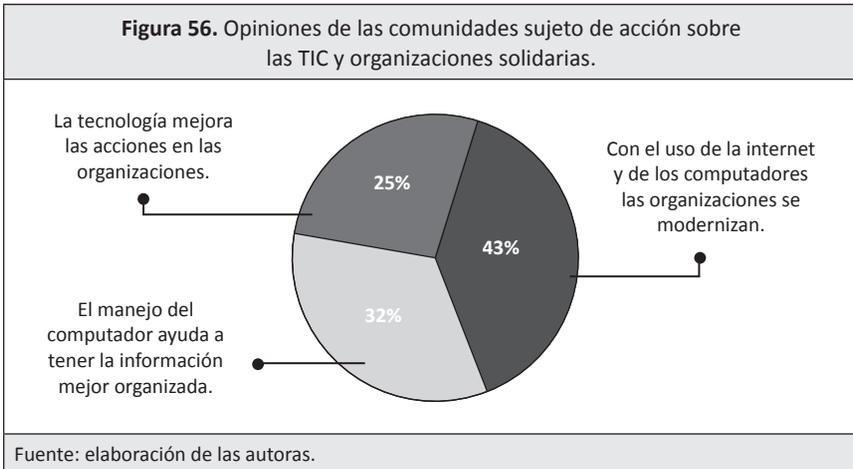
¿Según ustedes cuál debe ser el papel de TIC en la economía solidaria?



El acceso a la información marca las tendencias en la respuestas de los estudiantes, pero no hay un enfoque claro acerca de que tipo de información y para qué fines se utiliza, lo que manifiesta una visión superficial del uso de las herramientas.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

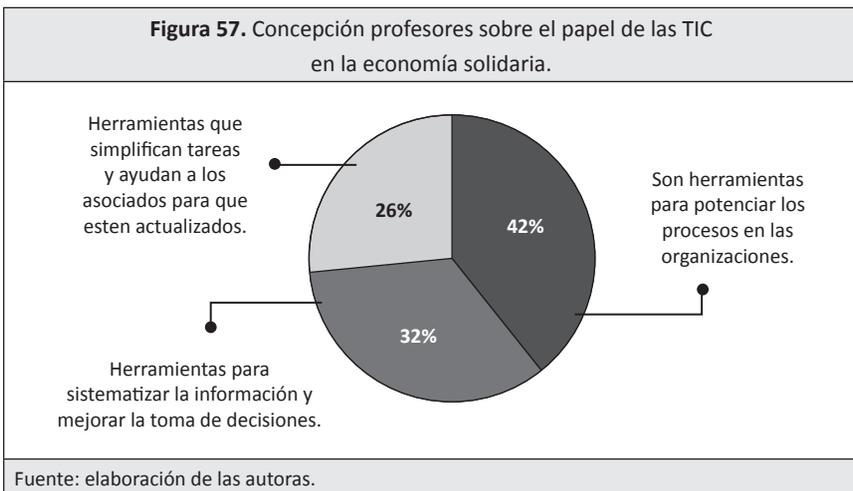
¿Según ustedes cuál debe ser el papel de las TIC en la economía solidaria?



Las comunidades entienden las TIC desde la perspectiva de la modernización, con la ayuda de herramientas informáticas que aportan al quehacer administrativo y de gestión de la información.

### Reflexiones de los profesores

¿Según ustedes cuál debe ser el papel de las TIC en la economía solidaria?



Se generaliza una tendencia hacia el reconocimiento de la importancia de las TIC en la economía solidaria como instrumento de innovación, actualización y acceso a la información. En efecto, puesto que ya se reconoce la importancia de las TIC, es relevante iniciar trabajo que concuerde con la adaptación de herramientas que favorezcan el desarrollo organizacional solidario.

### **Análisis para la reflexión**

Respecto a las TIC y su papel en las organizaciones solidarias es importante tener presente que son solo herramientas, pero que las herramientas requieren de ideólogos que las dirijan, de tal forma que puedan servir al fin para el cual se las requiere, que sean sistemas de información y comunicación para la toma de decisiones, justo a tiempo. Dicho esto de otra manera, en muchas organizaciones, a las TIC se las convierte en el fin de la comunicación, olvidando que son medios, así, en lugar de ser apoyos, van generando dependencias “sin fin” y se convierten en obstáculo.

Ahora bien. Si se revisa la razón de ser de las TIC, por ejemplo, en la educación solidaria, como herramientas, acortan distancias, ahorran tiempo y permiten productos oportunos; no obstante, si son vistas como el fin de la educación, pierden su razón de ser, debido a que la herramienta como tal no genera vínculos humanos que permitan fortalecer la identidad, la pertenencia, la confianza, el afecto y la real comunicación —cara a cara—, la cual genera empatía o antipatía entre los diferentes actores internos y externos de la organización.

A manera de ilustración se puede recordar que en algunas reuniones de las organizaciones solidarias se dan “monólogos” en los que cada una de las personas asistentes está en otras conversaciones de manera simultánea, ya sea mediante sus celulares o sus computadoras. Tener conciencia de la importancia de las TIC hace parte del respeto del ser humano por sí mismo, por los demás y por el entorno.

Dentro de las bondades, como se mencionaba, está el tener la información a la mano, pero también existen los riesgos del hecho de que

estas no se sepan manejar: existen casos de motivación colectiva entre las personas, sin medir las consecuencias de los actos que impulsan:

En un plazo de apenas dos décadas, Internet y las tecnologías digitales se han instalado en el quehacer diario de gran parte de la humanidad y en torno a ellas se están reorganizando un sinnúmero de ámbitos de la sociedad. Son tan convenientes –y seductoras– que vivir sin ellas resulta casi impensable; y esto es apenas un inicio, en relación a los cambios que vienen.

No obstante, la misma rapidez con que ello está ocurriendo no deja el tiempo de apreciar plenamente sus implicaciones en los diversos planos, desde la organización de la economía hasta el poder político, pasando por los derechos humanos, el desarrollo cultural o las estructuras sociales. (Burch, 2014)

Ahora bien. Es importante rescatar el valor agregado de las TIC en las organizaciones solidarias. Según Bautista (2013, p. 1):

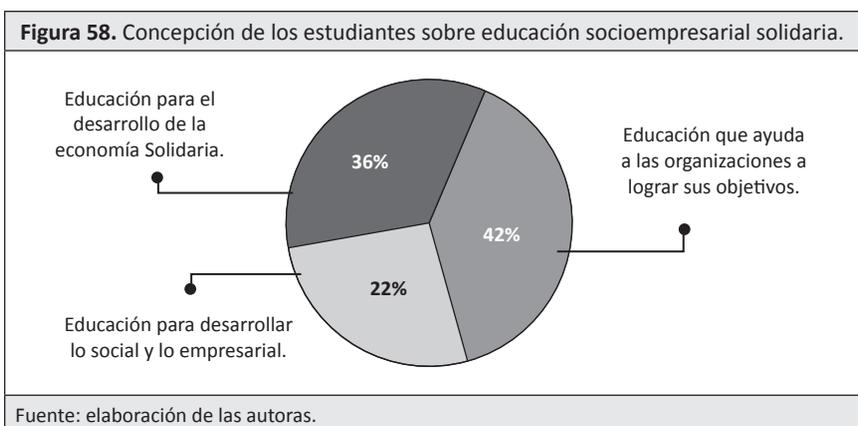
[...] la forma en que se pueden propiciar interacciones productivas de Economía Solidaria, apoyadas en la Comunicación como actividad funcional de la Ingeniería Social para la configuración de una cultura ciudadana que sirva de base para articular acciones económicas con espíritu solidario.

En este proyecto no se deben perder de vista los efectos instrumentales de las redes sociales digitales. Las redes sociales o social networks, como son denominadas por Romani y Kuklinski (Bautista, 2013, p. 19), describen todas aquellas herramientas diseñadas para la creación de espacios que promuevan o faciliten la conformación de comunidades e instancias de intercambio social, tal es el caso de Facebook, Twitter, MSN, etc. Estos son medios que por su naturaleza pueden incidir en forma sustancial en la articulación de los actores sociales en comunidades, colectivos, redes de promoción y apoyo al comercio justo.

## **Educación socioempresarial solidaria**

### **Reflexiones de los estudiantes**

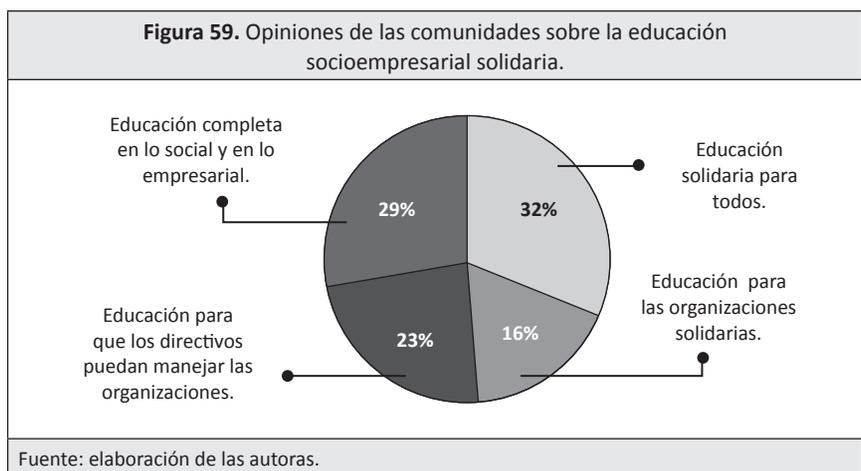
¿Para ustedes qué significa “educación socioempresarial solidaria”?



Para los estudiantes es importante destacar que la educación solidaria es un instrumento que permite el logro de los objetivos en las organizaciones del sector, en la que hay una tendencia al desarrollo empresarial y social.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

¿Para ustedes qué significa “educación socioempresarial solidaria”?

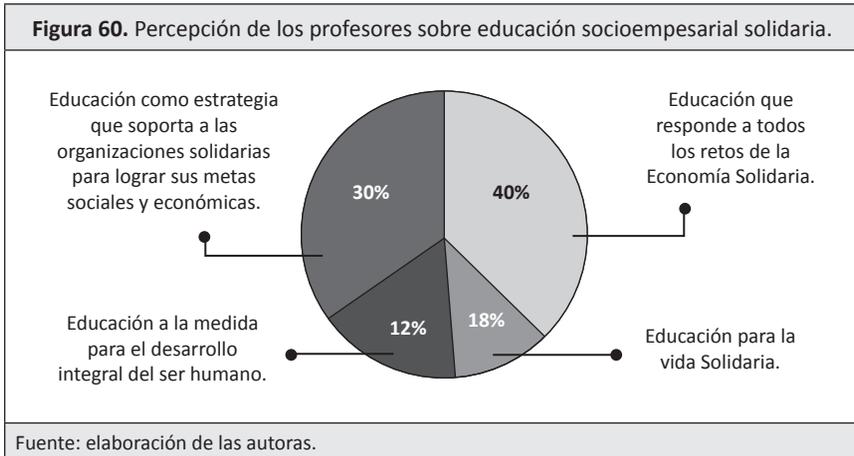


La mayor tendencia es “educación solidaria para todos”. En las conclusiones de un grupo de trabajo se identificó la siguiente justificación: “porque lo solidario, como el sol, es para todos”. En segunda instancia, se

observa la forma actual de gestión de las organizaciones: “educación para que los directivos puedan manejar las organizaciones”. Por último, es importante hacer seguimiento a la concepción “educación a la medida”.

### Reflexiones de los profesores

¿Para ustedes qué significa “educación socioempresarial solidaria”?



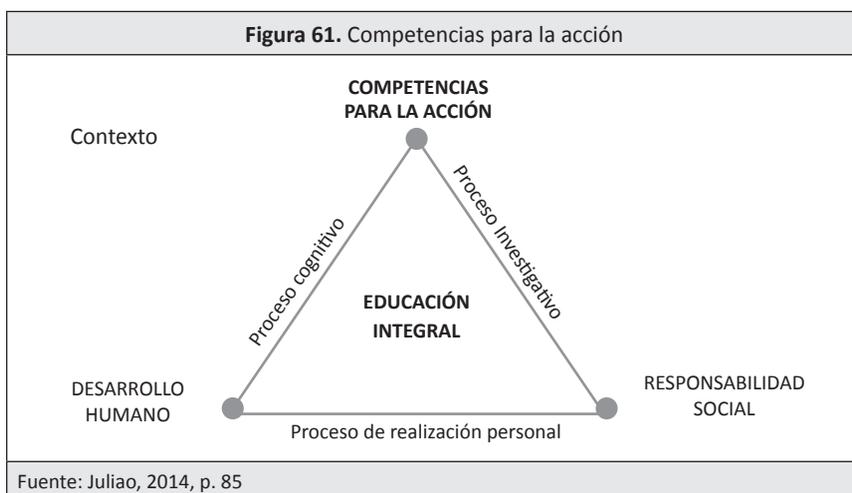
Como un complemento de lo anterior, las respuestas por parte de las comunidades y los profesores hacen énfasis en la importancia de una educación orientada al adoctrinamiento de los involucrados en las organizaciones solidarias.

### Análisis para la reflexión

Como se puede observar, en la reflexión conceptual en general es reiterativa la necesidad de citar la praxeología, no solo como un enfoque que orienta el encuentro del ser humano consigo mismo, con los demás y con el entorno, de tal forma que se construya una sociedad más justa, sino como un proceso para alcanzar los fines de la educación socioempresarial solidaria, en pro de una vida socioproductiva plena de las comunidades asociadas de manera autónoma, desde la autogestión, la solidaridad, la democracia participativa, la corresponsabilidad y la equidad.

La Pedagogía praxeológica es un proceso interactivo de socialización y autonomización a partir de un trabajo reflexivo sobre las prácticas (que

llamamos “praxeología pedagógica”; ver “Juzgar, actuar y devolver creativo”). Esta se adapta a las características individuales de cada aprendiz y a los contextos socioculturales específicos, buscando potenciar en cada sujeto sus capacidades en las dimensiones intrapersonal, interpersonal y social; al mismo tiempo, esta contribuye al desarrollo autogestionario de las comunidades en las que ellos interactúan. Esta pedagogía comprende varios elementos interdependientes y complementarios que, reunidos, constituyen una concepción de la vida y una filosofía educativa (Juliao Vargas, 2014, pp. 85-87).



Ahora bien. La educación socioempresarial solidaria se convierte en un reto cuando es ella la que sostiene y retroalimenta a la organización desde el PESEM (Directiva 031 de 2000), pues es la encargada de generar y fortalecer los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas de las personas asociadas para que ejerzan sus derechos y deberes como dueñas, trabajadoras y gestoras de su organización, de tal forma que puedan hacer de esta una organización socialmente capaz y económicamente sostenible:

El contenido y el significado de “educar en y para la solidaridad”, es el reto para pasar del dicho al hecho, en la vivencia de la solidaridad como norma de vida, de manera permanente y progresiva, en pro de alcanzar los fines de la Economía Solidaria, siendo la única manera de potenciar talentos

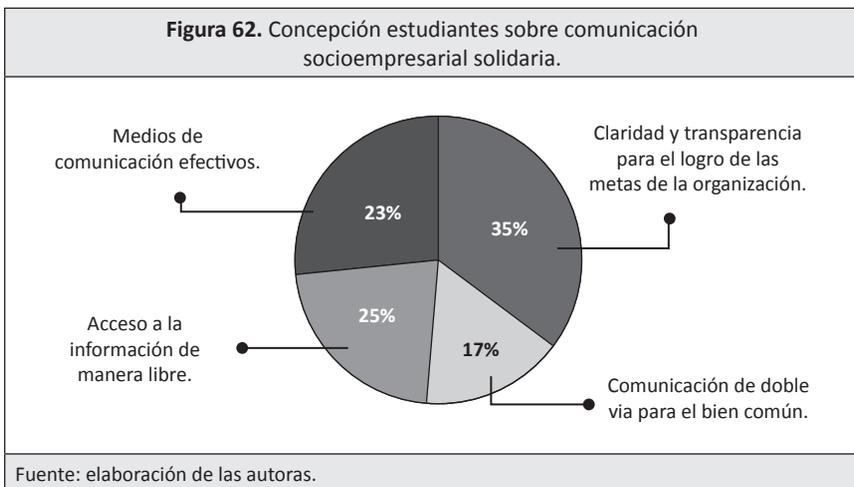
y recursos para el desarrollo integral de ser humano. (Oses Cabrera, 2001, p. 12)

El gran reto de la educación socioempresarial solidaria es permitir el desarrollo o la apropiación de los conocimientos, el desarrollo destrezas y habilidades para el desempeño de las personas dentro y fuera de sus organizaciones, pero en particular la vivencia de los principios, los cuales son el motor de las organizaciones solidarias.

## Comunicación socioempresarial solidaria

### Reflexiones de los estudiantes

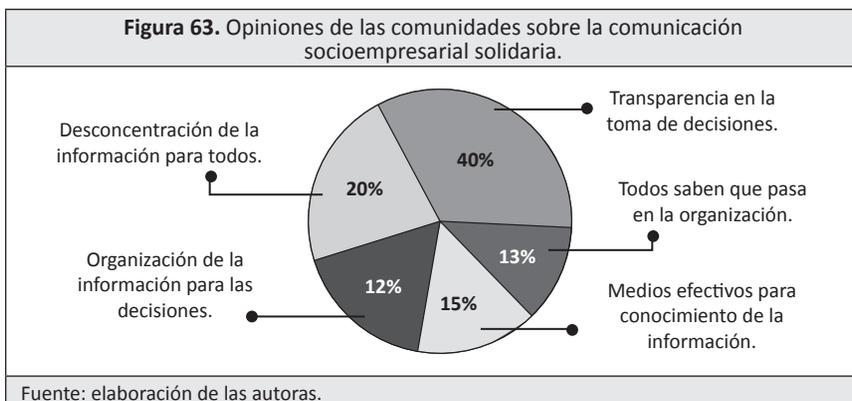
¿Para ustedes qué significa “comunicación socioempresarial solidaria”?



El concepto se define por parte de los estudiantes desde la claridad y transparencia de la información, pero no se establece como un mecanismo fundamental de fortalecimiento organizacional para el sector solidario.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

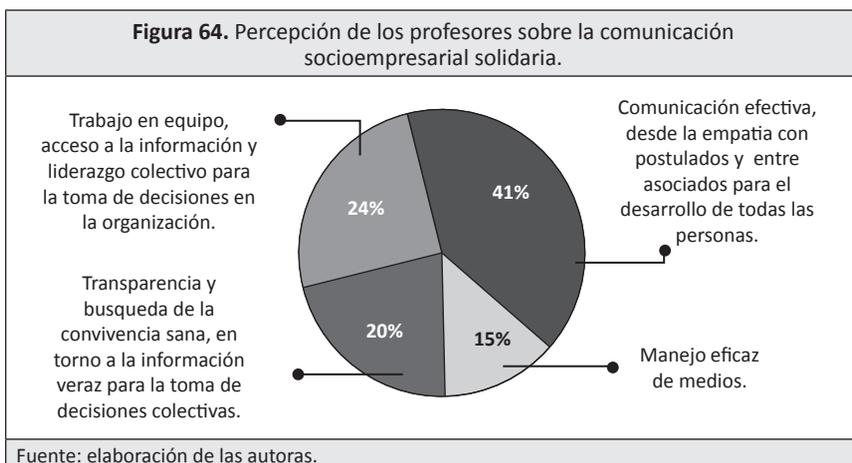
¿Para ustedes qué significa “comunicación socioempresarial solidaria”?



Se puede inferir que cuando las comunidades reflexionan sobre el deber ser de un tema en la organización, como es el caso de la comunicación socioempresarial solidaria, ven una oportunidad para expresar las falencias identificadas en el seno de esta. Por ejemplo, un 40 % de las personas dijo que significa “transparencia en la toma de decisiones”, y un 20 %, desconcentración de la información para todos”. Esta fuente de información llevará en las siguientes fases a construir estrategias y didácticas que atiendan dichas problemáticas.

### Reflexiones de los profesores

¿Para ustedes qué significa “comunicación socioempresarial solidaria”?



Se encuentran respuestas genéricas en el marco de la comunicación solidaria, pero no se hace una apuesta a los elementos que describen los beneficios y la importancia del desarrollo de la comunicación en los ambientes organizacionales solidarios. Es imperante identificar los aspectos que puede generar una comunicación organizacional efectiva, con sentido solidario.

### **Análisis para la reflexión**

La comunicación socioempresarial solidaria se puede ver como una estrategia que dinamiza y articula a las personas, de tal forma que se puedan adelantar procesos en pro del encuentro del ser humano con su ser superior, consigo mismo, con los demás y con el entorno.

Se trataría de una comunicación emancipadora, una comunicación al servicio del bien común, una comunicación motivadora e integradora:

Partimos de una definición de la transformación social, centrada en el concepto “la unión hace la fuerza”, [...] la propia capacidad colectiva de crear y distribuir solidariamente la riqueza, que requiere un modelo de construcción democrática de poder horizontal, de protagonismo social compartido y consciente, de liderazgos basados en la convicción social colectiva.

Por tanto la estrategia comunicacional que promueva nuestra acción y nuestras metas, la doctrina de comunicación de nuestro trabajo, y las tácticas concretas de difusión, deben corresponderse con el modelo de construcción comunitaria que nos proponemos.

Deben expresar los valores históricos de la economía solidaria, y al mismo tiempo su capacidad económica transformadora, y su decisión de protagonismo económico, social y político. (Griffin, 2012, p. 26)

Una comunicación al servicio del ser humano que promueva acciones generadoras de procesos que coadyuven a construir nuevos paradigmas, nuevas maneras de ser y de hacer las cosas, todo ello para pasar de condiciones de vida menos favorables a condiciones de vida más favorables en la equidad: la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), organismo que representa a las cooperativas de todo el mundo, afirmó en su mensaje por el día internacional de la cooperación de 1998 que

[...] es capital desarrollar un sólido sistema de comunicaciones dentro del movimiento de manera que los diversos sectores se comprendan y apoyen mutuamente, ya que así se alcanzará una mayor unidad ideológica. La educación es esencial a todos los niveles y es de suma importancia que el movimiento invierta en la promoción de la imagen cooperativa y que explique al mundo la diferencia cooperativa, que se basa en nuestros Valores y Principios Cooperativos. (ACI, 1998, p.1).

Al igual en otros campos del saber, la economía solidaria encuentra un vacío en la producción académica sobre la comunicación, pues tradicionalmente ha estado centrada en la construcción de relaciones para la promoción del consumo y de relaciones basadas en el interés particular por encima del interés colectivo:

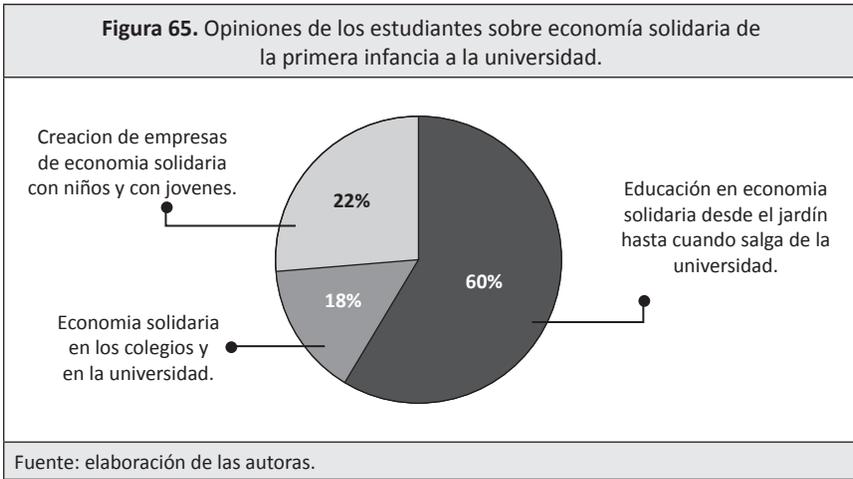
Sin desmerecer la producción académica en el campo de la comunicación empresarial tradicional, creemos que los actores emergentes de la ESS y sus prácticas, requieren de una perspectiva comunicacional que contemple las necesidades y particularidades propias de formas organizativas que intentan producir bienes y servicios por fuera de la lógica capitalista moderna. [...] el actual contexto resulta estratégico para desarrollar desde el campo de la comunicación, teoría aplicada que permita el desarrollo de una perspectiva comunicacional de la ESS. (Coelho, Gáston, y Salzman, 2012)

Las organizaciones solidarias requieren una comunicación socioempresarial solidaria que tenga contenido y fuerza, que se haga con la comunidad, desde esta y para ella, que promueva la bondades de la asociatividad, de la vivencia de los valores, que difunda los logros y los aprendizajes de las personas en las acciones realizadas, una comunicación que motive al encuentro en la diferencia y en la diversidad, para la transformación y el bien común.

## **Economía Solidaria de la primera infancia a la universidad**

### **Reflexiones de los estudiantes**

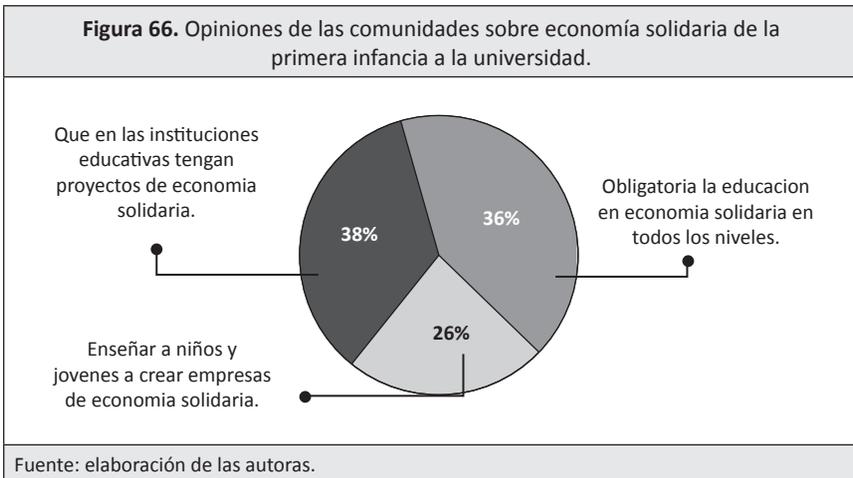
¿Para ustedes qué significa “economía solidaria de la primera infancia a la universidad”?



En general, se entiende economía solidaria de la primera infancia a la universidad como una práctica desde el jardín hasta la universidad y en menor proporción orientan la reflexión a la creación de empresas de economía solidaria con niños y jóvenes.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

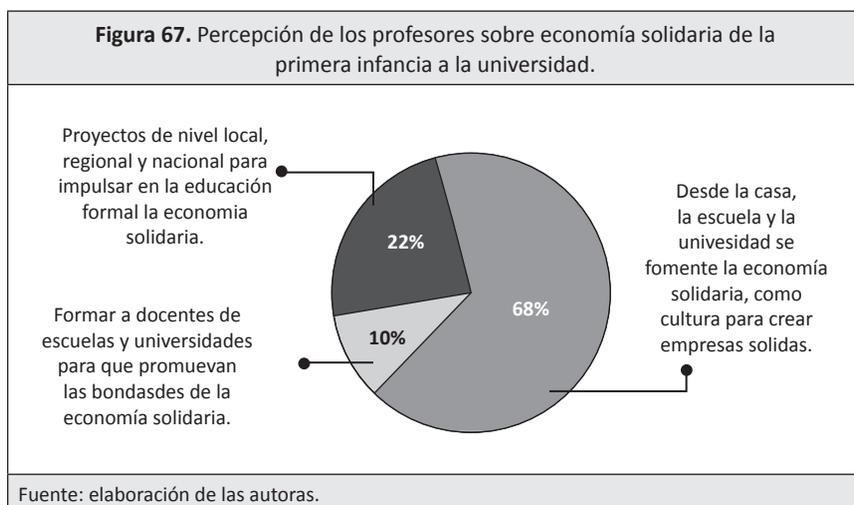
¿Para ustedes qué significa “economía solidaria de la primera infancia a la universidad”?



La comunidad sujeta a la acción de la Escuela está compuesta mayoritariamente por padres de familia. Ellos inmediatamente relacionan el concepto de “economía solidaria de la primera infancia a la universidad” como obligatoriedad de esta, en el sistema educativo. Una menor proporción hace énfasis en la creación de empresas con niños y jóvenes.

### Reflexiones de los profesores

¿Para ustedes qué significa “economía solidaria de la primera infancia a la universidad”?



Tanto para docentes como para los profesionales que participaron en las reflexiones el tema de la economía solidaria de la primera infancia a la universidad se entiende como una oportunidad desde la casa y las instituciones educativas para fomentar la cultura de creación de empresas sólidas. En menores proporciones se agregan elementos como la posibilidad de proyectos territoriales y también la importancia de la formación de los docentes para la promoción de la economía solidaria.

### Análisis para la reflexión

La construcción de comunidad involucra factores tales como la atención a las necesidades de las familias en el aquí y en el ahora, pero es

la educación de los niños y jóvenes la que va a consolidar la proyección de su comunidad:

La Obra Minuto de Dios desde 1958 ha tenido presente la concepción integral del ser humano:

Se comenzó por algo que puede parecer demasiado material a un idealista —casa propia, bonita y agradable para cada familia—, y se siguió con el taller que origina trabajo y produce riqueza y con la escuela que engendra libertad al generar cultura, sin descuidar la dimensión de la formación humana y espiritual de los miembros de la comunidad. La casa fue un incentivo para el cambio personal y social, para la construcción de la comunidad y para la inclusión a la sociedad y a sus diversas redes. (Juliao Vargas, 2007, p. 157)

Ahora. La pregunta que se hacen algunos líderes de la economía solidaria, ¿por qué es tan difícil el relevo generacional? Desde la reflexión de las mesas de trabajo en la Escuela de Economía Solidaria, se cree que la expresión “relevo generacional” está errada, pues lo que la economía solidaria requiere para perpetuarse, pero siendo oportuna y pertinente, es la “integración generacional”. Esto requiere de una organización solidaria que se ocupe de generar estrategias que articulen a niños y jóvenes a los procesos de la organización, compartiendo tareas y procesos con las personas adultas, de tal forma que puedan generar identidad y pertenencia por lo que sus padres y abuelos han construido, construyen o pueden construir, cuando es el caso desde la institución educativa hacia el hogar.

El concepto de proyección social que está articulado a las instituciones educativas puede ser la estrategia que permita integrar a los diferentes grupos etarios de las familias en torno a la economía solidaria. Dado que no es una práctica común, se hacen necesarias estrategias que conquisten y hagan sentir a los diferentes actores de las instituciones educativas parte de la organización solidaria con un gana-gana, claro, en la diferencia, pero en la posibilidad de tejer comunidades que aprendan para el desarrollo integral del ser humano.

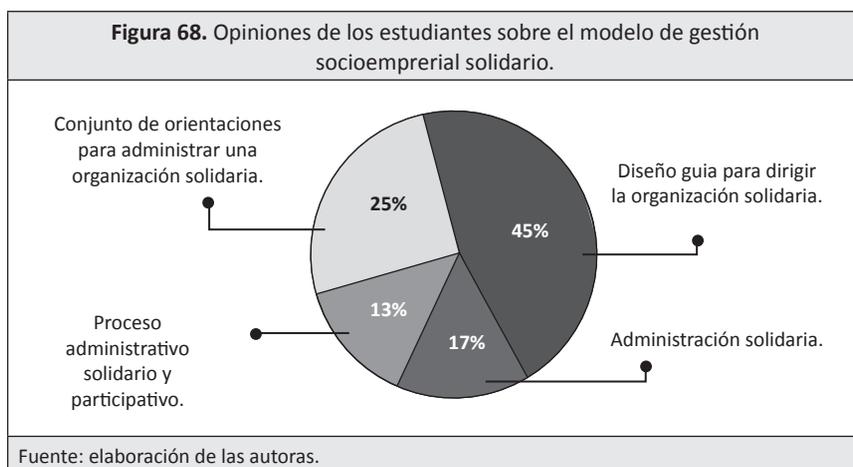
Un autor admirable en el campo de la economía solidaria —como el Padre Rafael García-Herreros en el campo de la innovación social— es el padre José María Arismendiarrreta:

Hay que empezar desde ahora mismo, [...] la construcción de ese orden nuevo al que aspiramos, haciendo ahora lo que ahora es posible, sin dejar de combatir por lo que sólo mañana podrá ser realidad. El orden nuevo, si quiere ser humano, habrá de ser pluralista, campo amplio de libertad. Pero cualquiera que sea la forma que adopte, deberá descansar sobre las bases de la educación, del trabajo y del reconocimiento de la dignidad del hombre. [...]. Pero el hombre es una naturaleza abierta; capacitada, como no lo están los animales, para transformar su entorno y a través de ello transformarse a sí mismo. (Azurmendi, 1992, p. 216)

## Modelo de gestión socioempresarial solidario

### Reflexiones de los estudiantes

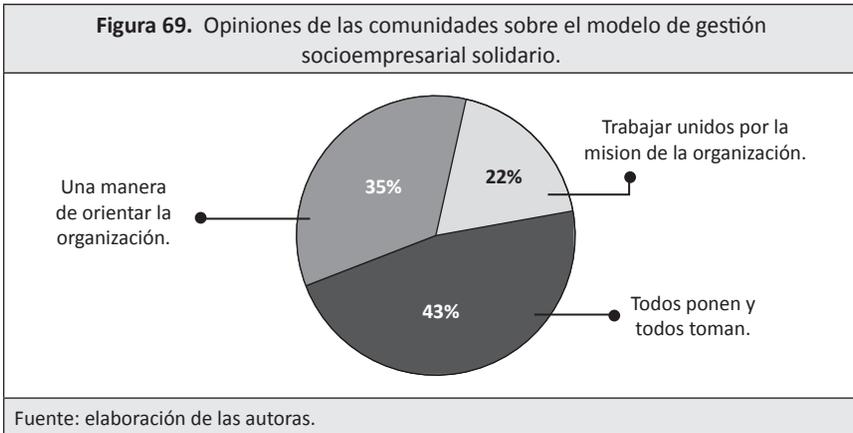
¿Para ustedes qué significa “modelo de gestión socioempresarial solidario”?



Se entiende al modelo como una pauta o guía para llevar a cabo la gestión del proceso administrativo en organizaciones solidarias, aunque no se mencionan los posibles componentes de dicho modelo.

### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción

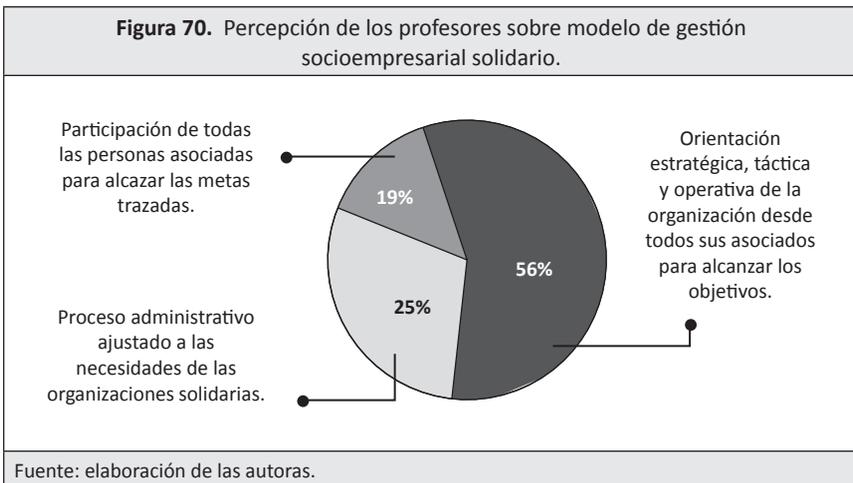
¿Para ustedes qué significa “modelo de gestión socioempresarial solidario”?



Apreciaciones tales como “todos ponen todos toman” y “trabajar unidos” fueron constantes en el proceso de diálogo de saberes por parte de las comunidades, y aunque son factores claves en los procesos solidarios, hace falta que se analice de manera sistémica las necesidades de sus comunidades y el entorno.

### Reflexiones de los profesores

¿Para ustedes qué significa “modelo de gestión socioempresarial solidario”?



Los profesores tienden a repetir las respuestas dadas para el concepto de proceso administrativo, con una mezcla de participación y de gestión, pero al igual que las respuestas de los estudiantes muy de las comunidades, no se da una apuesta por lo que en sí podría significar un modelo de gestión para el sector solidario.

### **Análisis para la reflexión**

Existen varias maneras de expresar el concepto de gestión. Para algunos autores la gestión es igual a la administración. En el caso del modelo de gestión socioempresarial solidario, este concepto abarca un espectro más amplio que la administración de las organizaciones.

La gestión socioempresarial solidaria es aquella fuerza que posibilita el poder ser organización solidaria con retos más ambiciosos que los que tiene cualquier empresa comercial tradicional, ya que además del crecimiento económico para ser sostenible, tiene retos sociales, culturales, ambientales, políticos, administrativos y educativos que la hacen “ser” también socialmente capaz. Este es el valor agregado que entregan las personas asociadas a las organizaciones solidarias a la sociedad en el ejercicio de su identidad y pertenencia en la práctica de los postulados de la economía solidaria.

Desde la Teoría Económica Comprensiva, [...], se define de modo resumido al Factor Gestión como un poder-hacer, esto es, como ese específico poder o influencia que se manifiesta en la capacidad de dirigir, ordenar y coordinar el hacer y la actividad de quienes forman parte de una organización. (Mora Rendón, 2012)

También es importante, respecto al modelo de gestión socioempresarial solidario, tener en cuenta el papel que juegan además del enfoque praxeológico, el enfoque estratégico:

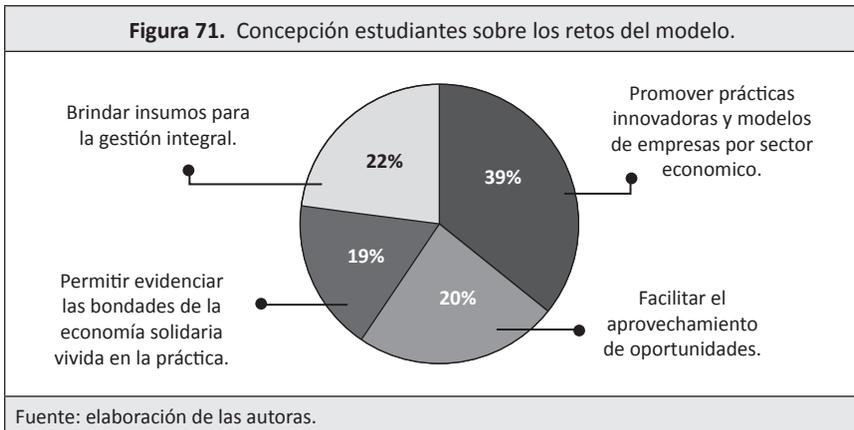
Se define la dirección estratégica como: el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su

entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social. (Ronda Pupo, 2004).

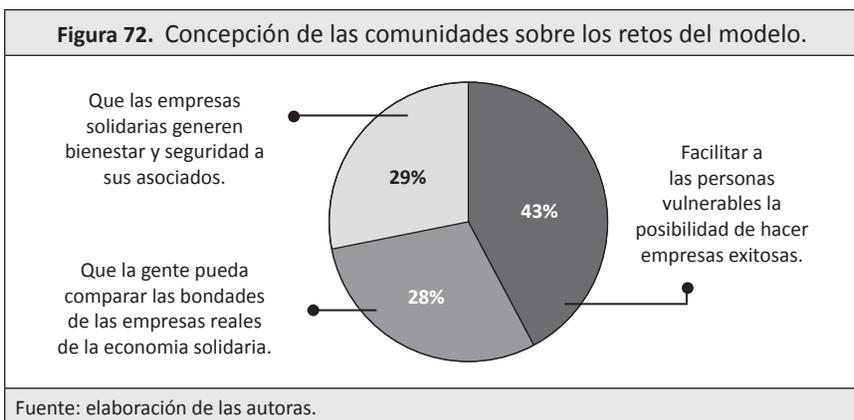
## Retos del modelo

### Reflexiones de los estudiantes

¿Según ustedes cuales son los retos del modelo de gestión socioempresarial solidario?

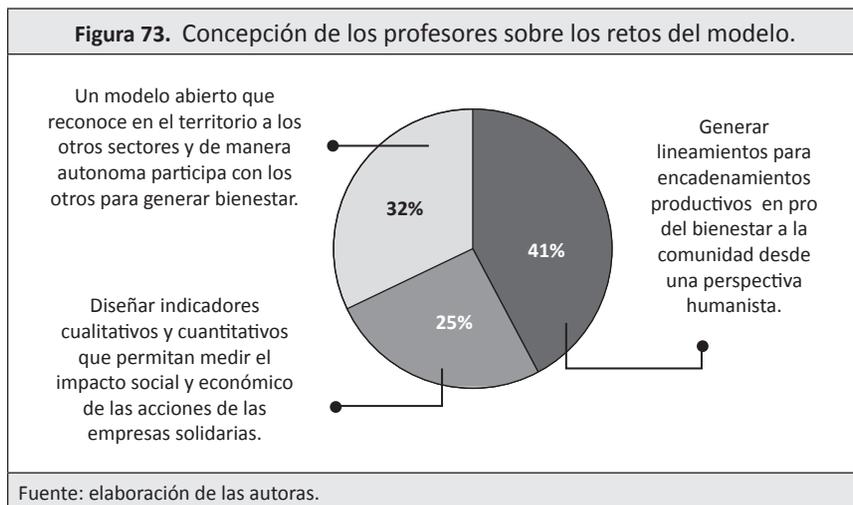


### Reflexiones de las comunidades sujetos de acción



## Reflexiones de los profesores

**Figura 73.** Concepción de los profesores sobre los retos del modelo.



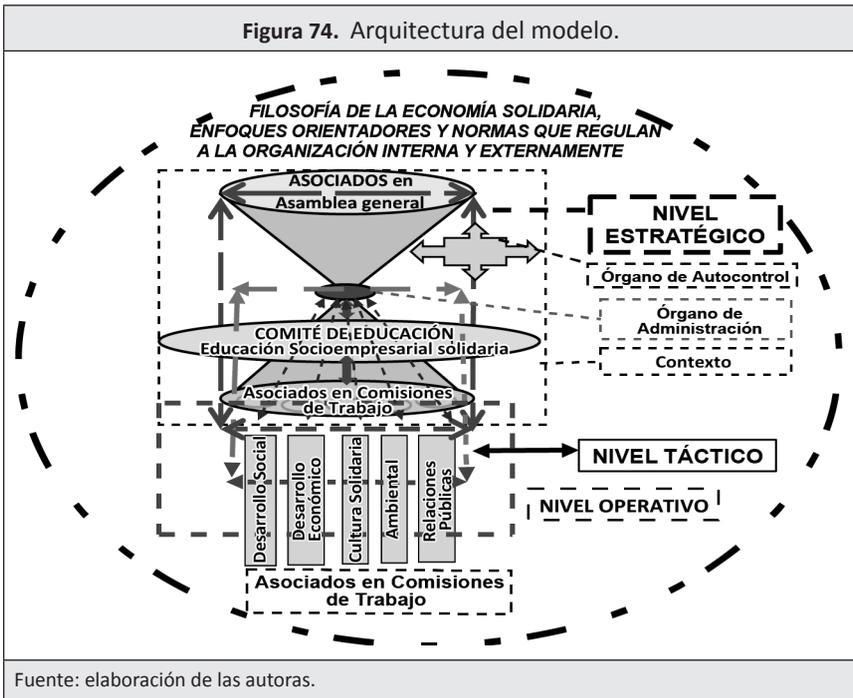
### Análisis para la reflexión

El gran desafío del modelo de gestión socioempresarial solidario es el de brindar el soporte filosófico-teórico-práctico, necesario a las organizaciones solidarias, para que logren sus metas y superen las adversidades, con el fin de ser socialmente capaces y económicamente sostenibles, en pro del desarrollo integral de las personas asociadas, sus familias, la organización en sí, y la comunidad de entorno.

# CAPÍTULO 4.

## DEVOLUCIÓN CREATIVA: MODELO DE GESTIÓN SOCIOEMPRESARIAL SOLIDARIO

### Arquitectura del modelo



El concepto de “modelo de gestión socioempresarial solidario” es la “supraestructura y el suprasistema, organizacional solidario” orientada por la filosofía de la economía solidaria (Ley 454, art. 1-20, 1998), el enfoque praxeológico (Juliao, 2014), el enfoque humanista (Corporación Universitaria Minuto de Dios, 2014; Max Neef, 1998; Sen, 2000) y el enfoque sistémico (De Gregori, 2014).

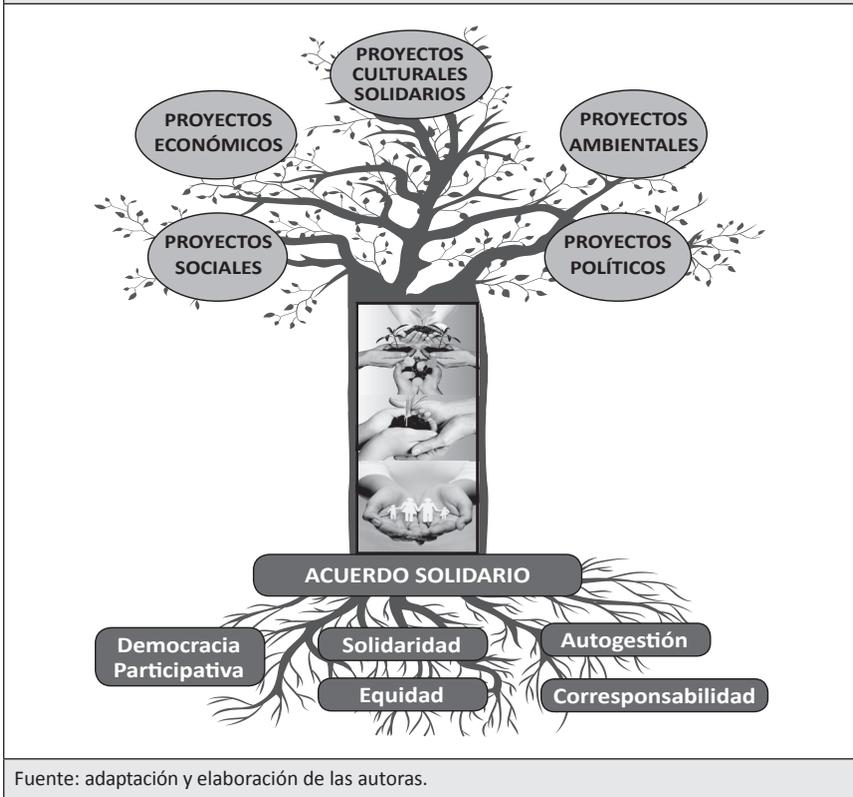
El modelo dinamiza, combina (Mora Rendón, 2012) e integra los niveles estratégico táctico y operativo (Ronda Pupo, 2004) y los sistemas social, económico, cultural, ambiental, político, normativo, administrativo y educativo (Oses, 2004). Esta última clase de sistemas está agrupada en los cinco ejes: 1) desarrollo humano y social solidario; 2) desarrollo cultural solidario; 3) desarrollo empresarial solidario; 4) desarrollo territorial solidario, y 5) educación socioempresarial solidaria. Estos ejes están dados tanto al interior de la organización como en el contexto, lo que potencia talentos y capacidades de las personas asociadas, para que, como fuerzas sociales, puedan ejercer como dueñas, trabajadoras y gestoras. De este modo, pueden lograr que la organización sea socialmente capaz y económicamente sostenible, en pro del desarrollo integral del ser humano, como sujeto, actor y fin de la economía.

Reconociendo las diferentes concepciones sobre el concepto de gestión y los importantes aportes de los autores ya citados, en esta fase de la investigación se llegó a la conclusión de que para la Escuela de Economía Solidaria:

Poner en acción los principios de solidaridad, autogestión, democracia participativa, corresponsabilidad y equidad es la tarea principal del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario. Para ello hay que partir del hecho de que quienes se asocian son las personas —naturales o jurídicas—, quienes decidieron por voluntad propia, sin presión alguna, emprender como dueños, trabajadores y cogestores un proyecto de vida asociativo, mediante el acuerdo solidario, y constituyeron así una organización solidaria.

## Principios rectores del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario

**Figura 75.** Principios rectores del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario.



Fuente: adaptación y elaboración de las autoras.

- Democracia participativa

El acuerdo solidario convoca a todas y cada una de las personas asociadas a tomar parte de las decisiones y actividades que se requieran para llevar a cabo el objeto social en los distintos escenarios internos y externos de la organización.

Escenarios internos: asamblea general o junta de asociados, órgano de dirección, comisiones de trabajo, comités y órgano de autocontrol.

Escenarios externos: organizaciones solidarias de segundo o tercer grado, consejo de Economía Solidaria (CONES), y consejos o comisiones de desarrollo territorial

- Equidad

Toda organización solidaria está comprometida con el plan de vida de sus asociados, las familias de los asociados y de la comunidad de entorno. Por eso, antes de iniciar cualquier acción, se llevarán a cabo un ejercicio de planeación participativa cuyo punto de partida sea el registro socioeconómico del asociado y su familia y el análisis del contexto.

- Corresponsabilidad

El acuerdo solidario ha convocado a la corresponsabilidad, para lo cual cada persona asociada es consciente de su responsabilidad con el objeto social de la organización como dueña trabajadora y cogestora de ella.

- Autogestión

Puesto que quienes emprendieron la organización solidaria son personas que se dirigen de manera autónoma a buscar soluciones a sus necesidades, saben que el logro del objeto social depende de cada una de ellas en la medida en que movilicen sus capacidades y recursos. De esta manera, su participación en cada una de las instancias de participación puede llegar a ser efectiva.

- Solidaridad

Como principio rector de la organización, la solidaridad ayuda a transformar los pensamientos, actitudes y actos de las personas asociadas para dar lo mejor de sí en la medida que promueva la consecución del logro del objeto social.

Para que el modelo sea llevado a cabo se requiere de un trabajo permanente de cada una de las personas asociadas. De esta manera, se puede llevar a la práctica los principios y convertirlos de manera coherente en valores en la acción cotidiana.

## Ejes estratégicos del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario

**Figura 76.** Ejes estratégicos del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario



Fuente: Oses, 2014.

Esta investigación permitió identificar los principales ejes estratégicos del modelo con algunas áreas temáticas de interés:

### ***Eje estratégico: desarrollo humano y social solidario.***

Con el apoyo de las disciplinas de Trabajo Social y la Psicología en sus diversos campos:

- Historias de vida
- Humanismo y plan de vida
- Psicología clínica
- Psicología organizacional
- Psicología comunitaria
- Psicología educativa
- Psicología jurídica
- Resolución pacífica del conflicto consigo mismo, con los demás y con el entorno
- Diseño, gestión y evaluación de proyectos sociales

***Eje estratégico: desarrollo cultural solidario.***

- Ética y principios de la economía solidaria
- Identidad y pertenencia
- Comunicación socioempresarial solidaria
- Trabajo en equipo
- Cuidado y protección del ambiente
- Mecanismos de negociación y concertación
- Mecanismos de participación y construcción de lo público

***Eje estratégico: desarrollo empresarial solidario.***

- Tipos de organizaciones solidarias y sus dinámicas de acción
- Herramientas para el análisis de contexto
- Proceso administrativo socioempresarial solidario
- Gestión solidaria de talento humano
- Mercadeo socioempresarial solidario
- Finanzas solidarias
- Balance socioeconómico solidario
- Tecnologías de la informática y la comunicación

***Eje estratégico: desarrollo territorial solidario.***

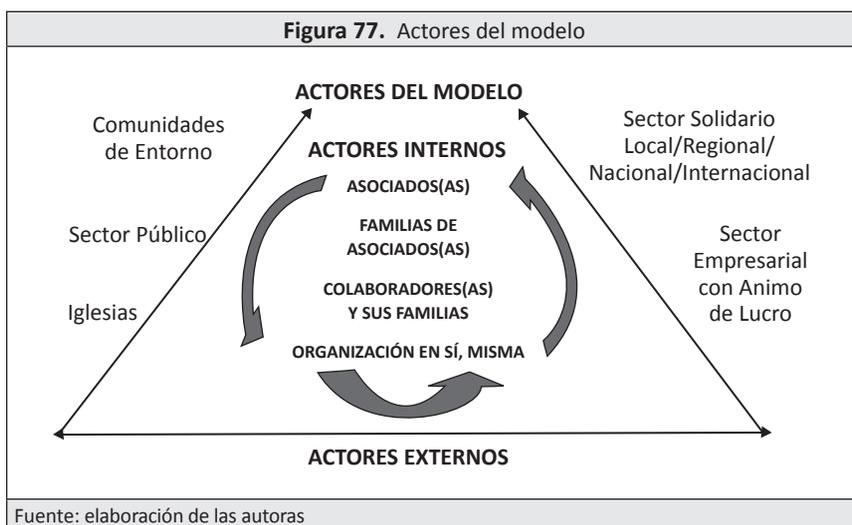
- Escenarios y mecanismos de participación para el desarrollo territorial
- Organizaciones solidarias y desarrollo territorial participativo
- Solidaridad en la economía, desarrollo territorial y paz
- Organismo de integración, redes y alianzas estratégicas

***Eje estratégico: educación socioempresarial solidaria.***

- Pedagogía y didácticas para el desarrollo integral del ser humano
- Promoción de las bondades del sistema de la economía solidaria
- Formación en valores y desarrollo socioempresarial solidario
- Capacitación administrativa y técnica a la medida
- Asistencia técnica in situ

- Investigación aplicada
- Mecanismos y escenarios de autoevaluación, retroalimentación y reorientación

## Actores del modelo



### Actores internos

Los principales actores internos de la organización solidaria son:

#### *Los asociados*

Son los principales actores de la organización, porque son las personas emprendedoras, quienes, después de capacitarse, comprenden la importancia de ser asociados, lo cual los convierte en dueños, trabajadores y gestores de la organización a crear o a fortalecer.

#### *Las familias de los asociados: todos los grupos etarios*

Dado que la familia es la unidad primaria de la sociedad, es de gran interés que los miembros de una familia estén no solo informados, sino que sean partícipes de las decisiones que tomará el asociado y que también estén comprometidos con el desarrollo de las actividades que los benefician directa e indirectamente.

### *Las personas colaboradoras y sus familias*

A medida que crece la organización o si desde el momento en el que se constituye se cuenta con los recursos para contratar colaboradores, ellos también entran a ser parte de la comunidad, con compromisos específicos frente al objeto social de la organización y también con derecho a beneficiarse de los servicios que sean permitidos según el estatuto o los reglamentos.

### *La organización en sí misma*

La organización es el fruto del acuerdo solidario entre las personas que tomaron la decisión de constituirla. Por lo tanto, es simultáneamente el actor y el escenario que articula, no solo en su estatuto, sino en la acción cotidiana las expectativas, sueños, capacidades, recursos y directrices que serán el derrotero a seguir para la toma de decisiones y alcanzar las metas para el beneficio común. Por esta razón, se constituye en sujeto, actor y fin de la acción colectiva.

### **Actores externos**

Para el logro del objeto social de la organización, se requiere de la articulación de los esfuerzos de la organización con el sector solidario, el sector público y el sector empresarial que tiene ánimo de lucro. Esto es así porque la misión de la economía solidaria nos da tareas internas y externas que aportar al desarrollo integral de las personas y promueven el desarrollo y la paz de los pueblos.

Los principales actores externos a tener en cuenta desde la organización solidaria son:

### *Las comunidades de entorno*

La filosofía de la economía solidaria propone a las organizaciones solidarias extender su acciones para el bienestar de las comunidades del entorno, de allí que estas sean actores fundamentales para el desarrollo socioempresarial solidario.

### *Sector solidario local, regional, nacional e internacional*

La integración entre organizaciones solidarias es una de las estrategias que permitirá potenciar recursos y talentos para alcanzar los objetivos sociales, económicos, culturales, ambientales y políticos.

### *Sector público*

Articular de manera autónoma, transparente y comprometida con el bien común acciones con el sector público permitirá una sinergia que hará que los recursos públicos tengan mayor eficacia en el bienestar no solo de la comunidad articulada dentro de las organizaciones, sino también en las comunidades de entorno en pro del desarrollo territorial participativo.

### *Iglesias*

Cuando se trata de articular esfuerzos en el territorio, las iglesias y sus programas de apoyo a las personas en dificultades son un importante punto de apoyo para poder generar procesos asociativos en las comunidades, siempre y cuando las acciones de beneficencia se hayan trabajado desde una perspectiva de promoción del ser humano, de condiciones de vida menos dignas a condiciones de vida más dignas.

### *Sector empresarial con ánimo de lucro*

Puesto que la cuestión del desarrollo territorial participativo no es solamente asunto del sector público y solidario, sino de todos los actores del entorno, es importante participar en escenarios de concertación del desarrollo en donde participen las empresas con ánimo de lucro, de tal manera que pongamos en acción “la solidaridad en la economía” tanto en los niveles locales, como regionales, nacional e internacional.

## **Niveles de acción del modelo**

*[...] las organizaciones que cobran relevancia en el futuro  
serán las que descubran  
Cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje  
de la gente en todos los niveles de la organización.*

PETER SENGE

Se hace necesario apoyar la correlación y la importancia de los tres niveles de la gestión socioempresarial solidaria, ya que la organización como tal es un ser vivo que fundamentalmente depende de la dinámica

de trabajo de su talento humano. Para el caso de las organizaciones solidarias, los asociados actúan en los tres niveles, ejerciendo roles de dueños —dirigiendo la organización—, como trabajadores —operando las acciones planeadas en las diferentes comisiones de trabajo— y como cogestores —ejerciendo la gestión de los procesos y proyectos a su cargo y simultáneamente ejerciendo el autocontrol de la organización—. De este modo, se requieren tener delimitadas las acciones en cada nivel, pero, a su vez, que también se haga énfasis en la importancia de la integración entre ellos: “[...] considerar la ejecución y el control desde la fase de planeación complementa la integración necesaria del nivel estratégico con el táctico y el operativo. Esto contribuye a mejorar la eficiencia y eficacia de las organizaciones objeto de su implantación” (Ronda, 2004).

### **Nivel estratégico**

Según sea el tipo de organización, el nivel estratégico es aquel en el que la asamblea general o junta de asociados, desde una perspectiva sistémica e integral, se establece organizacionalmente a partir de su objeto social, el cual se convierte en la misión a alcanzar de manera participativa la visión y las estrategias de la organización para poder ser socialmente capaz y económicamente sostenible.

### **Nivel táctico**

El consejo de administración o la junta directiva coordinan los talentos, tiempos y recursos para la implementación de las estrategias y lograr así simultáneamente los objetivos sociales, económicos, culturales, ambientales, políticos y educativos de la organización.

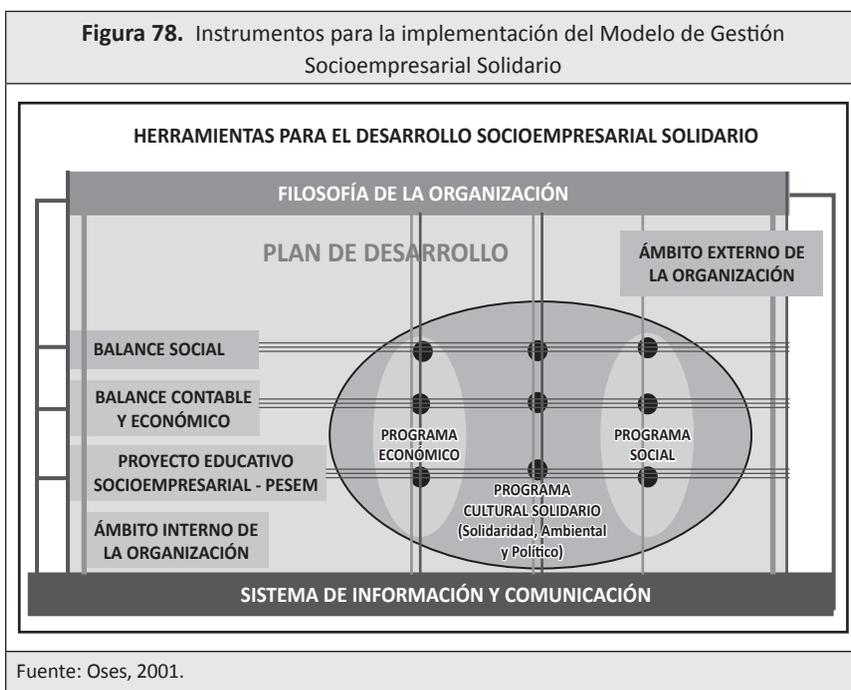
### **Nivel operativo**

Las personas asociadas organizadas en comisiones de trabajo y en comités diseñan los proyectos pertinentes a la naturaleza de cada una de estas. Este es un proceso en el que son llevados por sus coordinadores y suplentes al nivel táctico para ser aprobados, y, luego, nuevamente bajan para ser ejecutados y evaluados de manera permanente.

## Nivel normativo

Corresponde a la junta de vigilancia o comité de control social hacer el seguimiento, análisis y registro del desarrollo de los procesos que se dan a la luz de los estatutos, reglamentos y directrices de la asamblea general o de la junta de asociados, para tener el balance socioeconómico solidario. Esto requiere que se tenga en cuenta los indicadores cualitativos y cuantitativos planteados en la planeación realizada.

## Instrumentos para la implementación del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario



## Plan de desarrollo

La mejor forma de visibilizar los niveles estratégico, táctico y operativo del Modelo de Gestión Socioempresarial es en el plan de desarrollo de la organización. Esta construcción debe ser eminentemente

participativa de tal manera que genere una identidad y pertenencia de los asociados y capacidades para alcanzar los objetivos de largo, mediano y corto plazo.

### **Proyecto Educativo Socioempresarial Solidario**

Es el proyecto que da respuesta a las necesidades de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que requieren desarrollar o fortalecer cada uno de los asociados de la organización para desempeñar las responsabilidades adquiridas en las comisiones de trabajo, comités, órgano directivo u órgano de autocontrol de la organización.

### **Balance socioeconómico solidario**

El balance socioeconómico solidario es el instrumento que permite registrar, respecto a lo social, económico, cultural, ambiental, político y educativo, la demanda de los asociados y su familia, las necesidades de la organización en sí misma y del entorno que se buscan atender inicialmente y las necesidades que se satisfacen en un periodo determinado. Todo esto se hace en el marco de indicadores cualitativos y cuantitativos establecidos en el plan de desarrollo y en el PESEM de la organización.

### **Apropiación de tecnologías de la informática y la comunicación**

Sin importar el nivel de escolaridad de las personas asociadas a las organizaciones, ellas requieren tener acceso a las tecnologías de la informática y la comunicación, lo cual permitirá no solo ahorrar tiempos y recursos, sino tener la información justo a tiempo para la toma de decisiones y para las rendiciones de cuentas. Estas herramientas soportan la transparencia en el manejo de la información, lo cual genera mayor confianza entre los asociados y demás actores con los que se relacionan desde la organización.

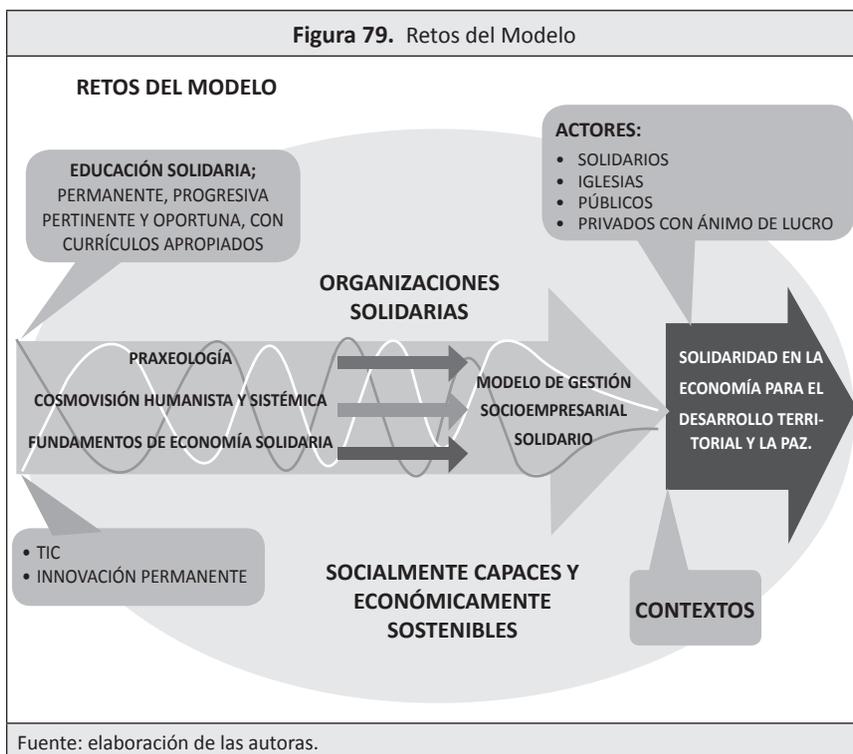
### **Comités operativos**

Los comités operativos son escenario de encuentros periódicos para hacer seguimiento (identificando logros, dificultades y alternativas de solución a las dificultades, de lo planeado para la ejecución en el

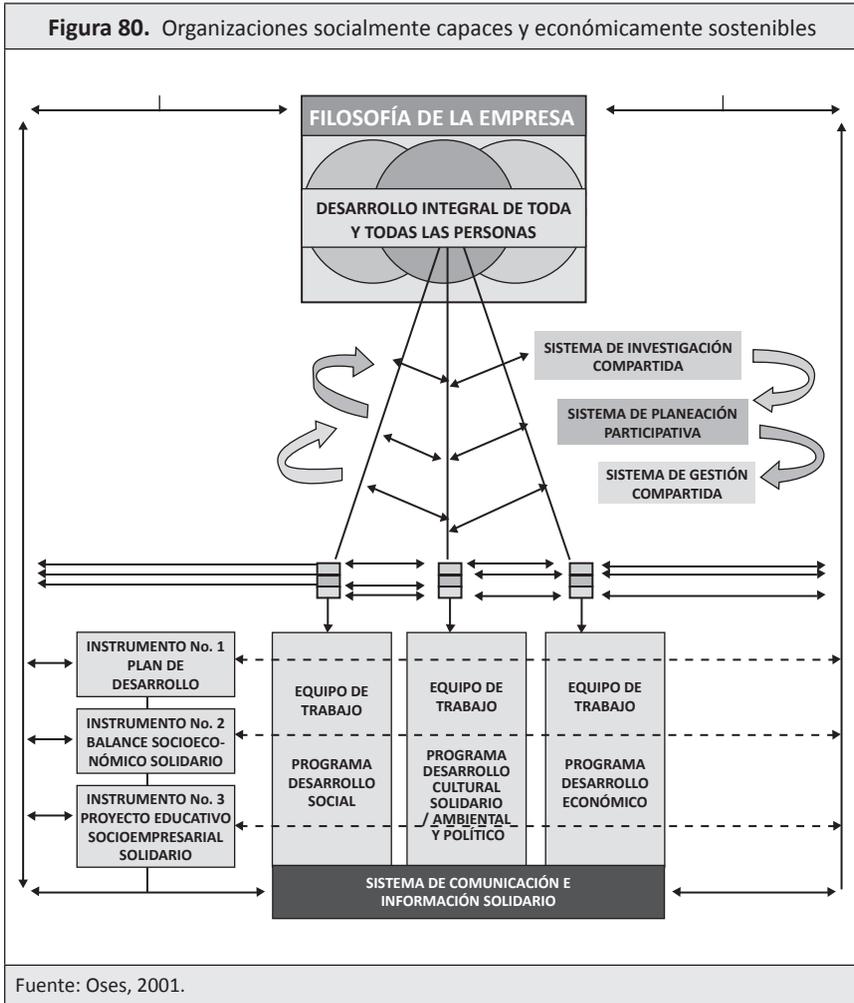
periodo anterior), capacitación y retroalimentación a la planeación en las organizaciones, generando así procesos de mejoramiento continuo. Se establecen en el cronograma general para que todas las personas se puedan agendar con anticipación.

## Retos del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario

Fundamentalmente son tres los grandes retos del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario: generar organizaciones solidarias que puedan llegar socialmente capaces y económicamente sostenibles, brindar herramientas conceptuales y metodológicas para leer el contexto y generar en los territorios dinámicas de solidaridad en la economía en pro del desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

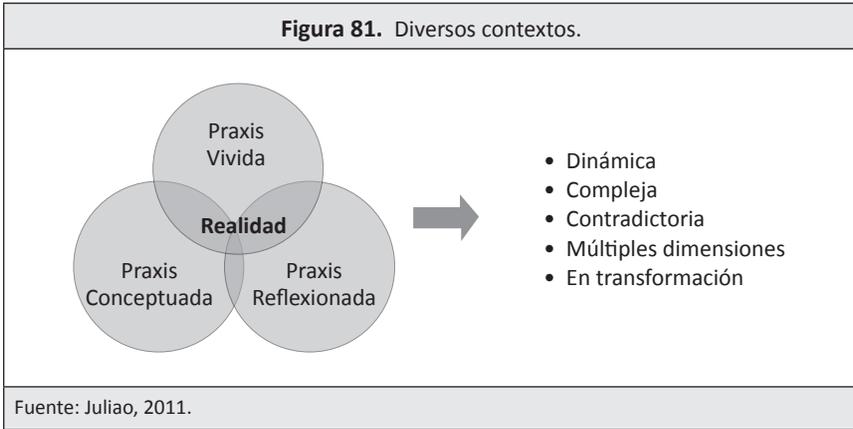


## Organizaciones socialmente capaces y económicamente sostenibles

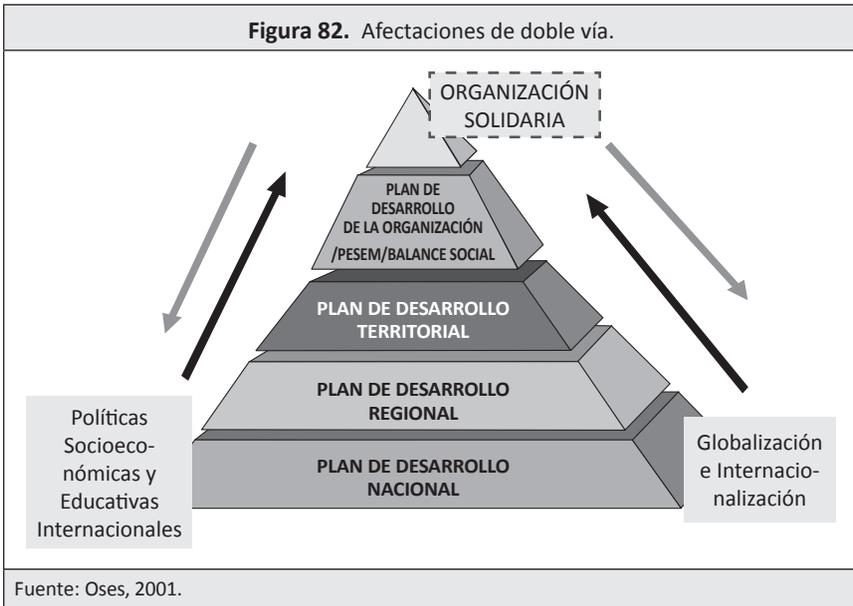


Como se ha mostrado a través del texto, el primer reto del Modelo de Gestión Socioempresarial Solidario es generar las dinámicas de trabajo que permitan a las personas asociadas ejercer como dueños, trabajadores y cogestores de las organizaciones haciéndolas socialmente capaces y económicamente sostenibles.

## Herramientas para el análisis de contexto

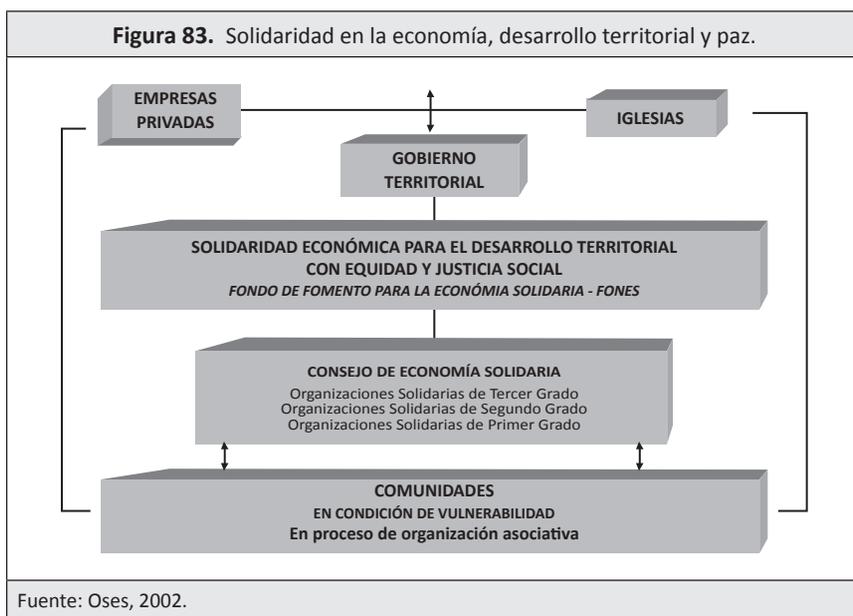


En segunda instancia, otro reto está en poder brindar las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para leer el contexto y, así, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, dado que son condiciones ajenas al control directo de las organizaciones.



## Dinamizar procesos de solidaridad en la economía

Por último, uno de los retos que se tendrá será el de dinamizar procesos de solidaridad en la economía, para promover el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía en los territorios en los cuales se encuentren insertas las organizaciones solidarias.



Tal vez, después de una nueva lectura de los elementos tanto desde la reflexión de los diversos actores que participaron en la primera fase de la investigación como de los autores que orientaron los análisis para la reflexión, se logren nuevos elementos que puedan enriquecer los nuevos diálogos y nuevas acciones.

Solamente queda agradecer a quienes de manera directa e indirecta han aportado su grano de arena para iniciar un proceso juicioso de reflexión frente al modelo de gestión socioempresarial solidario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alianza Cooperativa Internacional. (1998). Mensaje de la Alianza Cooperativa Internacional. 76.ª Jornada Cooperativa Internacional de la ACI; 4.º Día Internacional de las Cooperativas de la ONU. Recuperado de <http://www.aciamericas.coop/IMG/1998.pdf>

Alemaný, C. et al. (2011). *El ciclo del presupuesto participativo*. Montevideo: Andrés Falck y Pablo Paño Yáñez.

Andrade, F. (2008). *Comercio justo o economía solidaria*. *Afese*, (49), 103-118.

Ansola Nieves A (2012). *La corresponsabilidad como principio constituvional en venezuela*. Instituto de Investigaciones Jurídicas. Recuperado de <http://biblio.juridicas.unam.mx/revista/pdf/CuestionesConstitucionales/26/ard/ard1.pdf>

Arango, R. (2013) Solidaridad, democracia y derechos. *Revista de Estudios Sociales*, (46), 43-53.

Azurmendi, J. (1992). *El hombre cooperativo*. *Pensamiento de Arizmendiarieta Mondragon*: Azatza S.A (Otalotra).

Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). *Administración por valores: ¿cómo lograr el éxito organizacional y personal mediante el compromiso con una misión y unos valores compartidos?* Bogotá: Norma.

- Bautista, E. (2013). Comunicación, sociedad civil y economía solidaria: una respuesta alternativa ante la actual crisis del capitalismo global. *Razón y palabra*, (82). Recuperado de [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N82/V82/14\\_Esparza\\_V82.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N82/V82/14_Esparza_V82.pdf)
- Bernal, A., y Verano, L. (1998). *El modelo de economía solidaria una estrategia frente al neoliberalismo*. Bogotá: Colacot.
- Beroff, R. y Prébois, A. (2001). *Finanzas solidarias*. Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme.
- Burch, S. (2014). Poder y democracia en la red. *América Latina en movimiento*, (38), 1-9.
- Coelho, R., Gáston, F., y Salzman, M. (2012). *Comunicación y escuela propuestas para una perspectiva de intervención*.
- Coraggio, J.L. (2011). *Economía social y solidaria*. Quito: Abya-Yala.
- Coraggio, J. L. (1988). *Deuda externa y pedagogía popular*. Quito: Grupo de Trabajo sobre Deuda Externa.
- Cuaderno de propuestas Para el siglo XXI. (2001) *Finanzas Solidarias*. Disponible en: [http://www.alliance21.org/es/proposals/finals/final\\_finsol\\_es.pdf](http://www.alliance21.org/es/proposals/finals/final_finsol_es.pdf)
- Dansocial. (2008). *Memoria Segundo Encuentro Nacional de Pedagogía y Educación*. Bogotá, Colombia.
- De Gregori Waldemar (2014). *Conferencia administración sistémica de las organizaciones*. Seminario permanente de Economía solidaria. Escuela de Economía solidaria Uniminuto.
- El comercio justo y la economía solidaria deben ir de la mano*. (2009). Recuperado de [http://www.alainet.org/es/active/29319#\\_ftn1](http://www.alainet.org/es/active/29319#_ftn1)
- Férrandez Lorenzo, L., Geba, N., Montes, V., y Schaposnik, R. (1998). *Balance social cooperativo integral*. Recuperado de [http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas\\_balance\\_social.pdf](http://www.econo.unlp.edu.ar/uploads/docs/cooperativas_balance_social.pdf)

- García, A. (1977) *Una vía socialista para Colombia*. Bogotá: Cruz del Sur.
- Griffin, P. (2012). *Economía solidaria hacia un nuevo mapa de comunicación*. Buenos Aires: Usina.
- Gonzalez G. (s.f) *Equidad de género o la búsqueda de equidad dentro de la Inequidad*. Recuperado de [https://www.scjn.gob.mx/Transparencia/Lists/Becarios/Attachments/93/Becarios\\_093.pdf](https://www.scjn.gob.mx/Transparencia/Lists/Becarios/Attachments/93/Becarios_093.pdf)
- Jara, O. (2013). *Biblioteca electrónica sobre sistematización de experiencias*. Recuperado de [www.cepalforja.org/sistematizacion](http://www.cepalforja.org/sistematizacion)
- Juliao Vargas, C. G. (2014). *Pedagogía praxeológica*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Juliao Vargas, C. G. (2007). *Educación social, el Minuto de Dios: Una experiencia y un modelo*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Juliao Vargas, C. G. (2011). *Un enfoque praxeologico*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Juliao Vargas, C. G. (2010). *La responsabilidad social: una práctica de vida*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Ley 454 de 1998 Art.5. (s.f.). *Congreso de la República de Colombia*. Colombia: Imprenta Nacional.
- Max-Neef, M. (1998). *Desarrollo a escala humana*. Barcelona: Learia.
- Mora Rendón, S. (2012). La gestión en las asociaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios: ¿un nuevo modelo administrativo? *Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Recuperado de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/co/12/sbmr.html>
- Oses Cabrera, R. (2001). *Educar en y para la solidaridad*. Recuperado de <http://soda.ustadistancia.edu.co/enlinea//eduvirtual/TextosDigitales/Cooperacion/HTML/files/assets/downloads/page0201.pdf>

Paulo VI. *Populorum Progressio*. 26 de marzo de 1967.

Corporación Universitaria Minuto de Dios. (2014). *Proyecto Educativo Institucional PEI*. UNIMINUTO.

Roca, T. S. (Ed.). (1981). *Autogestión y participación en America Latina y el Caribe*. Lima: Ital.

Ronda P, G. (2004). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 28-57.

Sen, A. (2000). *Desarrollo y libertad*. Argentina: Planeta.

Seminario permanente de Economía Solidaria. Escuela de Economía solidaria 2014.



En el caminar de la Escuela de Economía Solidaria de la Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, durante el periodo 1996-2014 se identificó que una de las principales debilidades de las organizaciones solidarias, que les impiden alcanzar, como entidades sin ánimo de lucro sus objetivos sociales, económicos, culturales, ambientales y políticos —simultáneamente—, para poder ser socialmente capaces y económicamente sostenibles en pro del desarrollo integral de los asociados y sus familias, es la ausencia de un modelo de gestión propio, dado que la mayoría de ellas se gestionan con modelos diseñados para las empresas con ánimo de lucro.

Esta primera fase de la investigación Modelo de gestión socioempresarial solidario. Reflexiones conceptuales y contextuales, contempla la identificación de imaginarios de las comunidades sujetos de acción de UNIMINUTO: estudiantes de Cátedra Solidaria, docentes y líderes de comunidades sujetos de acción, sobre aquellos temas que a partir de la sistematización de la experiencia de la Escuela de Economía Solidaria se identificaron como importantes hacia la construcción del modelo.

Esta reflexión permitió a las investigadoras identificar los ejes del modelo de gestión, los cuales desde la perspectiva sistémica se retroalimentan mutuamente, pero que requieren de un eje que los articule además de retroalimentarlos.

Los ejes que soportan el modelo de gestión son: Desarrollo humano y social solidario, Cultura solidaria, Desarrollo empresarial solidario y Desarrollo territorial solidario, dinamizados por el eje de la Educación socioempresarial solidaria.



Bogotá D.C. Calle 81B No. 72B - 70  
Teléfono +(57)1 - 291 6520  
[www.uniminuto.edu](http://www.uniminuto.edu)