

MODELO SOCIOLÓGICO DE EMPRENDIMIENTO: FUNDACIÓN JUCODE

**MIGUEL ANGEL BALANTA CRUZ
ANGIE VANESSA MARTÍNEZ DAMIÁN**

**Modalidad de grado: emprendimiento
Trabajo de grado para optar al título de: sociólogo y socióloga**

TUTOR: MIGUEL URRA CANALES

**UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE SOCIOLOGÍA
BOGOTÁ D.C., COLOMBIA**

2021

MODELO SOCIOLOGICO DE EMPRENDIMIENTO: FUNDACIÓN JUCODE

Miguel Ángel Balanta Cruz

Angie Vanessa Martínez Damián

Resumen:

El presente documento tiene la función de consolidar la experiencia de formulación de una organización social denominada Juventud Colombiana para el Desarrollo- JUCODE. Teniendo como finalidad brindar acompañamiento en la gestión de proyectos sociales a diferentes comunidades a nivel nacional, mediante el diagnóstico y focalización de la población beneficiaria, se estructura las características del modelo organizacional de la fundación, contemplando un horizonte institucional que parte de una apuesta sociológica desde la visión organizacional, comunitaria y de desarrollo, esto para la construcción de una red de actores sociales, donde se divide el trabajo mediando las relaciones bajo principios y valores que eviten las prácticas utilitaristas, privilegiando acciones solidarias que sustentan la sostenibilidad de la propuesta de emprendimiento.

Palabras clave: organización, JUCODE, desarrollo, comunidad, redes, división del trabajo, valores

Modalidad de grado: OPCIÓN DE GRADO POR EMPRENDIMIENTO

Índice

1.	Introducción	4
2.	Planteamiento de la problemática	7
2.1.	Justificación:	7
2.2.	Objetivos	9
2.3.	Contextualización de la comunidad	9
2.3.1.	Delimitación geográfica	10
2.3.2.	Comunidades objeto del emprendimiento	12
3.	Antecedentes	15
3.1.	Antecedentes de mercado	20
3.2.	Fundaciones en Colombia	23
3.3.	Fundaciones en los municipios priorizados	24
3.4.	Análisis de la competencia	24
3.5.	Análisis DOFA	28
4.	Fundamentación teórica	32
4.1.	Sociología organizacional	33
4.2.	La organización Solidaria	35
4.3.	Fines últimos del emprendimiento en términos teóricos	37
5.	Metodología	44
6.	Resultados	46
6.1.	Análisis de involucrados.	46
6.2.	Árbol de problemas	50
6.3.	Árbol de Objetivos	50
6.4.	Análisis de alternativas	51
6.5.	Estructura analítica	52
6.6.	Resumen narrativo	54
7.	Análisis de Resultados	56
8.	Anexos fotográficos.....	65
9.	Bibliografía	69

1. Introducción:

En el constante trabajo con comunidades se ha encontrado una evidente problemática frente a la enorme brecha que existe entre la oferta institucional y la cotidianidad que se vive en las comunidades, esta brecha se va acrecentando en la medida en que la comunidad se encuentre más lejos del centro administrativo, económico y/o político del país. Entre más lejos se encuentre la comunidad se ha identificado una mayor dependencia con el gobierno central en el momento de construir soluciones para problemáticas cotidianas. Además, existen rupturas comunicativas debido a que muchos de los códigos institucionales no son compartidos por comunidades periféricas, convirtiéndose esto en una limitación de comprensión del sistema institucional por parte de las comunidades locales, frente a las entidades estatales y no estatales que se podrían convertir en una oportunidad para organizar procesos autónomos a nivel local.

En ese sentido, se ha encontrado que grupos sociales como jóvenes, mujeres cabeza de hogar, desplazados, campesinos, entre otros tienen conocimientos experienciales de su realidad para la formulación y generación de propuestas que propendan a mejorar las condiciones de vida, sin embargo, muchas veces estas soluciones se quedan en un proceso intermedios de desarrollos debido a las dificultades de organización, de gestión, de cualificación y de autogestión frente a los procesos de estructuración organizacional para culminar con éxito cualquier iniciativa.

También, existe una serie de conocimientos propios de las comunidades que se han construido en el proceso de la interacción que se evidencia en las relaciones sociales más solidarias que se encuentran en los entornos locales, en donde la construcción de saberes no es formal, por lo que muchas veces se circunscriben a espacios cotidianos dejando de lado la posibilidad de aprovecharlos para transformar su entorno y las condiciones de vida, logrando un mayor beneficio presente y futuro de la comunidad.

Es en este espacio de oportunidad en el que surge Juventud Colombiana para el Desarrollo - JUCODE, como posible solución a las problemáticas identificadas en el constante contacto con poblaciones locales que buscan mejorar sus condiciones de vida. Surge como una posible herramienta que propicie el diálogo, la sinergia y la cohesión de la sociedad en torno a la gestión y acompañamiento de proyectos de autogestión de los grupos sociales que propendan a la autonomía de las comunidades. De esta forma, se encuentra una enorme oportunidad para la formulación de proyectos de intervención social, como herramienta sólida que promueva la participación y el fomento de capacidades individuales y colectivas.

La formulación de proyectos de intervención social es parte fundamental de la formación profesional de la Facultad de Sociología de la Universidad Santo Tomás, es así como el enfoque teórico práctico evidencia la necesidad de acompañar a las comunidades en diagnóstico, diseño, formulación e implementación de proyectos que contribuyan a gestionar problemáticas que mejoren las condiciones de vida en las diferentes comunidades y organizaciones sociales a nivel local.

Con el ánimo de realizar ese acompañamiento de manera estructurada se plantea crear una organización que contribuya en consolidar iniciativas, por lo que este documento tiene la finalidad de ampliar la idea de la planificación de una propuesta de emprendimiento que mediante el acompañamiento de proyectos contribuya al desarrollo endógeno de las comunidades impactando en los jóvenes, mujeres, indígenas y campesinos de diferentes regiones del país. Como primer ejercicio para diseñar el modelo organizativo y metodológico de la idea de emprendimiento se propone delimitar el primer escenario en el departamento de Bolívar. Este ejercicio estará enfocado en llevar a cabo la identificación de las necesidades de organización, acompañamiento y gestión que tienen las comunidades de jóvenes, mujeres campesinas y grupos étnicos con las que previamente se ha tenido un acercamiento. Así como diseñar un modelo de gestión organizacional que permita articular con diferentes comunidades para propiciar su desarrollo endógeno, y determinar los posibles escenarios actuales y futuros del emprendimiento.

Dentro de la opción de grado de emprendimiento, se debe tener en cuenta que los alcances del emprendedurismo varían respecto a los alcances identificados dentro del planteamiento inicial del emprendimiento, puesto que el emprendedurismo es la creación de una persona jurídica que al consolidarse le da vida orgánica y funcional a la idea de emprendimiento. Entendiendo que la nueva persona jurídica es un sujeto que se crea y tiene una vida jurídica propia sus alcances pueden cambiar en el tiempo y dependiendo de las condiciones externas e internas de la Fundación.

Por lo que para definir los alcances es importante centrarse en lo que se pueden determinar inicialmente, en ese sentido los alcances del emprendimiento radican en la formulación y organización de las ideas que surgen alrededor del emprendimiento, en este caso la estructuración de una entidad sin ánimo de lucro, que responda a la problemática inicial identificada frente a la dificultad de autogestión de iniciativas colectivas de proyectos locales, tanto urbanos como rurales, esa dificultad permite identificar una ventana de oportunidad para la acción de la fundación que contribuye y brinda herramientas para propiciar los espacios donde se fomentan las capacidades alrededor de la autogestión de proyectos que contribuyan con el desarrollo de las comunidades colombianas.

Debido a lo anterior, se entiende la fundación como una organización sin ánimo de lucro, dinamizadora de un espacio abierto donde intervienen diferentes actores como las comunidades, sujetos y otras organizaciones que generan procesos de aprendizaje propios y colectivos, por lo que otro de los alcances que tiene es ser un espacio compartido donde transmiten conocimientos mediados por la interdisciplinariedad, la participación que genera diálogos horizontales de intercambio de opiniones y experiencias.

Por otro lado, es cierto que cuando se habla de lo sociológico muy pocas veces se relaciona con la empresa, el emprendimiento o la innovación, por el contrario, siempre que se refiere a esos temas se piensa en la economía, la administración de empresas, el marketing, el mercadeo y hasta en alguna ingeniería. Sin embargo, dentro de la organización de cualquier institución la sociología tiene mucho por aportar desde la visión de la Sociología Organizacional, la Sociología del Desarrollo se explican los diferentes progresos y cambios históricos de las organizaciones sociales, además de las diferentes relaciones que se reconfiguran para alcanzar objetivos y optimizar los recursos con los que se cuentan. Aún más, si el emprendimiento tienen una dimensión comunitaria, la Sociología de la Comunidad permiten entender todas las relaciones comunitarias que surgen a partir del emprendedurismo y con ello la planeación y gestión de proyectos, desde la sociología se pueden entender mediante las relaciones que se generan, actuales y futuras, entorno a la generación de ingresos, o la organización de las comunidades entorno a ideas compartidas.

2. Planteamiento de la temática del proyecto

2.1 Justificación:

Juventud Colombiana para el Desarrollo es una intención teórico práctica que surge dentro de los espacios académicos de la Facultad de Sociología, mediante una lectura contextual y compleja de las comunidades a nivel local, por este motivo integra los núcleos problemáticos de reconfiguración social, participación y procesos políticos, pero principalmente los modelos de desarrollo.

Los Modelos de Desarrollo nos permiten realizar una lectura macro social de las diferentes teorías de desarrollo puestas en espacios urbanos y rurales con un enfoque local en donde la Fundación tiene grupos de voluntarios que proponen alternativas innovadoras a nivel social que se sostengan a través del tiempo haciendo uso de los recursos propios de cada territorio para solucionar necesidades o problemáticas que mejoren las condiciones de vida. Estas perspectivas están relacionadas fundamentalmente con los subnucleos de: Urbano-Rural, Territorio, Socioeconomía, Planeación y Desarrollo, Innovación social, Generación de Riqueza, Desarrollo y sostenimiento Buen vivir y Bien-estar.

Otro aspecto del núcleo -Modelos de Desarrollo-, es la centralidad de sus subcategorías, las cuales se entremezclan de manera sistémica con otros núcleos como el de Reconfiguración Social, Participación y procesos políticos. Este elemento es fundamental para la lectura y comprensión estructural y funcional de las realidades fácticas de los territorios, ancladas a procesos históricos, culturales, económicos y sociales, que permiten una mejor articulación de emprendimiento con las comunidades donde se realizan los procesos de acompañamiento.

El núcleo de participación y procesos políticos está relacionado fundamentalmente con los procesos prácticos a nivel territorial que el emprendimiento realiza en diferentes municipios del departamento de Bolívar, mediante grupos juveniles que llevan a cabo acciones políticas entorno a problemáticas de sus territorios: como la construcción de grupos de estudiantes universitarios, campesinos, indígenas, mediados por relaciones solidarias y cooperativas con voluntad de autogestión logrando así una mayor cohesión social entorno a la acción colectiva, dentro de la fundación y dentro del entorno local de las

comunidades, donde se han vinculado diferentes actores sociales tanto institucionales como unipersonales, los cuales plantean espacios de participación y decisión política social.

La propuesta de emprendimiento que se está planteando enfoca su accionar en los sub núcleos problemáticos de socialización, Educación, Innovación social, Trabajo, Nuevos contextos urbano rurales, en donde se busca llegar a contribuir en la reconfiguración social de las comunidades, mediante la transmisión de conocimientos que impulsen la innovación social para la satisfacción de necesidades reales, mediante la socialización de proyectos principalmente en comunidades urbanas y rurales con enfoques en actividades productivas para la generación de ingresos sin dejar de lado otros tipos de proyectos que surgen de las iniciativas de las comunidades.

En la necesidad de crear un puente entre los conocimientos teóricos de la sociología y la realidad social que se vive cotidianamente en diferentes zonas del país, principalmente Bolívar, se vio la oportunidad que por medio del emprendimiento social se impacte en las comunidades, donde la intervención social contribuye en el fomento de capacidades en los diferentes contextos.

Este emprendimiento se relaciona con los núcleos problemáticos de la Facultad de Sociología principalmente en el de Modelos de Desarrollo, en los subnucleos de territorio, socioeconomía, riesgos globales, planeación y desarrollo, pensamiento económico, innovación social, generación de riqueza, economía social y solidaria, desarrollo y sostenibilidad.

La propuesta de la fundación se centra principalmente, en la conformación y acompañamiento de grupos sociales los cuales tienen necesidades y voluntades, enfocadas en la procura de objetivos comunes donde la autonomía desarrolla capacidades de organización, de esta forma se plantea estructurar una organización a nivel nacional.

La Fundación tiene carácter nacional, debido a que existen diferentes contextos nacionales que comparten realidades y necesidades, la gestión de las iniciativas es viable en la medida que JUCODE establezca redes de comunidades articuladas en la búsqueda de recursos para facilitar la gestión. Sin embargo, la apuesta de solución es de carácter local debido al trabajo de grupos y organizaciones, que en algunos casos no se limita a un territorio en particular, teniendo en cuenta esto, los espacios virtuales que ofrecen las herramientas tecnológicas, son de suma importancia para el establecimiento de redes de interacción social e intercambio de conocimiento multidisciplinar, que permitirá la permanencia de

la estructura organizacional de la fundación, lo cual anticipa la participación de comunidades deslocalizadas que aumenten la cantidad de actores para la sostenibilidad del emprendimiento.

2.2 Los objetivos

Por lo anterior, se busca articular el diagnóstico y trabajos previos con comunidades urbanas y rurales tanto en el departamento de Bolívar como la ciudad de Bogotá, para crear la plataforma organizacional y funcional de la idea de emprendimiento, en ese sentido se definen los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Desarrollar un emprendimiento, que mediante el acompañamiento de proyectos que contribuyan al desarrollo endógeno de las comunidades, impacte en los jóvenes, mujeres, indígenas y campesinos de diferentes regiones del país, en especial en el departamento de Bolívar.

Objetivos específicos:

1. Identificar las necesidades de organización, acompañamiento y gestión que tienen las comunidades de jóvenes, mujeres, campesinos e indígenas del departamento de Bolívar.
2. Diseñar un modelo organizativo que permita articular con las diferentes comunidades para contribuir con su desarrollo endógeno.
3. Determinar los posibles escenarios actuales y futuros de la idea de emprendimiento.

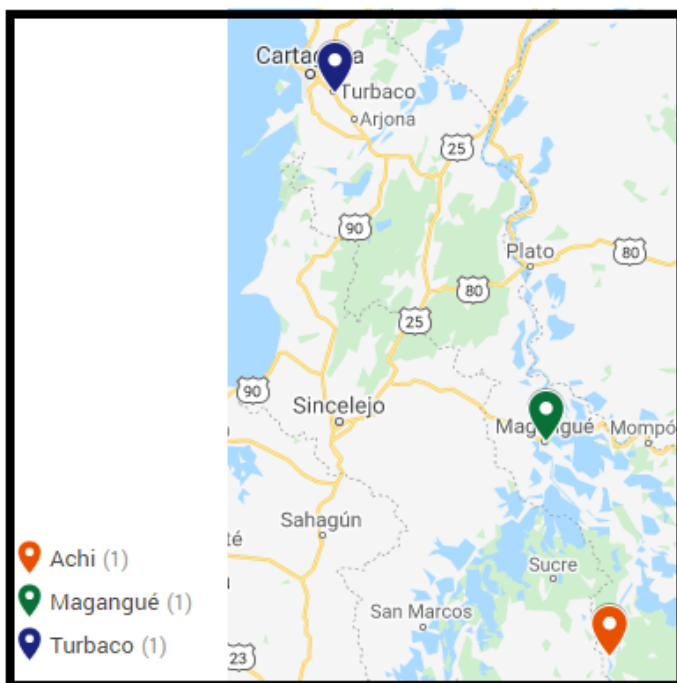
2.3 Contextualización de la comunidad

Con el ánimo de delimitar la población de forma práctica y dentro del ejercicio de formulación y diseño del emprendimiento, las poblaciones que se buscan impactar a través de la gestión, serán diferentes comunidades en las comunidades urbano rurales con quienes por diferentes acercamientos se han logrado consolidar acuerdos de voluntades para ser los primeros beneficiados por la acción de la fundación.

2.3.1 Delimitación geográfica

Bolívar es un departamento ubicado al norte del país en la región del caribe limita al norte con el mar caribe al noreste con Atlántico, al sureste con Santander y Antioquia, al oeste con Córdoba y Sucre, al este con Magdalena y Cesar. El departamento cuenta con siete zonas de desarrollo económico y social (ZODES), además cuenta con dos ciudades principales a nivel departamental Cartagena y Magangué, en estas se concentra la mayor cobertura de bienes de consumo.

Mapa 1: Municipios de impacto en el departamento de Bolívar



Fuente: Construcción propia

De esta forma, se puede establecer una relación entre estas dos ciudades como epicentros o nodos de desarrollo en el departamento, que contienen el mayor porcentaje de actividades sociales y económicas, Cartagena en la zona norte y Magangué en el sur del departamento, actuando como centros de desarrollo para las zonas periféricas urbano rurales que los rodea. Esto se evidencia al observar la concentración demográfica del departamento que está alrededor de 2.130.000 habitantes según cifras del DANE del año 2020, ubicándose la mayor cantidad de Bolivarenses en Cartagena, allí vive un promedio de 900.000 habitantes y 121.000 en Magangué. La concentración

demográfica contiene dinámicas de desigualdad, como por ejemplo segregación espacial, marginalización social, pobreza y el limitado acceso a bienes y servicios necesario para el bienestar de los individuos que allí desarrollan sus vidas, cerca de un millón de habitantes se ubican en las zonas periféricas de los centros urbanos mencionados.

La mayoría de las poblaciones de centros poblados subsiste de actividades comerciales, mientras que los espacios rurales son de vocación agrícola con economía de subsistencia principalmente orientada a la agricultura y la pesca. Esto se evidencia sobre todo en las zonas en donde la fundación ha tenido mayor contacto con la población, por ejemplo, en el caso del corregimiento de Barbosa en Magangué, comunidad ubicada en el zodes la Mojana, donde los terrenos son principalmente pantanosos y

altamente productivos para la pesca y diferentes cultivos como el arroz, maíz y plátano. La comercialización de estos bienes agrícolas representa un reto para el grueso de la población campesina minifundista, puesto que en materia de infraestructura se presentan grandes dificultades como la difícil ubicación geográfica, las pocas vías de acceso que hacen costosa la movilidad de los habitantes y sus productos, además de los cambios ambientales que modifican el territorio como la sedimentación del río Magdalena que ocasiona erosiones poniendo en riesgo parte importante de las comunidades ribereñas del corregimiento.

Otro caso con el que la fundación ha tenido contacto se presenta en el municipio de Achí, que también pertenece al zodes de la Mojana, al igual que el corregimiento de Barbosa. Goza de tierras muy fértiles apropiadas para los cultivos de arroz, sin embargo, al estar ubicado mucho más al sur del departamento de Bolívar, se agudiza la segregación espacial aumentando problemáticas como la pobreza y el limitado acceso a bienes y servicios que generan una mayor dificultad en la movilidad social de sus habitantes. Además, comparte el estado de emergencia ambiental por las erosiones del río Cauca a causa de la sedimentación derivada de la explotación minera en la zona del Cerro del Corcovado, sumado a esto, se han dado cambios en los suelos debido a las inundación de ciertos terrenos dentro del municipio que han alterado la geografía recientemente, la transformación del ecosistema y la contaminación disminuyó el volumen de los peces alterando los ciclos de pesca modificando las prácticas alrededor de esta actividad productiva.

Toda esta situación ha llevado a la población a desarrollan dinámicas de economía intermitente en alternancia entre la producción agrícola, la pesca y la explotación minera artesanal con el uso de mercurio, también a desarrollar actividades de economía informal y en muchas ocasiones ilegal que alimenta el conflicto principalmente en zonas de disputa territorial de actores armados, creando mayor gravedad en las problemáticas sociales y ambientales.

Finalmente, el tercer municipio con el que la fundación ha tenido mayor contacto es Turbaco ubicado a 15 minutos de la ciudad de Cartagena, se encuentra en el zodes norte, a 200 metros sobre el nivel del mar cuenta con una amplia vegetación que limitan con las faldas de la colina, donde se encuentran una creciente zona urbana de alrededor de 6 km², atravesada por la vías departamental que comunica el distrito de Cartagena con los demás municipios, posicionándolo como un espacio de recepción para los migrantes del interior de Bolívar. Esto nutre el constante crecimiento de la población mediante actividades comerciales de pequeña escala y especialización, aunque tiene potencial agrícola no está lo suficientemente tecnificado, situación que ubica a la ciudad como un centro poblado intermedio con

alta dependencia de la economía de Cartagena. Turbaco se planifica como el área metropolitana del distrito turístico, siendo el epicentro de la segregación existente en algunos de los barrios periféricos, recepcionando migrantes del interior del departamento, mediante una creciente marginalidad de la desigualdad en el acceso a bienes y servicios públicos como el agua y fuentes de trabajos estables.

2.3.2 Comunidades objeto del emprendimiento

Después de haber entendido las principales problemáticas en diferentes territorios, es importante entender que grupos poblacionales tendrían la capacidad de articular con el emprendimiento, teniendo en cuenta sus características principales.

Dentro de los recorridos y contactos que se han realizado para conocer la población de los diferentes municipios de Bolívar, se identificaron grupos organizados y no organizados de jóvenes estudiantes, madres cabezas de familia, campesinos agricultores, líderes comunales e indígenas. Así como se evidencia en el siguiente mapa, los grupos identificados se encuentran distribuidos en varios municipios del departamento de Bolívar, los principales son Magangué, Achí y Turbaco.



Fuente: Construcción propia

En el municipio de Magangué se ha hecho el contacto con un grupo de jóvenes estudiantes tanto de carreras universitarias como de los últimos cursos de bachillerato, en edades entre los 17 y 28 años, las carreras que cursan están entre psicología, derecho, pedagogía, enfermería, ingeniería de sistemas y contaduría, por lo que el grupo intenta mezclar las diferentes visiones académicas para la formulación y



Fuente: propia

puesta en práctica de las iniciativas que resultan siendo una apuesta de carácter interdisciplinar.

Las problemáticas que este grupo de jóvenes han identificado desde su punto de enunciación y por las cuales deciden organizarse y articular sus voluntades individuales para gestionar iniciativas colectivas



Fuente: propia

son: la falta de empleo, falta de acceso a educación superior y mala calidad en el servicio educativo básico, embarazos a temprana edad y problemáticas de movilidad tanto de vías de acceso como de la realización de su proyecto de vida, lo que genera la reproducción de un modelo de vida tradicional que conlleva a la constitución de familias a temprana edad. Al no contar con los bienes y servicios para llevar a cabo otras perspectivas de vida se evidencia que hay un alto porcentaje de jóvenes que emigran de su territorio en busca de nuevas oportunidades y hay otros muchos

que se ven afectados por el consumo de drogas y la vinculación a grupos al margen de la ley. Por ser jóvenes estudiantes de diferentes carreras y no encontrarse en el municipio gran parte del año y tener que desplazarse a ciudades principales de otros departamentos para asistir a sus lugares de estudio, se hace un reto y una necesidad para el grupo encontrar formas de articulación que permitan dar prioridad y optimizar las comunicaciones y espacios de reunión que tiene para lograr consolidar las iniciativas.

La segunda comunidad con la que se tuvo contacto y con quienes se está trabajando para realizar un acompañamiento institucional es con la Asociación de Mujeres Víctimas Multiactiva de Coroncoro **Asopromuco**. Esta asociación fue conformada por la iniciativa de mujeres indígenas del Pueblo Zenú en el municipio de Achí, en el departamento de Bolívar, son integrantes del Cabildo Isla Catalina adscrito al Resguardo Colonial Toluviejo. Esta población se caracteriza por su interseccionalidad, puesto que está conformada por 20 integrantes mujeres que han sido desplazadas de sus territorios de nacimiento, son indígenas que dentro de su vocación cultural y relación con la tierra se identifican con la actividad agrícola y con la visión del campesino. Dentro de su iniciativa de crear una herramienta que les permita mejorar su actividad productiva, constituyen la asociación, por medio de la cual buscan tener más oportunidad y opciones para generar ingresos y sostenibilidad para ellas, sus familias y su comunidad por medio de la producción avícola y porcina.

La comunidad de las mujeres de la asociación Asopromuco, en la búsqueda de mejorar su funcionamiento han encontrado que tienen algunas problemáticas de orden interno, entre ellas se encuentra la no participan de eventos organizativos tanto endógenos como exógenos, sumado a esto no cuentan con escenarios de capacitación para que las asociadas fortalezcan sus capacidades de gestión y de agencia, además no llevan el registro de la cuentas y movimientos contables. Todo esto se evidencia en la



Fuente: propia

dificultad que tienen para aplicar sus estatutos, esta situación las lleva a no poder articular con otras instituciones para adquirir herramientas de gestión de proyectos. Esto ha quedado al descubierto al intentar articular con organizaciones campesinas más grandes, en donde se hace necesario crear relaciones institucionales adaptables con actores de diferentes contextos, para alcanzar los objetivos de la asociación gestionando la economía de la comunidad, surgiendo necesidades organizacionales que no se habían contemplado inicialmente y que están más allá de las intereses individuales por las cuales decidieron asociarse.

Al observar con detenimiento, Asopromuco tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de este grupo interseccional de mujeres, sin embargo, los procesos modernos del desarrollo organizacional plantean la asimilación del desarrollo económico, lo que comprende unas prácticas exógenas que terminan siendo utilitarista, preponderando el bien particular sobre el de la común. Por este motivo se hace difícil la articulación para la superación de las debilidades internas de la asociación.

La tercera y última comunidad con la que se ha realizado un contacto directo en el departamento de Bolívar se encuentra ubicado en el barrio las Cocadas en el municipio de Turbaco, un barrio ubicado en la periferia del municipio por lo cual se encuentra en proceso de formalización. Por medio de un diagnóstico participativo se hace contacto y un mayor acercamiento para fortalecer la confianza con un grupo de 80 Madres cabeza de familia de diferentes edades y formación académica, que se reúnen para trabajar por su barrio y su municipio. La mayoría de las mujeres vienen de familias campesinas que han tenido que migrar del interior del departamento y se han ubicado en Turbaco por ser un municipio

cercano a Cartagena, en donde hay más oportunidades de empleo y accesibilidad a servicios de salud, dinámica que genera dependencia económica con un centro urbano tan grande.



Fuente: propia

Dentro de las jornadas participativas que se realizaron se identificaron y priorizaron las principales problemáticas que la comunidad percibe, entre estas se encontró que la falta de servicios afectaba sus condiciones de vida en cuanto a temas de salubridad debido a la falta de alcantarillado y de servicios públicos como el agua, que llega solamente dos veces a la semana. Todo esto trae consigo problemas de seguridad, que también evidencian falta de espacios,

recreación y de esparcimiento para niños y

adolescentes. También, se encontraron problemas de movilidad hacia el casco urbano, en donde se puede acceder a los bienes y servicios vitales para la subsistencia. Adicionalmente, las madres manifestaron como principal problemática el déficit de vivienda digna en el barrio, puesto que la mayoría de casas son de autoconstrucción con materiales de mala calidad.

3. Antecedentes

Con la llegada de la industrialización se dieron procesos de empresarialidad enfocados a la mayor retribución económica, lo que fomenta una serie de acciones encaminadas a la rentabilidad de la producción. Por medio de la producción desmesurada que trajo consigo el capitalismo se han producido toda serie de consecuencias, que en la economía se han denominado externalidades, que buscaban ser remediadas a través de impuestos o acciones empresariales para la disminución de los impactos negativos el mundo tanto ambiental como social. Sin embargo, estas medidas no han sido suficientes pues las empresas, al buscar siempre maximizar sus utilidades se concentran en los sectores que más capital y riqueza producen y descuidan a aquellos que no tienen ese potencial evidentemente visible de generación de capital a gran escala.

Es en este punto en donde surge el interés por estudiar e incentivar la creación de emprendimientos sociales. Según Patricia Franco (2016) los emprendimientos sociales “buscan fusionar procesos particulares a la gestión empresarial con problemas sociales, orientados a mejorar la calidad de vida de

las personas” (pág. 47) mientras las empresas tienen fines económicos, los emprendimientos sociales, privilegian el interés general sobre el particular, para propender por el bienestar de las poblaciones beneficiadas. Franco también afirma que el emprendimiento social es “una actividad, con un significativo componente social y dimensión colectiva, en donde la comunidad es el eje del mismo” (pág. 52), en esta definición se puede ver la importancia de la participación de actores sociales y de aliados que permitan gestionar las acciones del emprendimiento.

Mediante la revisión bibliográfica se pretende encontrar experiencias que nutran la estructuración de esta propuesta de emprendimiento, teniendo en cuenta que la mayoría de fundaciones tienen por objetivo cumplir los fines planteados por un fundador o grupo de fundadores, mediante la utilización de un capital inicial, debemos aclarar que nuestra organización posee un gran capital humano no económico para la realización de sus objetivos, por tal razón esta propuesta aprovechará al máximo todos los conocimientos y recursos humanos voluntarios para la diversificación de capitales orientado a cumplir los objetivos propuestos.

El diagnóstico que se plantea Fernando Fantova (2015) en el artículo sobre “Innovación Social y Tercer Sector de Acción Social”, es de gran utilidad como antecedente desde la experiencia que se diagnostica y que además involucra a diferentes tipos de organizaciones del tercer sector, es valioso el análisis porque identifica los elementos claves de la innovación social en España, además contextualiza las prácticas que surgen en esa relación entre la innovación y el sector social, termina el análisis haciendo una visión prospectiva de la innovación y el tercer sector.

Es de resaltar que uno de los elementos fundamentales de la innovación social hace referencia a un proceso de “reflexión y deliberación filosófica, moral o ética, que ha de generar un saber elaborado y consensuado –suficientemente– en una comunidad de referencia que construye y comparte unos principios y criterios” (Fantova, F. 2015. pp 3) resaltando el importante papel que ocupa la comunidad en la construcción de conocimiento útil para generar soluciones asertivas a las problemáticas sociales, en ese sentido es de resaltar que esos procesos de deliberación se dan en entornos locales, en donde las diferentes perspectivas se tienen en cuenta para llegar a consensos que permitan la innovación de procesos que contribuyan en cambiar aspectos de la realidad que las comunidades comparten.

Además de buscar involucrar a la comunidad y a los procesos locales dentro de la reflexión y el debate, la innovación social, cualquiera que ella sea, debe buscar cubrir ciertas necesidades que otros sectores, políticas o iniciativas no cumple como el impulso a la “igualdad de oportunidades, de trato o de

resultados, ante la diversidad de capacidades presente en la sociedad” (Fantova, F. 2015. pp 4) y “Facilita la construcción de lazos relacionales, vínculos comunitarios o cohesión social” (Fantova, F. 2015. pp 5) por lo que cualquier emprendimiento social que busque ser innovador y pertenecer al tercer sector debe enfocarse en actividades relacionadas con suplir necesidades que se abordan en las políticas sociales, la legitimidad de cualquier emprendimiento social debe buscarse en la capacidad de incidir en entornos comunitarios creando tejido social y capacidad de acción en los individuos. Más allá de los aspectos formales que se exigen para constituir las organizaciones del tercer sector, el impacto e innovación social deben ser los pilares de la acción social.

En ese sentido se ha encontrado que la innovación adquiere una relevancia mayor en el mundo actual para generar mayores espacios de oportunidad para los emprendimientos sociales, se ha dicho que teóricamente existen dos tipos de innovación, la primera en el “producto y la de proceso en sentido amplio —ya sea externa (nuevos servicios añadidos al producto) o interna (nuevos procesos y nuevos modelos organizativos)” (OCDE, 2005 en Morales, A. 2010). En un emprendimiento social el producto se entiende como el servicio que se ofrece a las comunidades, en donde la interdisciplinariedad y los procesos que fomentan la autogestión llevan a estas a establecer mecanismos propios de desarrollo endógeno, en ese sentido la innovación radica en la relación de confianza que se consolida con las diferentes comunidades, asimismo se involucra la innovación en el proceso, pues mediante las herramientas participativas los proyectos que se consoliden con las comunidad privilegien sus intereses y la solución de las necesidades.

El texto *Que es el tercer sector* de Verónica Paiva, introduce al espacio del mercado delimitado para las organizaciones privadas no gubernamentales que responden a diferentes demandas y servicios insatisfechos a partir de la década del 70 y 80, en ese sentido define al tercer sector de la siguiente manera:

Suele llamarse Tercer Sector a un conjunto de instituciones cuya característica principal es ser “privadas, pero no lucrativas” y desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el Estado, ni por el Mercado. (...)Se trata de un espectro altamente diverso de organizaciones que actúa dentro del sector no lucrativo (Organizaciones no Gubernamentales, Fundaciones, Comedores Escolares, Cooperativas, etc.). Paiva, Veronica. 2004. pp 1

El texto rescata la creciente necesidades derivadas de la pluralidad de capas sociales en el siglo XX donde se agudiza de problemáticas como el desempleo, el déficit habitacional, y la poca regulación legal en las zonas urbanas, promueve la demanda de derechos y servicios no satisfechos al Estado

mediante protestas sociales principalmente promovidas diferentes grupos minoritarios organizados en movimientos sociales. Es precisamente la heterogeneidad de estos sectores y sujetos sociales la cual dificulta la priorización por parte del Estado, además este escenario hace más relevante y urgente la necesidad de organizaciones de carácter social contribuyan en la visibilización estructurada para la exigencia de derechos

Así mismo, Alfonso Morales, en su artículo publicado en la Revista Internacional de Organizaciones, titulado “Tercer Sector e Innovación: experiencias, desafíos y oportunidades” (2010) resalta que “resulta llamativa la profunda reforma que se está produciendo a nivel de las unidades administrativas dedicadas a los servicios sociales y que fundamentan su labor en una red de instituciones colaboradoras y con propuestas innovadoras”(Gutierrez, A. 2010). El tercer sector es el espacio dentro del mercado donde se ubican todas las entidades sin ánimo de lucro que tienen por objetivo prestar servicios sociales, si bien este espacio plantea la necesidad de innovación organizacional, también reconoce la necesidad de un entramado de redes institucionales que permitan la gestión de los fines de la organización. Esta experiencia muestra la importancia que tiene la creación de un sistema de redes para posicionarse en el mercado del tercer sector, generando una propuesta de valor que permita la consolidación del emprendimiento.

En el artículo “Una experiencia de aprendizaje en niños y jóvenes” escrito Magdalena Escamilla Quintal y Anel Flores Novelo, describe los resultados y alcances del programa “Mi primera empresa: emprender jugando” impulsado por la fundación Escuela Superior- empresa (FESE), un programa dirigido a estudiantes de quinto y sexto grado con el propósito de desarrollar habilidades de emprendimiento, resalta la importancia de la articulación de las instituciones de educación superior “que aportan el capital humano tanto profesores como estudiantes de nivel superior de áreas económicas, administrativas y humanidades” (2015) este programa comparte similitudes con esta propuesta de emprendimiento pues consiste en una transmisión de conocimiento de las instituciones de educación superior a las comunidades mediante la interdisciplinariedad, además la gestión y articulación de esta organización, logró acompañar la creación de miniempresas de forma colaborativa, también se resalta los espacio de diálogo donde los niños mediante metodologías participativas tomaba decisiones colectivas entorno al emprendimiento.

Francisco Díaz y Gustavo Lejarriaga en su texto sobre “El emprendimiento y la empleabilidad” (2018) define el concepto de la empleabilidad dentro de los emprendimientos sociales a través de diferentes experiencias que han tenido. La empleabilidad la entienden como “aquel conjunto de competencias que

mejoran la capacidad de una persona para encontrar y utilizar oportunidades de empleo (...) dentro o fuera del lugar de trabajo”, además explica que algunas de esas competencias estarán en referencia con la experiencia y la capacidad de anticipar y optimizar escenarios futuros. Bajo esta idea, el sujeto que participa de los espacios de la fundación también aumenta su capacidad de resiliencia y adaptación, encontrando un equilibrio entre sus intereses y los de la organización. Todas las competencias de las que hablan estos dos autores, se pueden potenciar por medio de espacios participativos y formativos de gestión de proyectos que les permitan desarrollar las capacidades tanto de la comunidad como de cada individuo.

Además, la empleabilidad es sinónimo de un valor social implícito en los fines de la organización que pueden presentarse en diferentes formas, un ejemplo que plantean Díaz y Lejarriaga, es la inclusión y responsabilidad social incidencia en diferentes colectivos que requieren atención social no cubierta por el Estado, que requieren de un tercero para desarrollar el territorio, en ese sentido la creación de empleo una fórmula de cohesión social.

Ahora bien, para la sostenibilidad de cualquier emprendimiento es importante identificar cuáles son las experiencias de éxito, para esto se decidió tomar como punto de partida un estudio realizado por Olga Arboleda y Hernando Zabala en donde definen las “Condiciones Clave para el Éxito y Sostenibilidad de los Emprendimientos Solidarios de Medellín”, partiendo de definir los tres tipos de emprendimientos que se han identificado, entre ellos están los emprendimientos tradicionales que se centran en que las acciones del emprendimiento están enfocadas en “fabricar o comercializar un producto pero con el interés de conseguir unas ganancias para sus socios, además, su tipo de gestión es vertical y los espacios de decisión se corresponden con las juntas directivas” (2011, pp 79), el segundo tipo de emprendimiento que identifica son aquellos que se centran en crear valor social, que tienen la particularidad de que adoptan diferentes formas de organización en las que se “priorizan la innovación, la autogestión, la cooperación y la participación para beneficio colectivo” (2011, pp 79), este segundo se relaciona más con el tipo de emprendimiento que se busca realizar con JUCODE, y el tercer tipo es el Emprendimiento Verde en donde “se hace uso inteligente de los recursos y se usa fuente de energía alternativa”(2011, pp 79).

Teniendo en cuenta que la fundación, es un emprendimiento que busca el beneficio colectivo, que pertenece al tercer sector, en el texto se definen acciones como “el arraigo territorial, la construcción de circuitos de cooperación mutua y el fomento a procesos de autogestión y participación”, como acciones necesarias y fundamentales como claves de éxito para los emprendimientos solidarios. Otra de las acciones recomendadas son las de “la intervención de los agentes externos durante el proceso

emprendedor; los temas de autogestión, participación y productividad; la proyección social que genera el emprendimiento y las relaciones de cooperación”. estas con el fin de garantizar la sostenibilidad de la iniciativa y garantizar con esto la creación de una red de actores y aliados fundamentales para el desarrollo del emprendimiento.

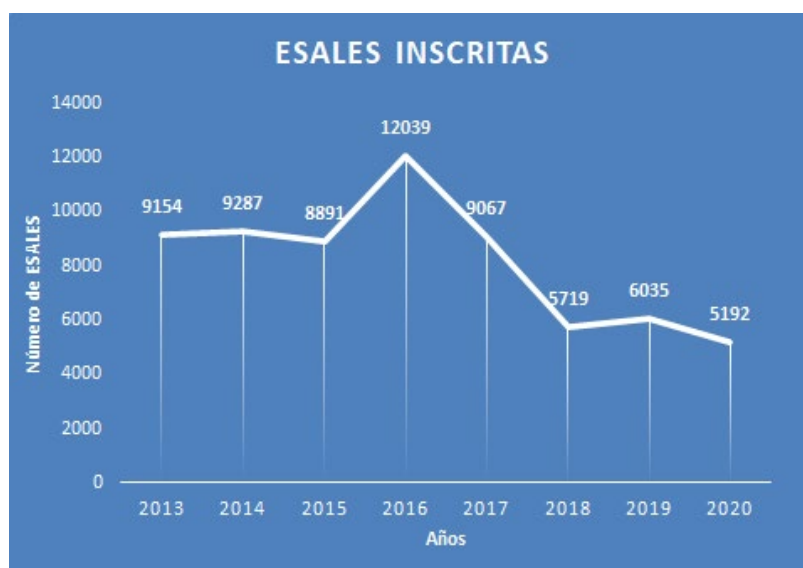
En conclusión, los emprendimientos sociales surgen dentro de la modernización, en donde la economía libereal instaurado por el capitalismo, establece valoraciones morales que maximizan la felicidad comprendida en el goce que la utilidad genera, es por este motivo que el pensamiento capitalista moderno se caracteriza por el uso de la racionalidad en la toma de decisiones, de tal forma que la mayoría de emprendimiento y organizaciones hacen uso de la racionalidad con arreglo a fines, mediante este proceso se instrumentalizan los individuos mientras se pierden otros tipo de relación basadas en valores como la reciprocidad el cuidado colectivo entro otros.

3.1 Antecedentes de mercado

Para entender el contexto en el que se desarrolla la fundación es necesario partir comprendiendo que las fundaciones, hace parte de lo que en Colombia se denomina Entidades Sin Ánimo de Lucro o ESAL, dentro de esta categoría creada por la normatividad nacional, se pueden identificar varios tipos entre esos: corporaciones, asociaciones, cooperativas, entidades pre cooperativas y mutuales. Todos estos tipos de organizaciones tienen en común que deben ser reguladas mediante estatutos que defina la creación de un órgano directivo encabezado por un representante legal quien asume la dirección, obligaciones y derechos frente al Estado, además se exige que haga explícito el patrimonio con el que cuenta la organización y un revisor fiscal quien ejerce la vigilancia y el control del manejo de los recursos junto a un contador.

Teniendo en cuenta que el ámbito natural en el que se nacen las iniciativas sociales, que representan las ESALES, se analiza que las exigencias legales para su constitución, se orientan a ser personas jurídicas comerciales que no tienen intención al lucro, es decir, fueron reguladas como empresas pero sin poder repartir utilidades por su actividad. Lo anterior pone de manifiesto las lógicas utilitaristas que desnaturalizan la iniciativa comunitaria forzandolas a cumplir con una norma que las mide desde parámetros económicos, convirtiéndose en un obstáculo del desarrollo comunitario, pues las organizaciones sociales funcionan en muchos casos desde el consenso mediado por pautas morales que regulan y motivan las acciones de las comunidades, las cuales no tienen un imaginario estructurado en organización empresarial.

En consecuencia, en el intento del Estado por regular este sector, para que empresas con ánimo de lucro no se beneficien de las ventajas que se dan en materia tributaria a las ESALES, se impulsó una serie de regulaciones que amenazan la sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo de las iniciativas comunitarias que se formalizan en poblaciones periféricas que requieren estos beneficios. Al aumentar las exigencias para la formalización de iniciativas verdaderamente sociales, que no tienen suficiente acompañamiento para responder a la necesidad de gestionar problemáticas de sus contextos, ha generado que la



Fuente: Construcción propia

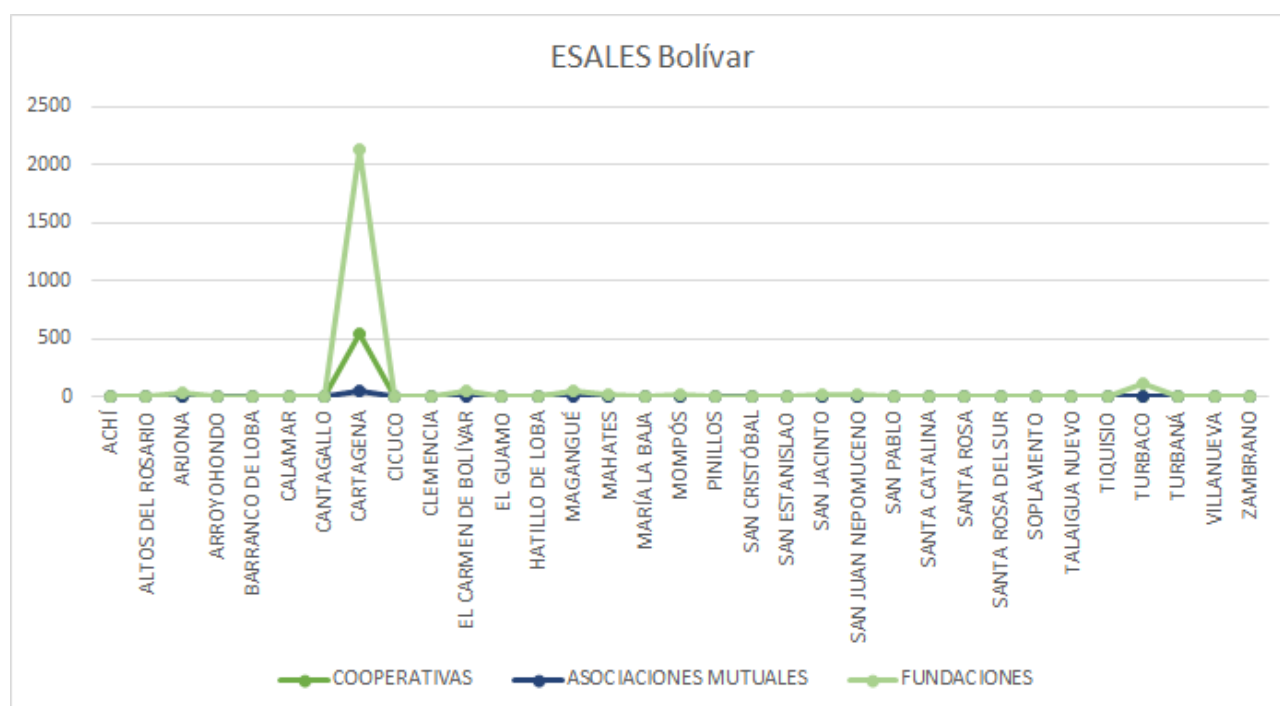
inscripción de ESALES ha caído dramáticamente a partir del 2016, año en el que el gobierno nacional impulsó una reforma tributaria estructural que cobijó a todas las instituciones sin ánimo que se dedican a actividades de carácter social que se pretendían sin ánimo de lucro, pero se encontró que muchas servían de fachada para evadir el pago de impuesto, con la reforma a partir del año 2017 se reduce la inscripción de ESALES pues ya la capacidad de cumplir con los requisitos de ley disminuyó, esto se evidencia en la gráfica donde se ve la reducción de inscripción de ESALES, que nuevamente se ve a la baja en el año 2020, posiblemente debido a la situación de crisis causada por la pandemia de Covid-19.

Otra problemática que presenta esta figura jurídica en Colombia es que hay un exceso de concentración de ESALES en los principales centros urbanos, lo que se evidencia en el informe Empleo para Todos de Confecámaras para diciembre de 2020 determina que las ciudades con mayor registro entidades sin ánimo de lucro fueron Bogotá con un 19%, Antioquia con 10%, Valle del Cauca 9%, Santander por encima de un 5% y Cundinamarca por debajo de un 5%, estos departamentos concentran aproximadamente el 48 % de ESALES activas. Por ejemplo, Bogotá como Distrito Capital y Antioquia uno de los departamentos más poblados e importantes del país, a pesar de que comparten características similares, este último por ser un departamento tiene territorios rurales mucho más amplios y una gran

diversidad poblacional que también se ve en Bogotá, pero en una dimensión más pequeña y enfocada a la vida urbana. Estos contrastes que existen en las dos circunscripciones, permite entender cómo a partir de las necesidades del territorio y de la población, los enfoques de las organizaciones se centran en responder en las problemáticas de la vida cotidiana, que por lo general trabajan temas de género, deporte, gremios, entre otras, sin descuidar las actividades productivas como las de enfoque agrícola y campesino.

De ahí que, el departamento de Bolívar con alrededor del 5% de ESALES activas en el país, está muy por encima de otros departamentos con mayor población, puesto que con 12 millones de habitantes las ESALES activas son insuficientes para las necesidades rurales de este departamento, teniendo en cuenta que un gran número de habitantes en el sur del territorio es campesino y/o indígena. Cabe resaltar que los fenómenos de centro periferia es la misma que a nivel nacional, concentrando la creación y funcionamiento de ESALES en las ciudades principales como Cartagena, Turbaco y Magangué, evidenciando la brecha de acceso que tiene los municipios periférico del país a las oportunidades y herramientas de organización, constitución, creación y acompañamiento de entidades estatales en la sostenibilidad de estas entidades, como se muestra en la siguiente gráfica.

Según el Informe Económico del año 2019 de la Cámara de Comercio de Cartagena que tiene en 18 municipios del norte del departamento de Bolívar, en el numeral 14 del informe explica las estadísticas principales de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES), concluyendo que no más ese año se



registraron 447 nuevas ESALES, estadística que se mantiene a lo largo de los años, entre cooperativas, corporaciones, veedurías y en su gran cantidad fundaciones y asociaciones, dedicadas en su mayoría a actividades artísticas, entretenimiento y recreación, en segundo lugar actividades de atención de la salud humana y asistencia social, educación, pero el 93,5% de entidades sin ánimo de lucro registradas se desempeñan en otras actividades de servicios.

3.2 Fundaciones en Colombia

Al observar la gráfica, las Esales inscritas en el 2016 aumentan a más de 1500, esto se debe a la creciente posibilidad que abren las instituciones solidarias y fundaciones, al resolver y satisfacer necesidades y problemáticas que le competen al Gobierno colombiano, además de contribuir al crecimiento socioeconómico mediante la creación de empleos, productos de manufactura y prestación de servicios. Aunque la transición tributaria que comienza a operar desde el 2017 muestra una baja en la inscripción de fundaciones, para el 2019 aumentan, debido a las cualidades y necesidad de este tipo

de organización en los diferentes territorios a nivel nacional, las cuales para la fecha realizaban actividades que representaban el 15% del PIB, según Noelia Cigüenza (2018), también se debe tener en cuenta que en 2017 se crearon 7000 nuevas instituciones lo que aumentó el número total a nivel nacional llegando a la cifra 193.070.

Otro aspecto que deja al descubierto la falta de acompañamiento y aplicación de la política tributaria



para las Esales es que para el 2016 y 2017 existían 193.070 fundaciones, de las que solo 7.863 estaban registradas en el RUT, debido a que muchas de esta no cumplían con los requisitos para realizar la solicitud de permanencia en el Régimen Tributario Especial (RTE).

Fuente: Construcción propia

3.3 Fundaciones en los municipios priorizados

Los municipios que se han priorizado son Achí, Magangué y Turbaco, dentro de las ESALES en estas tres circunscripciones las fundaciones ocupan el 1, 12 y 47 por ciento respectivamente, según cifras de UAEOS- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. En Magangué y Achi, municipios al sur del departamento de Bolívar, existen otros tipos de Entidades sin Ánimo de Lucro enfocadas a la actividad campesina o de carácter étnico, mientras que en Turbaco, que es un municipio que se encuentra más cerca de Cartagena y que en su mayoría tiene a tener una vida urbana la creación de fundaciones mayor, se podría decir que en el departamento se entiende más la figura de fundaciones como entidades para actividades relacionadas con la vida urbana y las cooperativas de carácter étnico y campesino para la rural.

3.4 Análisis de la competencia

Llevar a cabo este análisis es fundamental analizar mediante el estudio de caso a tres fundaciones u organizaciones que se encuentren en el territorio del departamento de Bolívar adelantando acciones similares a las que aquí se plantean para identificar cuáles son los aciertos y desaciertos en los que han incurrido por medio de su actuar para aprender de la experiencia de estas organizaciones, lo que permite trazar una ruta de acción inicial.

Colectivo Trazo:

Se definen como un “colectivo social, civil y empresarial que desarrolla iniciativas, articula esfuerzos y gestiona alianzas en busca de elevar la calidad de vida de las personas, generar prosperidad en las comunidades y reducir la brecha de desigualdad en la población”.

Las líneas estratégicas de acción por las cuales definen su acción son:

- **Educación:** enfocada en crear una sociedad consciente y participativa para la prosperidad de la región.
- **Ciudadanía responsable y participativa:** para llevar a cabo iniciativas que sume esfuerzos por el desarrollo sostenible de las comunidades y territorios.
- **Liderazgo:** agenda común donde los actores más relevantes puedan definir y promover una visión colectiva de desarrollo.

Fondo unido - UNITED WAY

Este fondo está constituido por 48 empresas en Colombia que hacen aportes para llevar a cabo los proyectos del Colectivo Trazo, que ha articulado con United Way, que es una red global que está enfocada en procurar que cada individuo tenga la oportunidad de triunfar y esto lleve a que sus comunidades triunfen, articula a voluntarios y donantes en todo el mundo. Este fondo recibe aportes de 4 formas diferentes, el primero es por medio de aportes voluntarios de nómina, el segundo son las contrapartidas de empresas, donaciones de personas naturales y jurídicas y las donaciones en especie. Su alianza estratégica les permite que a través de este fondo se financian proyectos en la ciudad de Cartagena, enfocada en crear programas de educación, como el Centro de Excelencia para la primera infancia de Pasacaballos, Escuelas de Danza, Música y Deporte, Programa Boomerang (becas de retorno).

De esta organización se puede aprender la articulación de la voluntad privada de las empresas a través de programas de responsabilidad empresarial y de personas en todo el mundo que como voluntarios articulan para crear una red. Además, su actuar se centra en trabajar con mujeres y niños en situación de vulnerabilidad, fomentando un mejor nivel de vida lo que se articula en contribuir en el desarrollo social de la comunidad, es tan claro que su enfoque en contribuir con el desarrollo que constituye un fondo propio que le permite articular voluntarios, comunidad, responsabilidad empresarial, Estado y llevar los recursos a las comunidades beneficiadas.

Fundación Socya

Socya, es una empresa antioqueña con más de 60 años de experiencia trabajando en proyectos de desarrollo sostenible, realizan programas que responden a los ODS de reducción de la desigualdad, producción, consumo responsable acción por el clima y alianza para lograr los objetivos, estos están articulados a la actividad meritoria seis (Actividades de protección al medio ambiente. Conservación, recuperación, protección, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y el medio ambiente sostenible) del Estatuto tributario. Por lo anterior la fundación materializa su objetivo social mediante el programa Recyclo y la estación de transferencia de residuos sólidos, incentivan la reintegración de excedentes industriales a la cadena de valor, este es el caso del acompañamiento en el manejo ambiental, realizado en el islote de Santa Cruz en san Bernardo Bolívar donde articulan con el consejo comunitario, para darle un nuevo uso a los residuos de la comunidad.

La organización se financia mediante un portafolio de \$ 10.787.496.34 inversión financiera, \$ 8.201.685.000 en patrimonio fiduciario, además de recibir ingresos superiores a los \$ 20.000.000.000 por el desarrollo de actividades meritorias a través del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Es valioso aprender de Socya que la articulación de los ODS con la actividad meritoria del Estatuto Tributario, permite que una entidad sin ánimo de lucro tenga un campo de acción muy amplio, permitiendo que los proyectos sociales se amplían a programas sociales que tienen varios aspectos, lo que le permite apostar a oportunidades de temas más amplios. Además, se pudo identificar la importancia de tener un eje ambiental tanto hacia dentro de la organización como hacia las comunidades. Otro aprendizaje valioso para la sostenibilidad de la fundación es crear servicios que se puedan ofrecer para la capitalización de la fundación, lo que le permite crear inversiones para generar activos propios y mantener la sostenibilidad de los proyectos de intervención social.

Consorcio para el Desarrollo Comunitario

Es una organización que agrupa las Fundaciones Corona, Smurfit-Kappa y Fundación Social, esta iniciativa tiene 25 años gestionando utilizando la metodología de Desarrollo Integral Territorial para fortalecer Organizaciones Comunitarias, Sistematizando Experiencias, Administrando Programas y Fondos que les permitiera alcanzar su objetivo social, de esta forma tejen una sociedad más incluyente participativa y en paz. El DIT ha permitido la sincronía de los diferentes programas, proyectos con los acuerdos de Paz y los planes de desarrollo con enfoque territorial.

Lo anterior le brindó presencia a esta organización en 89 municipios, mediante acuerdos institucionales con 28 entidades gestionó en el 2020 \$ 3.570 millones, donde el 60% se destinó a capital semilla, el 28% de esta operación se financió mediante el uso de los rendimientos del patrimonio y el 12% fueron aportes de las fundaciones asociadas. Los proyectos realizados durante los últimos años se han orientado a fomentar capacidades endógenas de la comunidad entorno al trabajo, la construcción de paz y sistematización de experiencias, pero los proyectos pueden tener diferentes objetivos dependiendo de las instituciones aliadas, en varias ocasiones los proyectos se encuentran en fases avanzadas y se realiza un aporte económico o técnico.

De este Consorcio es muy valiosa la experiencia que tienen en lograr una mayor articulación interinstitucional entre tres fundaciones, lo que les ha posibilitado recibir donaciones grandes de

organizaciones importantes, pues lo que no tiene una, lo compensa la experiencia de la otra. Además, han construido su propio fondo para administrar los recursos que les llegan.

Finalmente, después de analizar tres de las organizaciones sin ánimo de lucro más importantes en el territorio de Bolívar, se ha llegado a la conclusión de que existen estrategias compartidas en los tres casos que les han permitido ser exitosas y estar en constante crecimiento. En primer lugar, las tres han construido una red de actores institucionales que unen voluntades para llevar a cabo iniciativas y cumplir con las exigencias financieras para mostrar solidez, haciendo frente a las exigencias establecidas por los inversionistas, dentro de estas redes construidas hay relaciones con actores, tanto públicos como privados, nacionales e internacionales. En segundo lugar, cada una ha terminado creando un fondo propio de la organización que garantice la sostenibilidad de las iniciativas e intervenciones que realizan para no desfinanciar su actividad ni depender de convocatorias específicas, esto les da mayor capacidad de agencia y de crear estructuras institucionales propias que no dependan de agentes externos. El tercer aprendizaje identificado tiene que ver con el anterior, debido a que en el afán de ser sostenibles y construir una economía sólida, las organizaciones han invertido los excedentes de sus actividades fiduciarias y en activos financieros para aumentar su capital y capacidad de inversión en la gestión de sus objetivos.

Infortunadamente, el caso de estas tres organizaciones que trabajan en el departamento de Bolívar en programas y proyectos muy concretos, que a largo plazo no se acompañan por lo cual hace difícil medir las capacidades instaladas en la comunidad, es muy cierto que la mayoría de iniciativas sociales que se constituyen dentro de una personería jurídica sin ánimo de lucro no son sostenible a largo plazo, debido a que la mayoría de estas no cuentan con la solidez y el patrocinio de grandes entidades, en el informe anual de la Cámara de Comercio de Cartagena frente a los municipios del norte del departamento de Bolívar, señala que para el año 2017 se renovaron 1.515 ESALES, para el 2018 se renovaron 755 entidades más que el año anterior y para el 2019 la renovación fue de 2216 entidades, 54 menos que en el 2018. Las cifras anteriores muestran que hubo un aumento en el registro de ESALES del 2017 frente a los años posteriores, es decir, se registran un buen número de Entidades Sin Ánimo de lucro, pero su sostenibilidad se ve afectada en el primer y segundo año de funcionamiento. Las entidades que más renuevan su matrícula mercantil en los municipios del norte del departamento se enfocan en otras actividades de servicios, la segunda actividad económica en agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca, en tercer lugar, se dedican a actividades artísticas, de entretenimiento y recreación.

Por la anterior, fundación deberá tener en cuenta, aspectos que garanticen su supervivencia a corto y mediano plazo, una posibilidad es concebir un portafolio y asociados o patrocinadores que generen estabilidad económica para gestionar su objetivo, el cual busca acompañar iniciativas comunitarias, a mediano y corto buscando dejar capacidades de gestión local, esta labor de orientación pedagógica y de transmisión de conocimientos, podría contemplar actividades más sencillas que validen y mantengan su permanencia en el RTE, además es importante que la organización cuente con toda la logística administrativa que permita la articulación con instituciones privado y pública. Es inevitable que la organización se compenetre con ciertas comunidades base entorno a la gestión de actividades productivas que contribuyan a crear capital que sea re-invertible en la realización los fines de la organización y las comunidades.

3.5 Análisis DOFA

Teniendo en cuenta la problemática que se ha hecho evidente de lograr el acceso a inversiones que garanticen la sostenibilidad de la fundación y que además la administración de estos recursos se realice de una manera rentable para garantizar la independencia financiera de la fundación es importante realizar un análisis DOFA identificando las debilidades y amenazas que se presentan para hacerles frentes y las fortalezas y oportunidades de la fundación para a partir de estas crear una estrategia que permita la sostenibilidad del emprendimiento a corto, mediano y largo plazo.

Objetivo de la matriz DOFA: Identificar el estado actual de la fundación y los elementos que cimientan y fundamentan la estructura organización, de esta manera se pueden tomar mejores decisiones que guíen la toma de decisiones a un corto y mediano plazo en busca de lograr la sostenibilidad de la iniciativa.

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas: ● Conocimiento Sociológicos y profesionales. ● Redes de posibles socios, aliados y comunidades. ● Experiencias de trabajo en comunidad y diseño e implementación de proyectos. ● Posibles integrantes calificados para la conformación del grupo base de la	Debilidades: ● Falta de experiencias en gestión de proyectos, en manejo administrativo, en gestión de recursos. ● No cumplir con la gestión de las iniciativas de las comunidades. ● Que la organización no sea muy reconocida. ● Falta de un contador, publicista y administrador

	fundación. ● Capacidad de expansión del grupo base de la fundación. ● Redes sociales a nombre de JUCODE. ● Confianza de algunas comunidades.	● Falta de equipos de oficina y audiovisuales. ● Sitio web. ● No tener activos.
Externos	Oportunidades: ● Necesidad social de los servicios de acompañamiento. ● La existencia de fondos y fundaciones que pueden financiar proyectos sociales, con intereses similares al emprendimiento. ● Ser intermediarios entre grandes organizaciones y las comunidades. ● Deducción del impuesto bajo la figura de fundación y acompañamiento de organizaciones.	Amenazas: ● No cumplir con los requerimientos de RTE (Régimen Tributario Especial). ● La sostenibilidad de la fundación por razones externas. ● Competencia ● La normativa estatal que indica que por ser una organización nueva no puede ejecutar grandes capitales. ● Necesitar de acuerdos interinstitucionales con grandes organizaciones para poder ejecutar proyectos que muevan un mayor capital.

El análisis DOFA, contribuye a la estructuración de esta propuesta, mediante la identificación de aspectos endógenos y exógenos que puedan incidir en la Fundación, para esto se toman en cuenta los conocimientos experienciales y los datos investigados cualitativos y cuantitativos recolectados sobre las ESALES hasta este momento, posteriormente se realiza un análisis que permitirá tomar decisiones prospectivas enfocadas a realizar estrategias de acción a mediano y corto y mediano plazo.

La matriz está compuesta por cuatro cuadros, divididos verticalmente en dos variables positivas señaladas con color salmón y negativas con morado, horizontalmente se relacionan aspectos externos que no dependen de la organización por encontrarse en el medio en donde se ubica y los internos que son aspectos mejorables mediante las acciones y gestiones de la institución,

Estrategias:

Enfoque de Éxito

¿De qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades?

- Establecer unas actividades para recolectar fondos utilizando con capital semilla de la fundación, entre la fundación y la comunidad para satisfacer unas necesidades orientadas a alimentar un fondo para la gestión de proyectos.

- Crear una estrategia de financiación con aliados externos para la realización del objeto social de la organización.
- Crear programas de trabajo que faciliten el acompañamiento y gestión de iniciativas a las comunidades mediante proyectos que respondan a sus necesidades.
- Fortalecer los canales de comunicación de la fundación para aumentar la capacidad de gestión de la misma, aumentando la confianza de las comunidades hacia la organización, posicionarnos como instituciones que fomentan las capacidades comunitarias.

Enfoque de reacción

¿Cómo se pueden usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas?

- Aumentar la red de agentes miembros del grupo base de la fundación para reducir la amenaza de no responder con los requerimientos del RTE.
- Generar capital para invertir en activos pasivos que capitalicen la operación.
- Establecer acuerdos institucionales con la competencia convirtiéndolos en aliados que fortalezcan la gestión de nuestro objeto social.
- Trabajar con aliados solventes con experiencia que puedan contratar con el estado mediante acuerdos interinstitucionales.
- Mantener la confianza de las comunidades para lograr la sostenibilidad a corto y mediano plazo para tener la posibilidad de tener un fondo que facilite la gestión de la autonomía de la organización.

Enfoque de adaptación

¿cómo podemos aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades?

- Debido a la gran cantidad de necesidades de las comunidades a nivel nacional, estas siempre están abiertas a emprender nuevas iniciativas que respondan a sus problemáticas, propiciando que la fundación adquiriera mayor experiencia a nivel administrativo, de proyectos y gestión de recursos.
- Articular con grandes fondos de financiación y otras organizaciones tanto privadas como públicas, permite la visibilización de la fundación.
- El crecimiento de la organización permitirá la integración de nuevos agentes que fortalezcan la gestión de la fundación en temas administrativos, publicidad y contaduría y la adquisición de nuevos equipos de oficina y cualquier herramienta necesaria para poder realizar el objeto social de la fundación, de esta manera la organización sus propios capitales.

Enfoque de supervivencia

¿cómo nos podemos mantener en pie aun a pesar de las amenazas?

- Mediante una ruta de planeación se podrán hacer diferentes escenarios prospectivos que permitan identificar escenarios futuros posibles. Esta estrategia nos permitirá definir acciones presentes que lleven a la fundación hacia la construcción del mejor escenario posible. La planeación contendrá la evaluación de elementos negativos o amenazas que afecten el emprendimiento por lo que tendrá unos protocolos que guíen la acción en los eventos desfavorables.

4. Fundamentación teórica

Para realizar un estudio teórico del emprendimiento que aquí se plantea, se decide abrir el análisis desde el concepto que define Bruno Latour en el texto *La Esperanza de Pandora*, acerca de la *Referencia Circulante* como forma de comprender la construcción de conocimiento científico, a través de la observación, análisis y recolección de datos, este concepto busca resolver a la pregunta que el mismo autor plantea desde la filosofía de la ciencia acerca de “¿cómo hacemos para meter el mundo en palabras?”. En ese sentido se busca hacer un análisis constructivista que responda a la realidad de todos los elementos que componen el emprendimiento, que se acoplan en la idea de emprendimiento, este proceso busca dotar de un carácter científico a esta lectura teórica sobre la fundación.

Latour comprende la *Referencia Circulante*, como una secuencia de “etapas sucesivas” en donde el conocimiento se transforma basado en conteniendo verídicos de la realidad, entendiendo las referencias o conocimientos en relación con un “actante”, que es una muestra o fenómeno de estudio sociológico fuera del conocimiento científico, pero con relación a una red de saberes referenciados en conceptos con los que el actor crea nuevos conocimientos. En este sentido se parte de una red construida por teorías sociológicas que permiten comprender las referencias tomadas de la realidad, para entender el sentido de las conexiones en red que articulan la construcción de conocimiento y el análisis de la realidad como una filigrana de diferentes agentes, instituciones y colectivos.

Como lo afirma Latour “La única forma de entender la realidad de los estudios de la ciencia es fijarse en lo que mejor se le da a dichos estudios, esto es, poner suma atención en los detalles de la práctica científica” (2001.cap 2), eso quiere decir que los actantes se deben ver como detalles de la realidad que se transforman en referencias de conocimiento para la ciencia, en este caso la sociología.

Por lo anterior, se analiza la relación de la fundación en su doble dimensión desde la comunidad acoplada a la fundación y desde la fundación referida hacia las comunidades. Se puede comprender como muestra *actante*, las experiencias adquiridas en las primeras interacciones del emprendimiento mediante los diagnósticos participativos realizados, que permiten consolidar la idea de la fundación y se convierte en objeto de estudio expuesto a los lentes de diferentes teorías que sirven de herramientas para la comprensión de esta propuesta de intervención social.

Las teorías a utilizar serán: la organizacional desde el sociólogo Amitai Etsioni y Lucas Marin los cuales estudian las organizaciones, y algunos autores del desarrollo que funcionan como referentes que

permitan comprender la organización, sus relaciones y valores implícitos en la interacción con las comunidades, con las que se plantean alcanzar objetivos comunes.

4.1 Sociología organizacional

Para comprender la “Fundación” desde una perspectiva teórica es necesario analizar su evolución y transformación como organización en la modernidad, donde su precursora la *fábrica* causó gran impacto en el estudio social de la época, autores como Durkeim estudia la división del trabajo y la solidaridad de en las relaciones, otros como Smith se centraron en el estudio de las fuentes de riqueza dentro de una perspectiva liberal y positiva en la cual se hace una toma de conciencia racional sobre la maximización de los beneficios individuales.

Con la industrialización cambiaron los modos de producción familiar que se conocieron también como sistemas gremiales, según Antonio Lucas Marín en su libro titulado Sociología de las Organizaciones (2002), estos “procesos trajeron una creciente confianza en el progreso, fundamentalmente en las aspiraciones de una sociedad democrática más justa y en la aparición del conocimiento científico como arma principal del proceso de mejora técnica y social”, todos estos cambios generaron un escenario favorable para una reorganización social y con ello se generaron nuevas conflictos sociales.

Dentro de las grandes problemáticas que identificaron autores como Marx y Weber se encuentra la relación vertical entre los patrones y empleados, planteando dinámicas implícitas de poder, explotación y dominación, iniciando un conflicto histórico entre el beneficio individual y el bienestar colectivo. Con el avance del conocimiento científico, disciplinas como la administración intentarán responder a este dilema, autores como Teylor retoman la teoría burocrática del Estado de Max Weber para estudiar las estructuras organizacionales de otras instituciones como la fábrica, estableciendo que la “administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado” (Teylor. 1987. pág 133) si bien la industrialización alteró las formas de producción familiar, mediante unas configuraciones más racionales en la división del trabajo, la búsqueda de maximizar el beneficio particular mantuvo las tensiones en las relaciones del obrero con el patrón.

Sin embargo, estos dos actores se encuentran más preocupados por guerrear que por buscar la paz, así como lo afirma Teylor en su texto de los Principios de la Administración Científica “tal vez la mayoría de ambas partes no creen que sea posible arreglar sus relaciones mutuas de manera tal que sus intereses

lleguen a ser idénticos” (1987. pág. 133) esta lucha de clases planteada por Marx, se puede observar en las organizaciones modernas. La Sociología Organizacional se centra en estudiar los cambios estructurales que provocó la industria como organización, desde sus dimensiones de progreso y desarrollo, como motor del conflicto social propio de un proceso modernizador.

La creciente importancia de la organización industrial en la configuración de las relaciones productivas humanas de la modernidad, centro su mirada en la división del trabajo como método para la producción de riqueza dentro de un sistema económico liberal, es de esta forma como el estudio de la creciente especialización de funciones dentro de la primigenia organización industrial, motiva el desarrollo de nuevos conocimientos como la primera teoría de la administración, publicada por el ingeniero francés, Herri Fayol en 1916.

Para Fayol dentro su teoría de la administración, la División del trabajo es de carácter natural y apunta constantemente a la especialización en los roles y funciones, resaltando que “la división del trabajo tiene como finalidad producir más y mejor con el mismo esfuerzo (...) permite reducir el número de objetos sobre los cuales debe aplicarse la atención y el esfuerzo” manifestando que es “el mejor medio de obtener el máximo provecho de los individuos y colectividades” (Fayol. 1987. PP. 24) la aparición de diferentes actores y colectivos se da por el crecimiento de la sociedad, que genera rupturas en la estructura, permitiendo la aparición de nuevas organizaciones, estas fracturas aplican también dentro de las mismas, permitiendo de este modo la especialización roles y separación de poderes.

Por otra parte, el ingeniero mecánico Frederick W. Taylor, profundiza en el estudio de la División del Trabajo desde la dimensión de la productividad, formulando la teoría de la Administración Científica, donde desarrolló una visión moderna de administración industrial que plantea una mayor coordinación de los objetivos particulares del obrero y el patrón para optimizar la producción “cuando el trabajo debe ser efectuado de acuerdo con leyes científicas, es necesario que haya una división mucho más equitativa de la responsabilidad entre la dirección y los obreros” (1987, PP. 150) esta dinámica de relación busca un estudio científico de la organización en la que un obrero de alta cualificación planifica y diseña el trabajo, mientras otro lo ejecuta, este orden operativo divide las responsabilidades mediante una jerarquía de trabajos vertical al diseñar y ejecutar un labor que aumentan la especificidad de funciones.

Los modelos administrativos que se plantea en los sistemas organizacionales de Fayol y Taylor dejan al descubierto que las estructuras verticales son proclives a la unidireccionalidad en las relaciones,

aunque se dividen responsabilidades para aumentar la producción, la complejidad de la estructura desancla los intereses particulares del objetivo común (mejorar la producción) repartiendo las ganancias. La coacción impuesta por quienes están en la posición superior, prioriza el interés particular



Fuente: Construcción propia

al estar en el rango más alto, si la productividad sólo genera beneficio para el patrón, se convierte en un medio de dominación que establece un ***principio de desinterés*** para el subalterno sobre el objetivo final de la organización. Además, establece la explotación del obrero que se configura como medio de producción para la riqueza del patrón, mientras la ganancia del obrero como creador de la riqueza no es recíproca. Esta situación demuestra que el enfoque en la administración científica no es suficiente para que tanto el empleado como el empleador realicen sus objetivos particulares, por lo que surge la necesidad de crear otras perspectivas que establezcan unos principios fundamentales que transgredan las acciones de la organización.

4.2 La organización Solidaria

En el proceso de la industrialización se da una mayor especialización en las relaciones, es en este contexto que Emile Durkheim comprende los componentes estructurales de la sociedad como instituciones y considera la División Social del Trabajo dentro de una visión de sociedad orgánica que indica hasta qué punto se han especializado las tareas dentro de la sociedad y el nivel de interdependencia de los individuos y los grupos sociales. Para Durkheim, la sociedad orgánica es contractual, esto quiere decir que funciona a partir de ***consensos entre los diferentes actores***, si bien esta relación surge de la ***voluntad*** de los involucrados, es cierto también que se requiere de un tercero para garantizar el cumplimiento del “***contrato***”. Los individuos que interactúan en medio de una institución están mediados por los que Weber denomina un estatuto, ese estatuto puede ser formal o informal, en la fundación, se busca que ese tercero sea un sistema de valores o principios que guíen la conducta tanto individual como colectiva, a modo de pauta de valor como lo menciona Parsons, dentro del funcional estructuralismo.

La teoría estructuralista de la sociología organizacional, también permite comprender las características de los tipos de organizaciones observados en las comunidades que articulan con la Fundación, por tal motivo es de vital importancia que el análisis del emprendimiento esté en relación con las asociaciones y grupos con los cuales se articula, bajo la lupa de las tipologías planteadas por Amitai Etsioni en el texto Organizaciones Modernas (1987), lo que permite comprender el entramado de relaciones sociales que se tejen en el campo de las organizaciones.

Un aspecto que caracteriza el estudio de las organizaciones, es la forma en que se tejen las relaciones a nivel micro social, pues éstas desarrollan una complejidad interna en la realización de diferentes funciones y trabajos, sin dejar de estar ancladas a una estructura macro social donde interactúan diferentes actores como colectivos, grupos, instituciones, organizaciones etc., los cuales tienen diferentes objetivos que concentran los intereses subjetivos de los individuos que las conforman. La agrupación de una determinada cantidad de individuos genera dinámicas de coordinación y planificación consensuada para la satisfacción de una multiplicidad de intereses y necesidades. En este escenario se ubica la fundación como entidad social que tienen como fin la construcción de una sociedad basada en valores que fortalezcan la capacidad de acción y organización de las comunidades desde la construcción de un espacio simbólico que articula voluntades para alcanzar los diferentes fines de sus integrantes.

En el texto Organizaciones Modernas el sociólogo Amitai Etzioni realiza un análisis estructural de las organizaciones, para esto define la Organización como la **unidad social más efectiva y eficiente** estableciendo una relación entre sus **medios y fines**, de esa manera plantea la contradicción entre el crecimiento de las organizaciones y el aumento de la insatisfacción de quienes la integran, este aspecto es importante para la realización humana, pues son las organizaciones las que emprenden diferentes actividades sociales que permiten el normal funcionamiento de la sociedad al tiempo que satisfacen una gran cantidad de necesidades, que van desde el consumo de bienes y servicios hasta la realización espiritual y la división del trabajo. También, explica que, si las organizaciones no son eficientes, no podría existir la felicidad, este postulado está directamente relacionado con la **perspectiva motivacional del sujeto**, siendo esto de vital importancia para este emprendimiento, pues si se desea que la fundación sea eficiente se deberá hacer un uso racional planificado y efectivo de los medios que permitan alcanzar los fines materializados en el objeto social de la organización.

En efecto, el principal valor identificado de esta propuesta es la **motivación** que la organización pueda propiciar en su entorno social para cohesionar las acciones de las comunidades hacia una solución efectiva y eficiente de sus necesidades y problemáticas. Por esto es importante que la fundación genere una cultura institucional y operativa, que promueva un **consenso** en las relaciones entre medios y fines de los diferentes grupos de interés, como lo expone Etzioni en su teoría sociológica, en donde plantea una coordinación entre las acciones de los diferentes involucrados permite una planificación estratégica de las donde se hace un eficiente aprovechamiento de los medios enfocado en alcanzar los fines.

4.3 Fines últimos del emprendimiento en términos teóricos

Por lo anterior, se propone un análisis de alcance intermedio, propiciando la reflexión sobre ¿cuáles son los fines últimos de esta propuesta de emprendimiento? Teniendo en cuenta los siguientes aspectos que Amitai Etzioni propone.

1. Etzioni establece que toda organización tiene diferentes objetivos, por lo cual cuentan con determinados **recursos** que se convierten en instrumentos para cumplir fines específicos, además de **consolidarse, reclutan personal, establecen grupos de interés** los cuales preservan y estructuran la organización, además utilizan el objeto social para recolectar fondos y acceder a exenciones de impuestos o beneficios para comunidad.
2. En coherencia con el pensamiento de Etzioni, se puede inferir que dentro de las prioridades que se establecen para una organización como esta fundación se deben mediar tres niveles de lenguaje, dos endógenos y uno exógeno, el primero es el objetivo de la propuesta de emprendimiento, el segundo el objeto social de la fundación y el tercero son los intereses de las comunidades que son externos a la organización y por tanto dependen de las comunidades netamente. De acuerdo a lo mencionado aquí y en el apartado de Sociología Organizacional se tienen dos grandes fuerzas que guían la motivación, la primera obedece al interés particular y la segunda al interés colectivo, situación que se refleja al interior de la institución entre los objetivos endógenos, que responden a los fines de la fundación y exógenos que responden a los grupos de interés que participan de forma activa en la fundación, es acá donde los valores podrían mediar la coordinación de intereses que cohesionan la estructura, para alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados.
3. Al observar con detenimiento la propuesta desarrollada, se apunta a comprender el mundo de las Organizaciones desde una perspectiva teórico-práctica, que debe contener aspectos de

viabilidad y sostenibilidad, esto debe estar relacionado a parámetros legales y planificativos, donde se intenta resolver a las particularidades de la institución a nivel interno (micro social) pensando en la mejor formas de estructurar las relaciones que tienen como fin último la consecución del objeto social, que para este emprendimiento se establecer que este debe propender por un desarrollo social integral que tienen como medio: planes y proyectos, que instalen capacidades en las comunidades y que además contemplan la transmisión de saberes mediante capacitaciones y pedagogía popular.

Lo anterior, debe entenderse en el contexto colombiano en donde a partir de la década de 1980, las fundaciones han realizado acciones desde una perspectiva asistencial, lo cual no contempla una visión donde se aproveche el uso de conocimientos propios de las comunidades para la solución de problemáticas, lo que en últimas obliga a las comunidades estar en un círculo de dependencia, esta perspectiva deterioro una verdadera búsqueda del Desarrollo Integral, elementos se profundizará más adelante.

Anteriormente, se presentó parte de la teoría Estructuralista de Amitai Etzioni desde una perspectiva de alcance intermedio, debido a que analiza las relaciones al interior de las organizaciones de forma micro social, pero su visión se amplía al observar un mundo donde coexisten diferentes tipos de unidades sociales, lo que revela una naturaleza sistémica de la estructura social mediante unidades interconectadas, esta perspectiva es propia de diferentes teóricos y autores modernos, como Bruno Latour, quien introduce conceptos como red y actor. Nicolás Luhmann quien trabaja el autoreferenciación, los sistemas sociales complejos donde profundiza en conceptos como la comunicación, el ruido y el hipertexto. Conceptos fundamentales para comprender las relaciones sociales desde una dimensión discursiva del lenguaje lo que agrega complejidad debido al crecimiento y saturación de un progreso social globalizado, donde los individuos toman capacidad de agencia, lo que le permitiría a este emprendimiento moverse dentro de una telaraña de actores e instituciones con capacidad autoreferenciación.

Por lo anterior un modelo que construya una red de grupos de aliados o de interés como lo plantea Etzioni podrían ser las comunidades que articulan con la fundación, pero las formas de las relaciones no pueden ser unidireccionales, ya que limitaría el crecimiento de la organización, por tanto, el nodo central de la red sería la fundación, en la cual se concentran los intereses de diversos agentes de cambio social como las comunidades y actores que apoyan el objetivo de la institución. A partir de esto se crea un proceso en el que las comunidades y los actores alrededor de la fundación misma se crea una

comunidad que se articula coordinadamente bajo unos valores sociales definidos en los campos que compartes estos diferentes actores.

En el mundo empresarial esto se conoce como la cultura organizacional, la cual hace referencia un imaginario valorativo institucional entorno a las formas de sentir pensar y actuar, compartidas entre los miembros que integran la fundación, este elemento endógeno abre un abanico de oportunidades para la construcción de una imagen institucional colectiva que alimente una percepción motivacional positiva o negativa de las acciones que desarrolla la organización, la materialización de los valores sustenta una visión de intereses consensuados, cohesionados por una visión compartida y coordinada en estrategias futuras.

En el proceso de la creación de una red de comunidades a partir de la constitución de una fundación, debe tener en cuenta que para Etzioni las comunidades son resultado de la combinación de dos elementos:

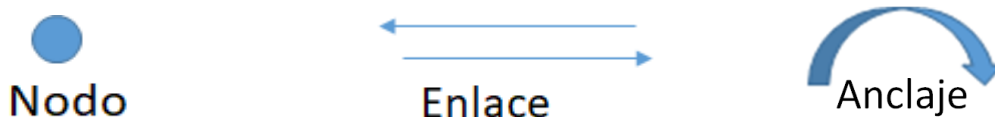
- (a) Una red de relaciones cargadas de afecto entre un grupo de individuos, que a menudo se cruzan y se refuerzan unas a otras, evitando ser solo relaciones individuales que se encuentran encadenadas una a una.
- (b) Contienen una medida de compromiso con un conjunto de valores compartidos, normas y significados, de una historia e identidad compartida - en resumen, son cultura (Etzioni, 2001).

Teniendo en cuenta lo anterior es necesario diseñar un esquema organizacional que se acomode a las necesidades de esta propuesta de fundación, si se busca evitar que el crecimiento institucional desmotiva a los diferentes grupos de interés que articulan en la red, es prioritario pensar un esquema dinámico que mantenga la motivación de los actores, alimentando la producción y reproducción de una cultura institucional atractiva para la gestión de las problemáticas y necesidades de autogestión de las comunidades.

A continuación, se plantea y analizan diferentes esquemas organizacionales:

Desde las nociones de una red social, debemos partir teniendo en cuenta los diferentes elementos que componen este esquema teórico, una red permite enlazar diferentes *nodos*, estos son proposiciones abstractas interpretadas como unidades sociales, agentes institucionales, actores sociales o colectivos comunitarios. Y dando que interactúan producen y reproducen la estructura, también guardan información que contiene la red, esta se caracteriza por no tener un centro determinado, por el contrario, tiene enlazados múltiples centros, conformados por grupos de individuos, que se comunican mediante

enlace, los cuales son códigos discursivos y comunicativos donde se establecen las relaciones sociales de un actor y otro, partiendo de valoraciones subjetivas y motivacionales. Es de esta manera como se constituye el entramado complejo de una filigrana social, que permite la movilidad de los individuos y organizaciones mediante *anclajes*, puntos de inicio o destino que están en los diferentes espacios de la estructura.



Para este análisis, el esquema que se plantea es una **red hipertextual**, concepto que contiene una influencia del fenómeno de la tecnología del Big Data o gran volumen de datos, los cuales pueden ser de diferentes orígenes, que pueden ser interpretados como códigos, el sociólogo Nikolas Luhmann en su Teoría de los Sistemas, apunta a un análisis comunicativo de estos, explica que estos se reproducen estructurando la sociedad, interpreta a los sistemas como entidades vivas que permiten la reflexión.

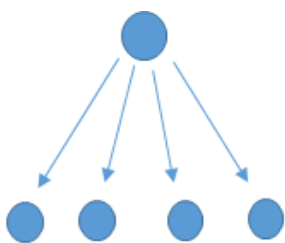
En la estructura de hipertexto, la red se puede comprender de diferentes maneras, entre ellas se destaca



Red Lineal

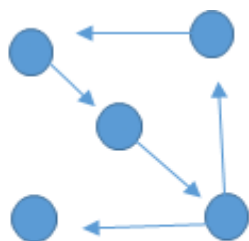
una **estructuras lineal** que se caracteriza por una comunicación horizontal entre nodos, también contiene opciones que permiten una participación igualitaria entre todos los actores, al mismo tiempo que la movilidad es rotativa y equitativa entre sus nodos,

estas características pueden favorecer el libre desarrollo de capacidades en los individuos que componen sus nodos, pero al ser horizontal las cadenas de mando dependen de un orden aleatorio de cada nodo lo que se puede traducir en dificultades comunicacionales y de planeación de ejecución de estrategias enfocada a gestionar problemas o necesidades,



Red con Jerarquía

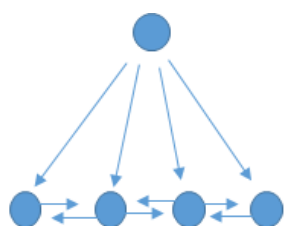
La estructura con jerarquía es una representación de las organizaciones tradicionales, las cuales son rígidas en movilidad y contienen formas de relacionamiento unidireccional poco innovadoras en el desarrollo de capacidades y gestión de problemas, este tipo de estructura es más proclive a la competitividad, lo que desarrolla lógicas utilitaristas, creando una fragmentación en las imágenes colectivas de la organización.



Red Asociativa

La **red asociativa** se caracteriza por un orden horizontal en la comunicación, lo que facilita deliberación, además se establece y determina teniendo en cuenta las características propias de cada nodo, eso le permite una mayor estabilidad en la planeación estratégica, además permite un ambiente propicio al desarrollo de las capacidades individuales, teniendo una comunicación abierta que facilita el intercambio de conocimientos importantes para el diseño táctico de

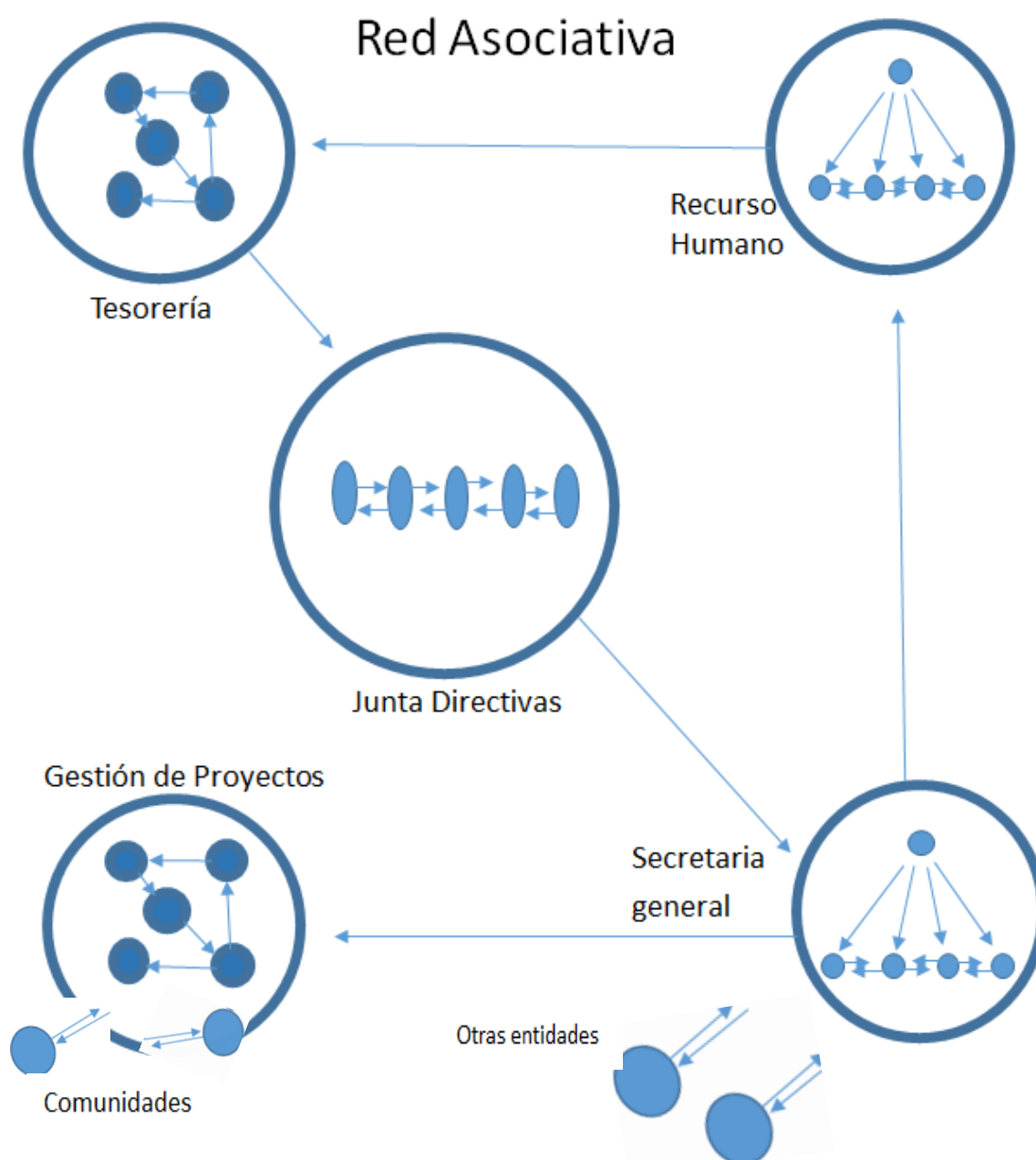
planeación estratégica para gestionar problemáticas.



Red Lineal con Jerarquía

Finalmente, la **Red Lineal con Jerarquías**, mantiene un orden tradicional en los mandos altos, además tiene algo de movilidad en los mandos medios e inferiores. Si bien tiene la posibilidad de desarrollar las capacidades, también genera competencia individualista y una planeación enfocada en la obtención de resultados de pequeños objetivos a corto plazo.

Estos esquemas no se encuentran de forma pura en la organización social, ya que las redes son cambiantes y aleatorias en su comportamiento macro-estructural, se puede inferir que dependiendo del contexto las organizaciones tomarán diferentes formas de organización, con la finalidad de hacer uso eficiente de sus recursos enfocados a realizar sus fines. De esta manera se plantea que para esta propuesta, se aplique en un primer nodo de la red de la fundación, una estructura asociativa, que contenga un nodo secretarial con jerarquía lineal que permita una gestión dinámica, pero que conserve resultados, logrando responder a las necesidades administrativas y legales que responden a la gestión tradicional. Otro nodo cumplirá funciones de gestión de planes y proyectos que encarna los intereses de las comunidades articuladas a la fundación y los grupos de beneficiarios. El siguiente nodo es la junta directiva de la organización que ocupa una posición central en la toma decisiones estratégicas y de planeación. Habrá otro nodo que se encargará de la parte contable y financiera. Finalmente, un nodo estará pendiente del recurso humano que debe estar enfocado en la gestión de bienestar institucional que promueva la identidad con los valores y la cultura organizacional, como se muestra en el siguiente esquema. Asimismo, este diseño contempla sub-nodos que respondan necesidades adicionales para la gestión de la organización.



Con el anterior modelo organizacional se busca un mejor desarrollo de las relaciones humanas a nivel endógeno en la fundación. Cada nodo de la red administrativa contempla dinámicas internas de relacionamiento alrededor de la actividad que desarrollan, pero es de explicar que esto es un modelo teórico y en el mundo práctico pueden cambiar las dinámicas de relaciones dependiendo del contexto y la situación. Otro aspecto a resaltar es que el esquema contempla a las personas que componen estos segmentos de la estructura como comunidad mediado por una cultura organizacional, lo que en últimas es una forma determinada de sentir, pensar y actuar, entorno a la creencia simbólica de la existencia y pertenencia a la comunidad, dentro de unas acciones que aspiran a la perspectiva de una buena sociedad en términos de Amitai Etzioni a:

“Una sociedad que no sea únicamente sociedad civil, sino que llegue a ser una buena sociedad. Entendiendo que una buena sociedad es aquella en la que las personas se tratan mutuamente como fines y no como meros instrumentos, como totalidades personales y no como fragmentos; como miembros de una comunidad, unidos por lazos de afecto y compromiso mutuo, y no solo como meros empleados, comerciantes, consumidores o, incluso, conciudadanos” (2001:15).

Según Etzioni, lo que diferencia a una comunidad de otros grupos es que en estas *“se comparten lazos de afecto y una cultura moral”* -(2011:28) como ya se ha mencionado antes los valores empresariales encarnados en creencias valorativas son las que pueden cohesionan diferentes perspectivas de la sociedad, estas nociones agregan un aumento a la propuesta de valor de la fundación, pues las expectativas ancladas a un modelo de gestión humano pueden crear una mayor eficiencia y sostenibilidad en la consecución de los diferentes fines de este emprendimiento.

5. Metodología:

Para definir una estrategia metodológica que permita llevar el emprendimiento hacia la consolidación del emprendedurismo se requiere un proceso lógico que permita llevar las ideas y teorías sociológicas a herramientas prácticas organizadas procedimentalmente, las definiciones resultantes de la metodología permitirán determinar el horizonte institucional de la fundación que estará plasmado en el **objeto social**. La mejor herramienta que cubre las necesidades de consolidación que se evidencian en la metodología es el Enfoque de Marco Lógico, esta elección nace de la necesidad de toda organización para definir acciones concretas que permitan la consecución de objetivos específicos, además la formación en sociología contempla el aprendizaje de diferentes metodologías que permita operativizar la gestión institucional para alcanzar los fines, pero esta debe ser clara y responder a las necesidades contextuales en donde se gesta el emprendedurismo. Sin una definición de metas las acciones tienden a ser imprecisas y la asignación de recursos es inexacta y poco eficiente, lo que a largo plazo lleva al fracaso de cualquier iniciativa.

Por esto, surge la necesidad de planificación, que, según el ILPES de la CEPAL, debe estar enfocada en crear una visión de largo plazo, coordinación, evaluación y concertación de estrategias, estas son características que al emplear el Enfoque de Marco Lógico- EML se suplen, lo que permite organizar acciones coordinadas en pro de objetivos claros y realizables. La planeación debe partir de un marco **teórico-funcional** a tres niveles, el primero debe ser táctico que permita definir los qué tipo de estrategias se emplean, el segundo es programático, que determina las temáticas a abordar que deben afiliarse a los intereses de los involucrados, finalmente, un nivel operativo, que determina la territorialización, temporalidad y sectorización de los planes que se realicen que deben cumplir con los objetivos planteados. La interacción de estos tres niveles conceptuales en la planificación presupone una sinergia entre los planes generales de la fundación y los objetivos de los programas y proyectos que lleven a la materialización de acciones, producen y reproducen la cultura organizacional que determina prácticas y crea la identidad del sujeto que hace parte de la fundación. De este ejercicio reflexivo surgen los planes estratégicos, tácticos y operativos que coordinan la acción a corto, mediano y largo plazo.

Ahora bien, partiendo de las definiciones conceptuales de planificación en los tres niveles discursivos expuestos anteriormente, es importante aterrizar estas concepciones a herramientas prácticas con diferentes niveles de toma de decisión que se materializan en los planes estratégicos, tácticos y

operativos de la organización. El Marco Lógico aporta una visión planificada entre estos componentes de la estructura ordenando la logística del funcionamiento en cada área o nodo de trabajo entrelazado en cada etapa de un ciclo concatenado de acciones que logran objetivos concretos, de esta forma se desarrollan dinámicas comunicativas y roles determinados por la posición en la red, que se traducen programas, los cuales contienen la identificación de actores, problemáticas y territorios que convergen en proyectos, donde la relación fundación-comunidad garantiza la factibilidad de la gestión de iniciativas comunitarias que satisfacen tanto los intereses de la población beneficiaria como el objeto social de la organización.

El proceso de planteamiento del Marco Lógico brinda la información diagnóstica a través del uso de herramientas como el árbol de problemas, el árbol de objetivos y los mapas de actores identificando los efectos y causas en la realidad social, las cuales constituyen necesidades concretas que la propuesta de emprendimiento busca suplir mediante la propuesta de valor enfocada en unos medios y unos fines que ponen en práctica todo el conocimiento sociológico adquirido durante el proceso de formación profesional. Toda esta información permite plantear la situación inicial para luego combinar esta con la información aportada en la matriz DOFA, lo que brinda todas las herramientas de análisis para formular una planeación a corto plazo que permitirá generar acciones de consolidación inicial de un equipo de trabajo y unas primeras acciones de sostenibilidad para la organización a través del alcance que aporta la misión de la fundación, en segundo lugar una planeación a mediano y largo plazo que le dé vida a una visión de la organización y que permita orientar las acciones a unos futuros posibles a los que se quiera conducir todo el accionar institucional que se ha construido. Esto brindará no solo una visión coherente, sino que optimiza la toma de decisiones internas tanto del equipo base, como de los nuevos actores y aliados que se van agrupando bajo la razón social de la fundación.

6. Resultados

6.1. Análisis de involucrados.

Actores	Tipo de actor				Rol	Interés y contribución
	PUB	ONG	O.C	PRIV		
Madres de Turbaco			X		Beneficiarias	Participar del acompañamiento institucional.
Alcaldía de Turbaco	X				Cooperante	Promotor aliado en gestión técnica en la ejecución de acciones que benefician la comunidad.
Casa de la cultura Turbaco	X				Oponente	Hasta ahora las iniciativas culturales y sociales han estado encabezadas por la Casa de la Cultura, al entrar un actor como JUCODE, entra a ocupar espacios de gestión social que se convierten en competencia para ellos.
Juntas de acción comunal			X		Cooperante	Beneficiario y gestor de iniciativas comunitarias.
Asopromuco			X		Beneficiarias	Organización de mujeres indígenas con quienes se han realizado algunos acercamientos y se diagnosticó la necesidad crear una herramienta de acompañamiento a la gestión de la organización.
Alcaldía de Achí	X				Cooperante	Promotor aliado en gestión técnica en la ejecución de acciones que benefician la comunidad.
Concejo de municipales	X				Cooperante	Como corporación y como individuos, los concejales son posibles aliados con interés de acercarse a la población para ganar réditos políticos y que tienen capital social y político para la gestión de iniciativas.
Resguardo indígena			X		Cooperante y beneficiario	Es un resguardo del municipio de Achí contiene un grupo heterogéneo de actores tanto mujeres indígenas

						campesinas como jóvenes y niños. Principalmente sus intereses se orientan a actividades agrícolas productivas mediante la gestión comunitaria
Jóvenes de Barbosa			X		Beneficiarios	Son un colectivo juvenil de universitarios, que articula como un recurso humano fundamental para el emprendimiento, desarrollan diferentes actividades con niños y estudiantes del Colegio. Que tienen la motivación para hacer parte de la de las iniciativas de la fundación.
Institución educativa nuestra señora del Carmen Barbosa					Cooperante	Es un Colegio municipal de Magangué, tiene varias sedes en los diferentes corregimientos, además es un punto de trabajo colectivo para los jóvenes universitarios ex egresados, los cuales desarrollan diferentes actividades en las fechas de mitad de años y finales
Fundación pensamiento y acción social		X			Cooperante	Acompaña y asesora comunidades y organizaciones de la sociedad civil, mediante metodologías participativas para la construcción territorial de la paz y la defensa de DDHH con enfoque diferencial, buscan fortalecer las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil para la incidencia política, la creación de redes y alianzas, el análisis de riesgo y la gestión de su seguridad, y la investigación a través de tres áreas de trabajo:, Seguridad y Protección que en el sur de Bolívar trabajan con los jóvenes y las mujeres de las comunidades para fortalecer el papel del liderazgo que ejercen al interior de sus proceso.

6.1.1. Beneficiarios:

Para elegir a los beneficiarios de las acciones iniciales de la fundación, en primer lugar, se plantea al buscar poblaciones locales, es importante identificar una **población global o de referencia** que permita ubicar unas características específicas de contexto donde la fundación desplegará sus acciones con mayor asertividad. En ese sentido la población global es todo grupo humano de colombianos que se encuentre en el departamento de Bolívar, en este departamento de la región caribe se viven características específicas, aún más cuando se priorizan a las poblaciones ubicadas en las zonas periféricas del departamento, con condiciones de vulnerabilidad ya sea económica, social o política. Posteriormente, dentro de esta población global identificada, se seleccionan unos **segmentos de referencia** de esa población vulnerable que tiene situaciones específicas como que, al ser jóvenes, madre, o indígenas se han encontrado en situaciones de pobreza y de dificultad de acceder a medios de subsistencia dignos.

Frente a los **beneficiarios** que serían la **población objeto o grupo meta** se han identificado tres organizaciones con las que previamente se han construido relaciones de confianza, las madres comunitarias de Turbaco que son madres cabeza de familia, jóvenes del municipio de Turbaco, e indígenas campesinas del municipio de Achi. Estos tres grupos serían los beneficiarios iniciales de las actividades de la fundación debido a las relaciones de confianza que se han gestado en los últimos dos años, son las comunidades que hoy estarían dispuestos a cooperar con los miembros de la fundación para realizar las actividades iniciales y para plantear un trabajo conjunto que permita llevar a cabo las metas y objetivos de la fundación. Al haber tenido varias interacciones directamente con estas organizaciones y comunidades permite que sean beneficiados uno a uno de las actividades que se planteen desde la fundación.

Se deben priorizar las comunidades beneficiarias para tener un impacto positivo y real, por eso se hace relevante entrar a analizar la factibilidad de trabajo y articulación con cada una de las comunidades. Las madres comunitarias de Turbaco, luego de la pandemia se han dispersado y hoy se ha ido perdiendo contacto con ellas. Con las indígenas campesinas de Achí se tiene un contacto con las personas que dirigen la organización, infortunadamente durante la pandemia no se logró consolidar un trabajo continuo a distancia para seguir estrechando el trabajo, por lo que se requiere de la creación de varios escenarios que vuelvan a avivar la articulación con ellas. Por último, los jóvenes de Barbosa se han mantenido activos durante el último año, con este grupo de jóvenes se ha venido desarrollando un proceso de acompañamiento constante por medio de herramientas tecnológicas como meet, llamadas telefónicas, grupos de whatsapp y Jamboard. Lo anterior lleva a concluir que la población que estaría

dispuesta a participar de las iniciativas aquí propuestas son los Jóvenes de Barbosa en un primer momento, en un segundo momento las mujeres indígenas del municipio de Achí y en un tercer momento con las madres comunitarias de Turbaco.

6.1.2. Cooperante:

Son instituciones públicas y privadas que cuentan con recursos provenientes de diferentes fuentes, algunos de ellos como las alcaldías municipales son actores que tendrían dentro de su accionar el financiar y acompañar proyectos que benefician a la sociedad, otros como ONGs y fundaciones que trabajan con proyectos de cooperación internacional para la ayuda humanitaria y en pro del desarrollo, de esta forma su incidencia en los proyectos puede darse mediante acuerdos de gestión asistencia, económica, financiera y humanitaria, asimismo, se encuentran las instituciones de educación que operan en el territorio ya sean colegios o universidades tanto públicas como privadas que actuarían como cooperantes técnicos y/o financieros. .

Otros cooperantes pueden ser todo benefactor que destine fondos a la ejecución de los proyectos de la fundación, estas personas son actores activos de la organización y constantemente reciben noticias y participan de los procesos que ellos apoyan, estos patrocinadores pueden conseguirse mediante la figura de padrino o donante que se encarga de acompañar de diferentes maneras e incentivar la participación de las comunidades.

6.1.3. Oponentes:

Pueden ser organizaciones o colectivos que necesitan integrantes de las comunidades para lograr sus objetivos, en este sentido actores políticos como los líderes gamonales o familias influyentes pueden no estar de acuerdo con proyectos e iniciativas que adelanta la fundación en beneficio de la población más pobre, también los grupos armados como el ELN o Paramilitares ubicados en el municipio de Achí en el sur del departamento, pueden resultar afectados por proyectos comunitarios que intenten cambiar la visión del territorio, las dinámicas de relacionamiento y la acción colectiva, este último grupo usualmente está relacionado a las familias latifundistas que poseen cultivos ilícitos del sur del departamento.

6.1.4. Perjudicado:

Principalmente se diagnostican grupos delincuenciales como bandas delictivas entorno al microtráfico, también las instituciones de la administración local cooptadas por los gobiernos de turno, a nivel territorial toda población u organizaciones que no participen o resulten beneficiadas por los programas

y acciones que desarrolla la fundación, además del medio ambiente al no estar incluido en los programas y de la organización

6.2. Árbol de problemas



6.3. Árbol de objetivos.



6.4. Análisis de alternativas.

Después de hacer una identificación de las problemáticas que se evidencian en los contextos estudiados es importante hacer un análisis de alternativas que respondan a solucionar las causas del problema identificado en el punto anterior:

1. Crear espacios de diálogo entre la comunidad y diferentes instituciones que generen soluciones a las problemáticas y necesidades de la comunidad.
2. Buscar coordinación con diferentes instituciones para formar capacidades y conocimiento en las comunidades, además de brindar financiación para iniciativas que promuevan la autogestión de las comunidades comunitarias.
3. Propiciar espacios colectivos de articulación mediante estrategias de toma de decisiones y participación que coordinen y organicen las acciones de la comunidad.
4. Fomentar la articulación en red de varias instituciones que estén dispuestas a trabajar con las comunidades.
5. Generar dinámicas de capacitación de las comunidades para que gestionen sus iniciativas.
6. Buscar financiadores para iniciativas comunitarias.
7. Crear una institución de alcance intermedio que gestione las diferentes necesidades de las comunidades instalando capacidades de autogestión y financiación mediante un acompañamiento institucional.

Frente a las alternativas planteadas, se puede inferir que la mejor solución es la creación de una organización que gestione una comunidad institucional que brinde asesoría y acompañamiento técnico a las iniciativas innovadoras de las comunidades, al no existir una organización en la población estudiada que supla estas necesidades, las posibilidades de la comunidad de impactar de manera positiva sus territorios podrían verse comprometidas deteriorando sus condiciones de vida y desarrollo.

En este contexto es posible constituir una razón social que permita contribuir a las soluciones que estas comunidades crean, además esta alternativa plantea la posibilidad de organizar una red de capital humano donde intervengan profesionales, estudiantes universitarios, universidades, ONG, instituciones Estatales, el sector privado entre otros. También es importante comprender que esta solución abre la posibilidad a disminuir el impacto ambiental que estas comunidades generan en sus territorios, al intervenir con una cultura de valores solidarios, de cooperación y cuidado de los recursos tanto humanos y del territorio.

Otro aspecto a considerar respecto son los beneficios que traen algunas formas de organización, exenciones tributarias, apoyo financiero y técnico de entidades gubernamentales, fondos de financiación y cooperación, acuerdos interinstitucionales entre otras características, que se acercan a los contextos de las comunidades expuestas mediante un acompañamiento institucional.

Finalmente, como oportunidad política se encuentra que la iniciativa se adscribe a los objetivos de desarrollo sostenible que todas las instituciones estatales en Colombia están enfocadas en cumplir a través del Plan de Desarrollo tanto nacional como departamental y municipal.

6.5. Estructura analítica:

Matriz de Marco Lógico				
Jerarquía	Descripción	Indicador	Fuente de verificación	Supuestos
Fin	Fortalecer las iniciativas de autogestión locales en comunidades urbano rurales de jóvenes.	Para el 30 de noviembre de 2021 se fortalecen 5 iniciativas de autogestión de los jóvenes de Barbosa Bolívar.	Entrevista o grupo focal con los miembros de la comunidad hablando del proceso de acompañamiento.	Se han acompañado 5 iniciativas de autogestión de los jóvenes de Barbosa.
Propósito	Crear un instrumento (fundación) que mediante su propia metodología acompañe a las comunidades en su proceso de fortalecimiento	Creación del 100% del instrumento e implementación del 70% de la metodología	Documentos de constitución del instrumento (acta de constitución). Evidencia documental del proceso de implementación de la metodología.	Existencia de la fundación formalmente y se ha diseñado e implementado la metodología de acompañamiento a las comunidades.
Resultados	1. Crear formalmente una fundación que sirva como instrumento para acompañar a las comunidades. 2. Diseñar una herramienta metodológica de acompañamiento a las comunidades. 3. Hacer un primer ejercicio de acompañamiento a la comunidad de jóvenes de Barbosa Bolívar.	1. Estructuración óptima del modelo organizacional y administrativo de la fundación. 2. Definir el 100% de la metodología de acompañamiento a las comunidades. 3. Impactar de manera positiva a la comunidad juvenil de Barbosa Bolívar	1. Certificación de la DIAN de la Calificación Régimen Tributario Especial. 2. Documento de la metodología de acompañamiento a las comunidades. 3. Evidencia fotográfica del ejercicio de acompañamiento.	1. El Estado Colombiano reconoce la existencia de la fundación. 2. Se ha rediseñado por completo la metodología de acompañamiento a las comunidades. 3. Se realizó exitosamente el primer ejercicio de acompañamiento a la comunidad de Barbosa

				Bolivar.
Actividades	1.1 Creación de la cultura, símbolos e identidad organizacional de la fundación. 1.2 Plantear el organigrama de la fundación. 1.3 Crear planes y programas que respondan a las necesidades de acompañamiento, y los objetivos de gestión institucional. 1.4 Registrar la fundación ante la Cámara de Comercio y la DIAN. 2.1 Identificar las necesidades de acompañamiento de la población 2.2 Plantear la metodología de acompañamiento a las comunidades 3.1 Crear un cronograma junto con los jóvenes de Barbosa Bolívar para llevar a cabo la metodología de acompañamiento. 3.2 Buscar aliados y gestionar recursos para llevar a cabo el cronograma establecido. 3.3 Implementación de la metodología con los jóvenes	1.1 Definir la razón social, logo, colores, valores y principios de la fundación. 1.2 Diseño de organigrama. 1.3 Construir un portafolio de programas y servicios, que respondan a las necesidades comunitarias. 1.4 Realizar reunión para formalizar la fundación mediante acta de constitución. Construir estatutos, para registrar personería jurídica. 2.1 Realizar encuentros virtuales con jóvenes de Barbosa, para diagnosticar necesidades mediante metodologías participativas 2.2 Diseñar metodología 3.1 Se hace una reunión con la comunidad de jóvenes de Barbosa Bolívar para acordar el cronograma de trabajo. 3.2 Construir redes de aliados e instituciones que financian económica y técnicamente, las iniciativas que se gestionan con la comunidad. 3.3 Se implementa el 90% de la metodología con los jóvenes de Barbosa	1.1 Nombre y razón social Logo, colores, valores y principios. 1.2 Estatutos de la fundación. 1.3 Construir programas institucionales, que respondan a las necesidades de la organización y las comunidades. 1.4 Establecer roles y funciones de los de los miembros de la junta directiva 2.1 Grabaciones del encuentro, actividades desarrolladas en google app 2.2 Documento de planteamiento de la metodología. 3.1 Acuerdo y cronograma de acompañamiento a la comunidad. 3.2 Diseño base de datos de aliados, patrocinadores, voluntarios 3.3 Se hace el registro en listas de	1.1 Se ha creado la cultura, símbolos e identidad organizacional de la fundación. 1.2 Se plantea el organigrama de la fundación. 1.3 Se establecen medios de financiación para el acompañamiento comunitario. 1.4 Se constituye legalmente y formalmente la personería jurídica 2.1 Se realiza una integración con la comunidad para construir lazos que sustentan el acompañamiento 2.2 Se ha planteado la metodología de acompañamiento a las comunidades. 3.1 Se ha creado un cronograma de trabajo junto con los jóvenes de Barbosa Bolívar. 3.2 Se han priorizado aliados interesados en brindar apoyo a las actividades de acompañamiento a los jóvenes de Barbosa Bolívar. 3.3 Se implementó con éxito toda la metodología haciendo

	de Barbosa.	Bolívar.	asistencia y fotografías de la implementación.	frente a los imprevistos, pues el compromiso de la comunidad fue constante y permanente.
	3.4 Evaluación del ejercicio.	3.4 Realizar evaluación Ex ante para estimar los recursos de acompañamiento y sus alcances, realizar Ex post identificando impactos y logros del acompañamiento	3.4 Informes de gestión y evaluación del acompañamiento.	3.4 Se ha evaluado el ejercicio identificando debilidades, fortalezas y potencialidades del acompañamiento a las comunidades, para perfeccionar la herramienta metodológica.

6.6. Resumen narrativo

El marco lógico aquí planteado, tiene como fin fortalecer las iniciativas de autogestión locales en comunidades urbano rurales de jóvenes, para ello se plantea crear una institución **sin ánimo de lucro** que funciona como herramienta que permita crear un entramado de actores que se organizan como una red, que permita acompañar y gestionar las iniciativas de comunidades y grupos organizados en el departamento de Bolívar.

Por lo anterior, se hace necesario crear una **herramienta metodología de acompañamiento** que permita que las comunidades desarrollen capacidades de autogestión al tiempo que articulan con un actor institucional, que genera dinámicas de aprendizaje colectivo entorno a las propuestas de valor que la misma comunidad plantea, si bien existen diferentes formas de resolver una problemática común la fundación plantea una gestión organizacional de objetivos contruidos por la comunidad que se integra a las prácticas de la organización mediante una cultura, valores y creencias compartidas.

De este modo, las actividades plantean una gestión organizacional que soporte y contribuya a la coordinación de planes de acción creados por las comunidades, entorno a la aplicación de actividades participativas donde se instalan capacidades para la obtención de objetivos, tanto dentro de la comunidad como en las actuaciones que estas ejecutan al relacionarse con diversos actores de sus territorios. Para determinar si la herramienta metodológica planteada genera los resultados esperados en la realidad de las comunidades, se hace relevante poner a prueba esa metodología, este ejercicio se hará con la comunidad de jóvenes de Barbosa Bolívar, quienes son una comunidad que está interesada y enfocada en contribuir al bienestar de su municipio y generar iniciativas enfocadas en mejorar las condiciones de vida de las personas en esta zona, con quienes se ha consolidado una relación de

confianza que permita la articulación de la fundación con la comunidad y de esta manera se realizaría el primer ejercicio de acompañamiento a las comunidades.

Adicionalmente, en esta doble interacción comunidad-fundación se generan los conocimientos para adaptar el servicio de acompañamiento a la necesidades y requerimientos de las comunidades orientando todas las acciones planeación evaluación de la organización a impulsar el crecimiento y sostenibilidad de las comunidades.

7. Análisis de Resultados

Estructura de la idea de emprendedurismo

Teniendo en cuenta lo ya mencionado y partiendo de la idea de realizar incidencia social a través de la organización de voluntades, este emprendimiento inicialmente plantea operar por fuera de las esferas gubernamentales o empresariales (ONG), sin embargo, la participación de diferentes actores durante la gestación de esta iniciativa, creó la necesidad de dar estructurar a la organización a través una personería jurídica que permitiera la gestión social desde un carácter formal legal. En la búsqueda de dar mayor solidez a la propuesta se consulta con Cámara de Comercio de Bogotá quienes a través del ABC de las ESALES, delimita las diferentes entidades pertenecientes al tercer sector, es ahí en donde se identifica que no existe una figura de Organización No Gubernamental en Colombia más conocida como ONG, por este motivo se optó por constituir una entidad perteneciente al tercer sector, es decir, privada pero sin ánimo de lucro de base social, desde la figura de una FUNDACIÓN.

Debido a lo anterior se podría entender que la fundación como una unidad social estructurada mediante una planeación, busca obtener unos fines específico, dentro de la función principal de acompañar a las comunidades para su desarrollo endógeno a través de la gestión de proyectos, de igual forma se comprende que las organizaciones contemplan la construcción de su propia cultura, la cual se pone de manifiesto en una praxis de valores, que dotan de sentido a las acciones que realizan sus integrantes para lograr sus fines.

Dentro del carácter formal con el cual se regulan las fundaciones por parte del Estado colombiano, se requiere la conformación de una personería jurídica que dote de derecho y deberes a la organización, esto se realiza a través de varios procedimientos y documentos, pero principalmente de los estatutos y actas de constitución, los cuales establecen las lógicas de funcionamiento internos de la personería jurídica que se constituye.

Otra de las funciones de los estatutos, es establecer la normatividad que regula las relaciones sociales dentro de la organización, sin embargo, las exigencias legales favorecen la reproducción de una estructura vertical de lógica utilitarista que concentran el poder administrativo y económico en el empresario. Por tal motivo la fundación debe retomar la base social como pilar que rescata el sentido humano en el relacionamiento interno, mediante la práctica de valores comunitarios orientados a dar mayor importancia al **bien común y altruismo**.

1. Crear formalmente una fundación que sirva como instrumento para acompañar a las comunidades.

1.1 Creación de la cultura, símbolos e identidad organizacional de la fundación.

La constitución de la personería jurídica se hace a través de un Acta N° 1 (2018) que contiene un Objeto Social holístico enfocado en “contribuir al desarrollo integral de niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos mayores, comunidad LGBTI, víctimas del conflicto armado, afro descendientes, indígenas, personas discapacitados y campesinos, mediante asistencia social, capacitaciones, planes y proyectos sociales de artes, emprendimiento, comunicación, cultura, recreación educación, formación medioambiental y sostenible, salud y tecnología y todos aquellos saberes necesarios para promover el desarrollo de las capacidades en las distintas comunidades donde la organización tenga participación” con este objeto se pretende estructurar un horizonte institucional cimentado en valores que generen inclusión social integrando diferentes sectores de la sociedad colombiana a nivel nacional.

Nombre: Juventud Colombiana para el Desarrollo - JUCODE

Explicación: La categoría de joven hace referencia a un individuo dinámico, capaz de adaptarse a diferentes contextos y que además por tener mayor libertad de acción por tener un centro económico estable y estar anclado a una institución familiar, en donde sus estructuras aún lo cobijan en un alto porcentaje, le permiten dedicar mayor tiempo a desarrollar su identidad y formar capacidades que le permiten, afiliarse a diferentes visiones del mundo. En ese sentido, se ha encontrado que son los jóvenes quienes más están dispuestos a afiliarse a la idea de hacer parte de un grupo de personas que por medio de sus acciones coordinadas busca alcanzar objetivos comunes. En los diferentes contextos colombianos mediante el desarrollo de capacidades endógenas de las comunidades.

Logotipo:



Explicación:

El logotipo de JUCODE representa la unidad de voluntades de diferentes actores, que por medio de la solidaridad y el trabajo colaborativo permiten consolidar una institución que quiere impactar positivamente en la sociedad. Las personas están representadas por las siluetas, que a través de ideas - representadas por los círculos - se articulan para crear lazos y puentes de comunicación.

Colores:

- Naranja: equidad, sociable, enérgico
- Rojo: Acción, convicción
- Morado: innovación

Eslogan: Comunidades con Juventud Colombiana, los proyectos nunca paran.

Nuestra Misión:

Mediante la transmisión de conocimientos que propicia el acompañamiento a las comunidades, Juventud Colombiana Para el Desarrollo, JUCODE, gestiona iniciativas sociales que contribuyen a solucionar problemáticas de diferentes sectores de la población, buscando potencializar sus capacidades organizativas, solidarias y cooperativas.

Visión

Para el 2023, JUCODE habrá consolidado redes de cooperación tanto comunitarias como de aliados institucionales que por medio de la coordinación, la solidaridad, la participación, la equidad y el amor permitan llevar a cabo la gestión de proyectos de intervención social para la integración de grupos nacionales entorno a iniciativas que contribuyan a la solución de problemáticas locales.

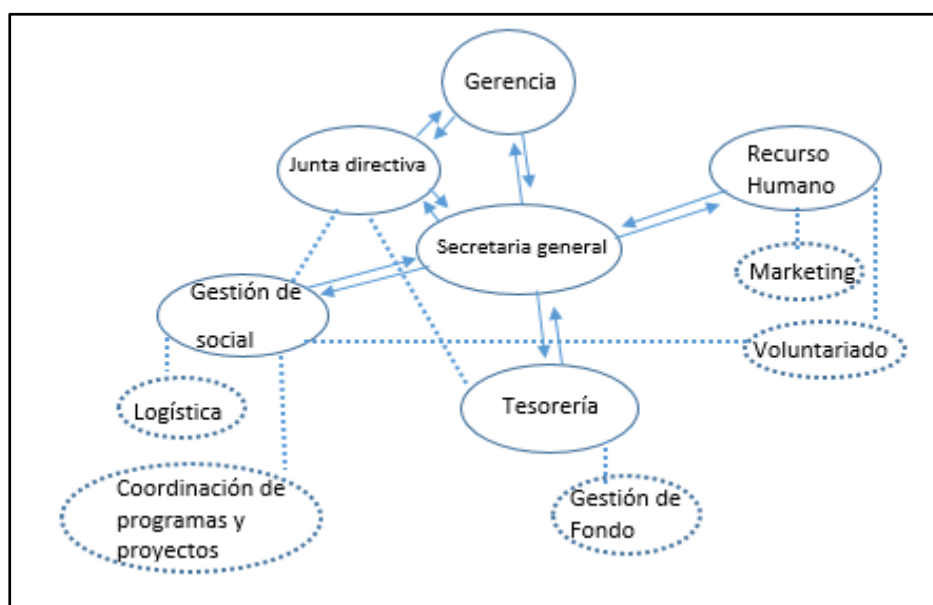
Valores:

- Equidad en la toma activa de decisiones a través del trabajo en equipo.
- Compromiso que conlleva a la responsabilidad y correspondencia en las relaciones humanas
- Innovación como la capacidad creativa para resolver problemas.
- Voluntad que implica una convicción en las formas de actuar.

Atributos

- Acción, es la capacidad que tiene la fundación para planear y coordinar los esfuerzos necesarios para llevar a cabo las ideas que transforman la realidad de las comunidades.
- Integración, la fundación propende por la articulación de redes comunitarias que practican un trato humano mediante una ética del cuidado.
- Comunicación, las relaciones dentro de la fundación están mediadas por el reconocimiento del otro como un fin.

1.2 Plantear el organigrama de la fundación:



Enlace de relación comunicativa



Enlace de acciones coordinadas



El organigrama toma la idea de una red social con nodos ordenados y con funciones específicas dirigidas a crear una gestión que acompaña e impulsa a las comunidades, en el organigrama las diferentes áreas se organizan como un nodo, que se sostiene mediante enlaces horizontales de comunicación y una coordinación para cumplir metas que contribuyan a obtener los objetivos de

planeación. Cada nodo cuenta con un rol determinado dependiendo esto anclan subnodos que articulan con los proyectos consensuados entre la comunidad y la organización mediante el acompañamiento institucional.

1.3 Crear planes y programas que respondan a las necesidades de acompañamiento y los objetivos de gestión institucional.

Dentro del funcionamiento de JUCODE se definen tres tipos de planes estratégicos, tácticos y operativos, estos planes responden a la planeación de la organización en un plazo largo de 3 a 5 años, medio de 1 a 3 años y corto plazo menor a un año, estos tres niveles de planeación deben estar articulados para cumplir fines comunes, que permitan el crecimiento de la organización y la articulación de la comunidad de manera lógica y coherentemente.

Sin embargo, el despliegue de estos tres planes se hace complejo en una organización que hasta ahora está comenzando por eso se hace necesario crear un plan de acción que contemple los tres niveles de lógica, entendiendo que los objetivos estratégicos estarán enfocados en responder a las necesidades de recaudo, uso y optimización de recursos, los objetivos tácticos estarán enfocados en cumplir con los propósitos de acompañamiento a las comunidades de manera estratégica y los objetivos operativos estarán enfocados en cumplir las acciones técnicas entendiendo el rol de cada individuo.



Existen planes y programas internos y externos, los primeros se refieren a los planes enfocados en fortalecer la gestión interna, los segundos se refiere a los planes externos que procuran el trabajo con las comunidades y el fortalecimiento de las comunidades, existen otro tipo de planes que combinan las estrategias, tanto internas como externas, lo que permite garantizar la injerencia en las comunidades y el funcionamiento interno de la organización. Los proyectos se

originarán de la puesta en marcha de los programas que contemplan la interacción con las comunidades que por medio de metodologías participativas se definirá conjuntamente la materialización de los programas y planes.

1.4 Registrar la fundación ante la Cámara de Comercio y la DIAN.


Cámara de Comercio de Bogotá
 NIT 860.007.322-9
 NO SOMOS GRANDES CONTRIBUYENTES
 RESPONSABLE DEL IVA DE REGIMEN COMUN
 NO. DE RADICACION 03-2219-13

 000001800507926
FECHA: 2018/10/09 OPERACION : 01JQP1009029
HORA : 10:57:55 RECIBO NO.: 0118193742
 *** ESTE RECIBO ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL ***
MATRICULA: S0054784
 JUVENTUD COLOMBIANA PARA EL DESARROLLO
 NOMBRE : JUVENTUD COLOMBIANA PARA EL DESARROLLO
 N.I.T. : 9012133996
 MONEDA : PESOS COLOMBIANOS
 FORMA(S) DE PAGO : EF

CNT	DESCRIPCION	VALOR
2	LIBROS DE CONTABILIDAD, ACTAS OTROS	\$*****27,200.00
20	SERVICIO DE IMPRESION DE HOJAS DE C	\$*****1,680.00
1	IVA POR PAGAR	\$*****320.00
	BASE \$ 1,680.00	
	TOTAL PAGADO	\$*****29,200.00

VERIFIQUE SU LIQUIDACIÓN CON LAS TABLAS DE TÁRIFAS DE LOS SERVICIOS DE REGISTROS PÚBLICOS PUBLICADOS EN NUESTRAS SEDES O EN www.ccb.org.co

CONSERVE EL RECIBO YA QUE DEBE PRESENTARLO PARA RECLAMAR SUS DOCUMENTOS EN CASO DE UNA EVENTUAL DEVOLUCION.

LA CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA ES MUCHO MAS DE LO QUE USTED CONOCE DE ELLA


Formulario del Registro Único Tributario
 Hoja Principal
 MUSCA
 001
 2 Concepto ☒ 2 Actualización
 4 Número de formulario 14494579353

 5 Número de identificación Tributaria (NIT) 9 0 1 2 1 3 3 9 9 6
 6 DVI 6
 12 Dirección sectorial Inmuebles de Bogotá
 14 Buzón electrónico
IDENTIFICACION
 24 Tipo de contribuyente Persona jurídica
 25 Tipo de documento 1
 26 Número de identificación
 27 Fecha expedición
 28 Lugar de expedición 28 País 28 Departamento 28 Municipio
 31 Primer apellido 32 Segundo apellido 33 Primer nombre 34 Segundo nombre
 35 Razón social JUVENTUD COLOMBIANA PARA EL DESARROLLO
 36 Nombre comercial JUCODE
 38 País 39 Departamento 40 Correo electrónico 41 Dirección principal 42 Correo electrónico 43 Código postal 44 Teléfono 1 45 Teléfono 2
 46 Códigos 47 Códigos 48 Códigos 49 Códigos 50 Códigos 51 Códigos 52 Códigos 53 Códigos 54 Códigos 55 Códigos 56 Códigos 57 Códigos 58 Códigos 59 Códigos 60 Códigos 61 Códigos 62 Códigos 63 Códigos 64 Códigos 65 Códigos 66 Códigos 67 Códigos 68 Códigos 69 Códigos 70 Códigos 71 Códigos 72 Códigos 73 Códigos 74 Códigos 75 Códigos 76 Códigos 77 Códigos 78 Códigos 79 Códigos 80 Códigos 81 Códigos 82 Códigos 83 Códigos 84 Códigos 85 Códigos 86 Códigos 87 Códigos 88 Códigos 89 Códigos 90 Códigos 91 Códigos 92 Códigos 93 Códigos 94 Códigos 95 Códigos 96 Códigos 97 Códigos 98 Códigos 99 Códigos
CLASIFICACION
 Actividad principal 48 Códigos 49 Códigos 50 Códigos 51 Códigos 52 Códigos 53 Códigos 54 Códigos 55 Códigos 56 Códigos 57 Códigos 58 Códigos 59 Códigos 60 Códigos 61 Códigos 62 Códigos 63 Códigos 64 Códigos 65 Códigos 66 Códigos 67 Códigos 68 Códigos 69 Códigos 70 Códigos 71 Códigos 72 Códigos 73 Códigos 74 Códigos 75 Códigos 76 Códigos 77 Códigos 78 Códigos 79 Códigos 80 Códigos 81 Códigos 82 Códigos 83 Códigos 84 Códigos 85 Códigos 86 Códigos 87 Códigos 88 Códigos 89 Códigos 90 Códigos 91 Códigos 92 Códigos 93 Códigos 94 Códigos 95 Códigos 96 Códigos 97 Códigos 98 Códigos 99 Códigos
Exportadores
 55 Fecha 56 Tipo 57 Modo 58 OPC 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99
IMPORTANTE: Sin perjuicio de las actualizaciones a que haya lugar, la inscripción en el Registro Único Tributario -RUT-, tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación.
 Para uso exclusivo de DIAN
 59 Anexo SI ☒ NO ☐ 60 No de Folios 61 Fecha 20181017
 La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponde exclusivamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad o inexactitud en sus datos podrá ser sancionada.
 Artículo 18 Decreto 2465 de Noviembre de 2013
 Firma del declarante Higuel A. Bolanta
 904 Nombre OSPINO REYES CARLOS MIGUEL
 905 Cargo Gerente
 Fecha generación documento PDF: 17-10-2018 09:30:59 AM

2. Diseñar una herramienta metodológica de acompañamiento a las comunidades.

2.1 Identificar las necesidades de acompañamiento de la población

Las necesidades de acompañamiento a las comunidades se han identificado de procesos previos realizados en el año 2019 y 2019, en las comunidades identificadas y descritas en todo el documento. Este proceso se hizo por medio de la implementación de metodologías participativas directamente en los territorios. Can las madres de Turbaco se hicieron cuatro sesiones de 4 horas cada una, en las que realizaron procesos identificación de problemáticas por medio de la lluvia de ideas, estas se discutieron participativamente y luego hacer una priorización de las problemáticas, actividad que también se realizó de manera participativa, colaborativa por medio el debate y el intercambio de la palabra. De este proceso se llegó a la conclusión de que esta comunidad requiere de un acompañamiento que le permita fomentar capacidades individuales y colectivas que las lleven a entender las instituciones del Estado y otras organizaciones para poder mejorar sus condiciones de vida.

2.2 Plantear la metodología de acompañamiento a las comunidades

El camino planteado como propuesta de valor de este emprendimiento se enfoca en la creación de una metodología de acompañamiento a las comunidades que permita la construcción y fortalecimiento de las capacidades de autogestión comunitaria, esta herramienta surge de la necesidad de acompañar los procesos endógenos que surgen de la iniciativa colectiva en los territorios aquí expuestos. El acompañamiento a las comunidades está pensado para un periodo de 2 años donde se fortalecerán capacidades individuales y de trabajo cooperativo enfocado al desarrollo de un plan organizacional y sus objetivos, mediante este proceso se espera que los grupos comunitarios desarrollen liderazgos más fuertes, con herramientas propias que faciliten el autoaprendizaje, al tiempo que la fundación gestiona insumos y busca patrocinio, promoción y acompañamiento mediante redes de colaboración con otras entidades. Esta metodología es una herramienta que se divide en etapas, cada etapa tiene un objetivo general y lleva implícito un modelo de aprendizaje del que se parte para el diseño de las actividades dependiendo de la caracterización de cada comunidad, además este modelo no es una camisa de fuerza, al contrario, es un punto de partida que se adapta al contexto.

Etapas	Objetivo	Modelo de aprendizaje
Diagnóstico relacional	Se establece comunicación con la comunidad teniendo en mente, la construcción de un espacio abierto de diálogo, donde se exploren ciudades aptitudes y actitudes que nos acercarán a la exploración de posibles roles y funciones en las dinámicas grupales. La evaluación se realizará con un test, que contenga casos que permitan medir la acción y conducta en casos determinados teniendo en cuenta los diálogos y actividades.	Conductista: teniendo en mente la cohesión del grupo orientado a desarrollar capacidades teniendo en cuenta los saberes propios de la comunidad, se planteó trabajar metodologías participativas enfocadas en aprendices poco participativos por tal motivo se busca que las actividades sean orientadas a estimular las habilidades y capacidades de los participantes del acompañamiento.
Coordinación y planeación	Esta fase busca consolidar los objetivos del acompañamiento teniendo en mente la delegación de responsables, la construcción de un cronograma de actividades y la obtención una ruta de acción La fundación actúa como orientador en la autoexploración y desarrollo de la comunidad en la formulación de estrategias y acciones, de esta forma aportan un sentido propio al conocimiento. La evaluación es cualitativa buscando evaluar sus conceptos y objetivos que ellos proponen en la construcción de un	Cognitivista: en esta parte del acompañamiento de la estrategia pedagógica va ligada a unos actores y roles previamente estudiados y socializados en espacios de diálogo donde se trabajaba con sus propios conocimientos e iniciativas, con la aplicación grupal y participativa de lluvia de ideas y matriz de problemáticas se priorizan las necesidades y se analizan posibles escenarios de causas y efectos que constituyen el problema, de forma incremental se socializan conceptos para el análisis de contexto teniendo en cuenta: actores, instituciones, territorio, capitales, supuestos vs

	cronograma, se pueden utilizar listas de cotejo.	escenario futuro favorable también se utilizan experiencias para generar comparativas y casos de análisis
Aplicación y desarrollo de objetivos	Esta fase se desarrolla con reuniones periódicas a modo de coaching comunitario donde se lleva un control y acompañamiento en la gestión de las acciones que contribuyan a obtener las metas y objetivos de la etapa anterior, se estructuran tomas de decisiones comunitaria y se ayudan a gestionar mediante redes de los insumos necesarios para el desarrollo del plan, además siempre la fundación garantiza mentores cualificados que orienten y aporten nuevas visiones a la comunidad u organización en esta etapa la fundación busca que la comunidad esté en constante reflexión y autoaprendizaje entorno a organizarse y gestionar metas, se puede utilizar listas de cotejo con relación a las anteriores etapas, adicionalmente se realizarán test y talleres de acompañamiento psicosocial y gestión de recursos para evaluar el crecimiento organizacional hasta que finalice el acompañamiento de mediano plazo	Experiencial constructivista: en esta fase se intercambian diferentes materiales de aprendizaje a la comunidad, estos previamente estudiados para que contemplen las particularidades del acompañamiento, además de contar con un acompañamiento psicosocial y gestión de recursos diferentes mentores que ayuden a la comunidad en el desarrollo particular de cada uno de sus objetivos, teniendo siempre presente las cualidades endógenas y saberes propios del colectivo, la fundación y su apoyo técnico es un auxilio que ayuda al crecimiento de la sinergia social que surge del hacer grupal

3. Hacer un primer ejercicio de acompañamiento a la comunidad de jóvenes de Barbosa Bolívar.

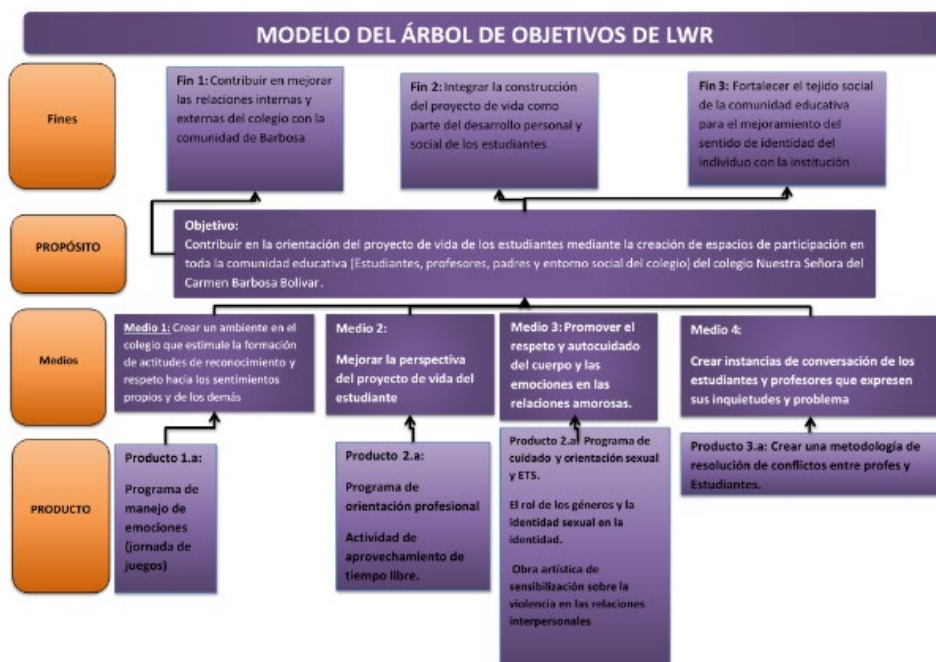
3.1 Crear un cronograma junto con los jóvenes de Barbosa Bolívar para llevar a cabo la metodología de acompañamiento.

Se realizaron varias actividades diagnósticas con el grupo de jóvenes de Barbosa Bolívar, quienes colaborativamente quisieron hacer esta fase de manera virtual por las dificultades que existe de desplazamiento en época de regulaciones del Covid-19. Las siguientes imágenes muestran la lluvia de ideas y la matriz de priorización que se realizó con los jóvenes por medio de la aplicación de Google Jamboard, en esta aplicación todos los jóvenes tenían acceso a la plataforma para escribir ellos mismos sus ideas y opiniones, al mismo tiempo se iba mediando la actividad por Google Meet.



		X/Y					Total	
A.	Incidir en habilitar espacios del colegio	24.7	A.	5	1.5	3.5	3.5	13.5
B.	Proyecto de vida	24.7	B.	1.7	5	4	2.5	13.2
C.	Mejorar las relaciones que se median en el colegio	26.25	C.	1	3.75	5	1.5	11.25
D.	Hacer publicidad de los espacios que ofrece el colegio, diferentes a la educación basica	25	D.	3.5	1.25	2.5	5	12.25
Horizonte institucional			Total	11.2	11.5	15	12.5	
X -Dependientes Y - Independientes								

Dentro de las problemáticas que se priorizaron



Este proceso de acompañamiento tuvo que suspenderse debido a la pandemia y a la dificultad de desplazamiento a la zona, por ese tema se plantea que el desarrollo de las actividades **3.3 Implementación** de la metodología con los jóvenes de Barbosa y **3.4 Evaluación** del ejercicio, se hará en acuerdo con la comunidad de jóvenes en el segundo semestre del año 2021 que estará a cargo de Angie Martínez para el ejercicio académico de ese periodo.

8. Anexos fotográficos

Los siguientes anexos fotográficos se adjuntan para evidenciar el trabajo diagnóstico de campo realizado en las comunidades mencionadas, desde el cual se propone este emprendimiento.



Acompañamiento grupo de madres comunitarias las Cocadas Turbaco Bolívar 2018.





Trabajo con jóvenes líderes del corregimiento de Barbosa en I.E Nuestra Señora del Carmen Barbosa.



Experiencia diagnóstica comunidad indígena Corregimiento de Panceguita Municipio de Achí Bolívar



9. Bibliografía

- Blel, V. (2020, mayo). *Proyecto ordenanza plan desarrollo Bolívar 2020-2023*.
<https://www.asambleadebolivar.gov.co/sites/default/files/proyecto-ordenanza-plan-desarrollo-bolivar-2020-2023.pdf>
- Confederación Colombiana de ONG. (2016, agosto). *Lo que hay que saber de las ESAL*.
https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf
- DANE. (2020, febrero 3). *La Información del DANE en la toma de decisiones de los departamentos. Bolívar*. En: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-desarrollo-territorial/030220-Info-Gobernacion-Bolivar.pdf>
- Escamilla Quintal, M., & Flores Novelo, A. (2015). Una experiencia de emprendizaje en niños y jóvenes. *Revista Intercontinental de Psicología y Educación*, 17(2), 187-200.
- Etzioni, A. (1997). *Organizaciones Modernas*. Limusa Noriega Editores.
- Francisco Díaz Bretones, & Lejarriaga Pérez de las Vacas, G. (2018). Emprendimiento social y empleabilidad. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, *Revesco (129) 2018: 9-15*.
- Franco Pedraza¹, P. (2016). La definición del emprendimiento social. Algunos elementos conceptuales para el debate. *Revista Finnova* , *Volumen 2* ·(Número 3 ·), Pp. 98.
- Paiva, V. (s. f.). *¿Qué es el Tercer Sector?* 18.
- Rivera López, M. I. (2018, diciembre). *Tipología de las Organizaciones*.
https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/icea/asignatura/administracion/2018/Tipologia-de-las-Organizaciones.pdf
- Vista de Tercer Sector e innovación: Experiencias, desafíos y oportunidades* | *Revista Internacional de Organizaciones*. (s. f.). Recuperado 13 de noviembre de 2020, de http://www.revista-rio.org/index.php/revista_rio/article/view/63/pdf

- Cigüenza Riaño, Noelia. 2018. S.A.S, E. L. R. (s. f.). *Solo 58% de las Entidades Sin Ánimo de Lucro solicitaron régimen especial*. La República. Recuperado 13 de abril de 2021, de <https://www.larepublica.co/economia/solo-58-de-las-entidades-sin-animode-lucro-solicitaron-regimen-especial-2731320>
- Marín, A. L. (1997). *Sociología para la empresa*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=498985>
- Fayol, H., & Taylor, F. (s. f.). *Administración industrial y general y principios de la administración científica*. Recuperado 18 de mayo de 2021, de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/admc3b3n-ind-y-general001.pdf>
- Franco Pedraza, P. (2017). La definición del emprendimiento social. Algunos elementos conceptuales para el debate. *Revista Finnova: Investigacion E Innovacion Financiera Y Organizacional*, 2(3), 45–55. <https://doi.org/10.23850/24629758.564>
- Matriz FODA: 6 pasos para realizarla + formato y ejemplo práctico. (2018, abril 19). [Ingenio Empresa. https://www.ingenioempresa.com/matriz-foda/](https://www.ingenioempresa.com/matriz-foda/)
- RUES. (s. f.). Recuperado 18 de mayo de 2021, de <https://www.orgsolidarias.gov.co/Tr%C3%A1mites-y-servicios/Estad%C3%ADsticas-rues/RUES>
- Fantova, Fernando. (2015). *Innovación social y Tercer Sector de Acción Social (2015)*. [https://www.researchgate.net/publication/306380438 Innovacion social y Tercer Sector de Accion Social 2015](https://www.researchgate.net/publication/306380438_Innovacion_social_y_Tercer_Sector_de_Accion_Social_2015)
- Bretones, F. D. (s. f.). *Emprendimiento social y empleabilidad*. *Revista Estudios Cooperativos*, 129, 9-15. Recuperado 18 de mayo de 2021, de https://www.academia.edu/42285945/Emprendimiento_social_y_empleabilidad
- Quintal, M. E. (2015). *Una experiencia de emprendizaje en niños y jóvenes*. 17, 15. <https://www.redalyc.org/pdf/802/80247939010.pdf>

- Fundación Universitaria Luis Amigó, Arboleda Álvarez, O. L., Zabala Salazar, H.,
Fundación Universitaria Luis Amigó. (2011). Condiciones clave para el éxito y
sostenibilidad de los emprendimientos solidarios de Medellín. *Semestre económico*,
14(28), 77-94. <https://doi.org/10.22395/seec.v14n28a5>
- Rivera López, M. I. (2018, diciembre). *Tipología de las Organizaciones Amitai Etzioni*.
Instituto de Ciencias Económico Administrativas, UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE HIDALGO.
[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P Presentaciones/icea/asignatura/administracion/2018/Tipologia-de-las-Organizaciones.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P%20Presentaciones/icea/asignatura/administracion/2018/Tipologia-de-las-Organizaciones.pdf)
- Merton, R. K., Alberó, C. T. (2002). La división del Trabajo social de Durkheim. *Reis*, 99,
201. <https://doi.org/10.2307/40184406>
- Informe Económico de los municipios de la jurisdicción de la cámara de comercio de
Cartagena. (s. f.). 141.*
- Inicio. (s. f.). Consorcio. Recuperado 18 de mayo de 2021, de <https://www.consorcio.org.co/>*
- Inicio. (2017, abril 25). Socya. <https://socya.org.co/>*
- Quiénes somos. (s. f.). Colectivo de Transformación Social. Recuperado 18 de mayo de 2021,
de <https://colectivotraso.org/quienes-somos/>*
- S.A.S, E. L. R. (s. f.). *Solo 58% de las Entidades Sin Ánimo de Lucro solicitaron régimen
especial. Recuperado 13 de abril de 2021, de [https://www.larepublica.co/economia/solo-
58-de-las-entidades-sin-animo-de-lucro-solicitaron-regimen-especial-2731320](https://www.larepublica.co/economia/solo-58-de-las-entidades-sin-animo-de-lucro-solicitaron-regimen-especial-2731320)*
- ESTRATEGIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE
BOLÍVAR 2014- 2015. Juan Carlos Gossain Rognini. Gobernador de Bolívar.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la
planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Naciones Unidas,

CEPAL, Inst. Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social.

<http://www.cepal.org/publicaciones/Ilpes/0/LCL2350P/manual42.pdf>

Morales Gutiérrez, Alfonso Carlos. 2010. Tercer Sector e innovación: experiencias, desafíos y oportunidades. Universidad de Córdoba. RIO, N° 5, Revista Internacional de Organizaciones (RIO). En <http://www.revista-río.org>

Pérez-Briceño, Juan C. 2017. Emprendimiento social: una aproximación teórica-práctica. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index> Número Publicado el 22 de agosto de 2017

Bruno Latour: La esperanza de Pandora. Ensayos sobre la realidad de los estudios de la ciencia. Barcelona, Gedisa, 2001,

Lapiente, M. J. L. (s. f.). *Estructura en red del hipertexto* [Tesis]. Chusa Lamarca Lapiente. Recuperado 18 de mayo de 2021, de <http://www.hipertexto.info/documentos/red.htm>