



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

---

**TESIS DOCTORAL**

*PhD Dissertation*

**EL EMPRENDIMIENTO SOCIAL COMO MOTOR DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE: PROPUESTA DE UN MODELO PARA FORTALECER LA  
GESTIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN LOS GRUPOS DE INTERES**

---

AUTORA:

Lina María Murillo Pérez

DIRECTOR:

Dr. José Félix Lozano Aguilar

Programa de Doctorado en Desarrollo Local y Cooperación Internacional

Universitat Politècnica de València

Enero 2022

*A Ligia, mi adorada madre (QEPD),  
por haber sido, y continuar siendo,  
mi apoyo incondicional y mi más  
grande ejemplo de rectitud, entrega,  
servicio, altruismo y amor.*

*A Emilio, quien vino a llenar  
nuestras vidas de ternura, alegría,  
inspiración y motivación para seguir  
trabajando por un mundo mejor.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Este trabajo nunca hubiera sido posible sin la colaboración y el apoyo de muchas personas y entidades, tanto del ámbito académico y profesional, como del familiar y el personal. A todos ellos, quiero expresarles mi más honesto sentimiento de gratitud.

En primer lugar, agradezco a mi Director de tesis, Dr. José Félix Lozano, por su permanente acompañamiento durante estos años, y porque además de su invaluable asesoría académica y profesional, siempre procuró transmitirme un mensaje de optimismo para avanzar con confianza y seguridad en el desarrollo de la investigación.

Un especial agradecimiento a todas las organizaciones sociales participantes, a sus representantes, gestores, colaboradores y usuarios, por haberme proporcionado valiosos aportes y espacios de reflexión y análisis que fueron esenciales para los resultados y conclusiones del estudio. En especial, deseo resaltar la valiosa colaboración de Francisco Cobacho, Emili Altur y Carmen Martí de la Fundación Novaterra; de Juan Manuel Rodilla e Isabel Tortajada de los Servicios Sociales de San Juan de Dios Valencia; de Álvaro Borrás de la Fundación Bancaria “La Caixa”; de Andrea Rangel del emprendimiento mexicano María Josefina; y de Raúl Contreras de la Plataforma para el Cambio Social Nittúa.

Infinitas gracias a mi familia, a mi padre Jairo Murillo, a mi hermana Carolina Murillo y a mi hermano César Murillo, por ser mis compañeros de vida y haberme brindado siempre su apoyo en todas las decisiones que me fueron necesarias tomar para lograr este objetivo académico. Igualmente, un profundo agradecimiento a mis grandes amigos(as) Andrés Cuartas, Vladimir Cortés y Ana Inés Gutiérrez, porque con sus ideas, consejos y reflexiones también han contribuido a este proyecto, y más importante aún, por haber sido mi apoyo y soporte en las etapas más difíciles del camino.

También deseo agradecer a todos(as) los profesores(as), compañeros(as) y amigos(as) de la UPV con quien tuve la oportunidad de compartir tantos aprendizajes y experiencias durante este proceso formativo. Asimismo, a aquellas mujeres que, durante estos años, me han tendido una mano amiga en la que ahora considero mi segunda ciudad, Valencia. Especialmente a Carmen Monge, Pepa Zlateva, Laura Molina, Sandra Boni, Maria Cristina Moros y Maria José Banacloy.

A todos(as) ustedes, GRACIAS.

*“No todos los lugares donde el hombre vive son siempre humanos. La función de quienes tienen la responsabilidad del gobierno y también de los artistas consiste en la obligación de hacer el mundo cada día más humano. Por vivir en comunidad, nuestra misión, que no es histórica ni mucho menos divina, consiste en construir humanidad. Eso tiene que ser una preocupación diaria, para que la caída de todos los días se detenga”*

José Saramago

## RESUMEN

El emprendimiento social, entendido como aquella iniciativa, organización o proyecto con una misión exclusivamente social, nace como respuesta a determinadas necesidades de una colectividad que no han sido debidamente atendidas por el Estado. Estas entidades poseen un gran potencial para contribuir al desarrollo humano y sostenible de las localidades y regiones, puesto que todos sus esfuerzos van orientados a propiciar el bienestar de diversos grupos poblacionales en aspectos como la educación, la salud, el empleo, el medio ambiente y la inclusión, entre otros.

La creación y maximización del valor social representa el más alto objetivo de cualquier emprendimiento social y, a diferencia de la empresa convencional, la generación de beneficios económicos es considerada como un medio y no como un fin *per se*. Para lograr el deseado impacto social, los citados emprendimientos deben trabajar por superar la barrera del acceso al capital y, además, por mejorar sus procesos de gestión organizacional que, generalmente, evidencian debilidades como la falta de focalización estratégica; los inadecuados métodos de planificación y control; y las escasas herramientas para el monitoreo y valoración del impacto.

Ante estos desafíos, se considera necesario proponer a los emprendedores, líderes y gestores, nuevas metodologías e instrumentos que permitan la creación y fortalecimiento de las capacidades organizacionales para la generación de valor en los grupos de interés. Por tanto, el objetivo de esta tesis doctoral se centró en el diseño de un modelo de gestión que pudiera guiar y soportar la tarea de planificación, seguimiento y evaluación del impacto social de los emprendimientos que trabajan en pro de la inclusión socio-laboral.

Este trabajo empírico se desarrolló por medio de tres etapas. En la primera, se construyó un *esquema inicial base del modelo*, el cual incluyó un conjunto de elementos estratégicos mínimos que deberían ser considerados por las organizaciones sociales para asegurar la creación de valor en los públicos atendidos y demás grupo de interés. Dentro de esta fase, se tomó como principal referente un reconocido enfoque de planificación y control organizacional (*el mapa estratégico*) y, adicionalmente, se extrajeron aportaciones de diversos estándares de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), teorías de desarrollo y lineamientos estratégicos de dos organizaciones valencianas que trabajan en el campo de la inclusión laboral.

En la segunda etapa, por medio de un *estudio de caso*, se exploró en dos emprendimientos de inclusión socio-laboral sobre las estrategias, metodologías y prácticas que estos utilizan para cumplir con su respectiva misión social. Asimismo, se pretendió determinar, como dichas estrategias, respondían a las principales demandas y expectativas de valor de los más relevantes grupos de interés. Finalmente, en la etapa tres, se consolidó la propuesta del modelo con base a los resultados obtenidos en las fases previas.

Como resultado principal de este estudio, se destaca entonces la propuesta de un modelo de gestión basado en un *mapa estratégico*, el cual sugiere un conjunto de 29 *buenas prácticas* potencialmente aplicables a cualquier organización de inclusión socio-laboral. Este

esquema pretende ser una guía, flexible y adaptable, para los gestores de los emprendimientos, a fin de que estos puedan fortalecer su capacidad para la toma de decisiones orientadas a maximizar el valor social y, por tanto, a incrementar su aporte al desarrollo sostenible de las comunidades atendidas.

## ABSTRACT

Social entrepreneurship, understood as an initiative, organization or project with an exclusively social mission, arises as a response to certain needs of a community that have not been duly attended by the State. These entities have great potential to contribute to the human and sustainable development of localities and regions, since all their efforts are aimed at promoting well-being of various population groups in aspects such as education, health, employment, environment and inclusion, among others.

Creation and maximization of social value represents the highest objective of any social enterprise and, unlike conventional companies, economic benefits are considered a mean and not an end *per se*. In order to achieve the desired social impact, the aforementioned undertakings must work to overcome barriers of access to capital and, in addition, to improve their organizational management processes that, generally, show weaknesses such as lack of strategic focus; inadequate planning and control methods; and few tools for impact monitoring and assessment.

Faced with these challenges, it is considered necessary to propose to entrepreneurs, leaders and managers, new methodologies and instruments that allow to build and strengthen organizational capacities in order to create value in the stakeholders. Therefore, the objective of this doctoral thesis was focused on the design of a management model that could guide and support the tasks of planning, monitoring and evaluating social impact of enterprises that work towards social and labor inclusion.

This empirical work was developed in three stages. First, an initial base scheme of the model was built, which included a set of minimum strategic elements that should be considered by social organizations to ensure the creation of value for the public serviced and other stakeholders. Within this phase, a recognized organizational planning and control approach (*the strategic map*) was taken as the main reference and, additionally, contributions were extracted from various Corporate Social Responsibility (CSR) standards, development theories and strategic guidelines of two Valencian organizations who work in the field of labor inclusion.

In the second stage, through a case study in two social-labor inclusion enterprises, strategies, methodologies and practices used to fulfill their respective social mission were explored. Likewise, it was intended to determine how these strategies responded to the main demands and value expectations of the most relevant stakeholders. Finally, in stage three, the model proposal was consolidated based on the results obtained in the previous phases.

As the main result of this study, the proposal of a management model based on a *strategic map* is highlighted, which suggests a set of 29 *good practices* potentially applicable to any social-labor inclusion organization. This scheme is intended to be a flexible and adaptable guide for enterprises managers, in order to strengthen their decision-making capacity aimed at maximizing the social value and, therefore, to increase their contribution to sustainable development of the communities serviced.

## RESUM

L'emprenedoria social, entesa com aquella iniciativa, organització o projecte amb una missió exclusivament social, naix com a resposta a determinades necessitats d'una col·lectivitat que no han sigut degudament ateses per l'Estat. Aquestes entitats posseeixen un gran potencial per a contribuir al desenvolupament humà i sostenible de les localitats i regions, ja que tots els seus esforços van orientats a propiciar el benestar de diversos grups poblacionals en aspectes com l'educació, la salut, l'ocupació, el medi ambient i la inclusió, entre altres.

La creació i maximització del valor social representa el més alt objectiu de qualsevol emprenedoria social i, a diferència de l'empresa convencional, la generació de beneficis econòmics és considerada com a mitjà i no com un fi *per se*. Per a aconseguir el desitjat impacte social, les citades emprenedories han de treballar per superar la barrera de l'accés al capital i, a més, per millorar els seus processos de gestió organitzacional que, generalment, evidencien febleses com la falta de focalització estratègica; els inadequats mètodes de planificació i control; i les escasses eines per al monitoratge i valoració de l'impacte.

Davant aquests desafiaments, es considera necessari proposar als emprenedors, líders i gestors, noves metodologies i instruments que permeten la creació i enfortiment de les capacitats organitzacionals per a la generació de valor en els grups d'interés. Per tant, l'objectiu d'aquesta aquesta tesi doctoral es va centrar en el disseny d'un model de gestió que poguera guiar i suportar la tasca de planificació, seguiment i avaluació de l'impacte social de les emprenedories que treballen en pro de la inclusió soci-laboral.

Aquest treball empíric es va desenvolupar per mitjà de tres etapes. En la primera, es va construir un *esquema inicial base del model*, el qual va incloure un conjunt d'elements estratègics mínims que haurien de ser considerats per les organitzacions socials per a assegurar la creació de valor en els públics atesos i altre grup d'interés. Dins d'aquesta fase, es va prendre com a principal referent un reconegut enfocament de planificació i control organitzacional (el *mapa estratègic*) i, addicionalment, es van extraure aportacions de diversos estàndards de Responsabilitat Social Empresarial (RSE), teories de desenvolupament i lineaments estratègics de dues organitzacions valencianes que treballen en el camp de la inclusió laboral.

En la segona etapa, per mitjà d'un *estudi de cas*, es va explorar en dues emprenedories d'inclusió soci-laboral sobre les estratègies, metodologies i pràctiques que aquests utilitzen per a complir amb la seua respectiva missió social. Així mateix, es va pretendre determinar com aquestes estratègies responien a les principals demandes i expectatives de valor dels més rellevants grups d'interés. Finalment, en l'etapa tres, es va consolidar la proposta del model amb base als resultats obtinguts en les fases prèvies.

Com a resultat principal d'aquest estudi, es destaca llavors la proposta d'un model de gestió basat en un *mapa estratègic*, el qual suggereix un conjunt de 29 *bones pràctiques* potencialment aplicables a qualsevol organització d'inclusió soci-laboral. Aquest esquema



pretén ser una guia, flexible i adaptable, per als gestors de les empreses, a fi que aquests puguin enfortir la seua capacitat per a la presa de decisions orientades a maximitzar el valor social i, per tant, a incrementar la seua aportació al desenvolupament sostenible de les comunitats ateses.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

## CAPITULO I. INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

1.1. Presentación.....	2
1.2. Planteamiento del problema .....	3
1.2.1. Los métodos de planificación y control en el emprendimiento social .....	4
1.2.2. Valoración y gestión del impacto social .....	5
1.3. Objetivos de la investigación .....	6
1.4. Alcance.....	7
1.5. Metodología general y fases del estudio.....	8
1.5.1. Tipo de estudio y posición epistemológica .....	8
1.5.2. Fases de la investigación y métodos .....	9
1.5.2.1. Fase 1: Construcción del esquema inicial base del modelo de gestión .....	9
1.5.2.2. Fase 2: Estudio de las mejores prácticas para la generación y gestión del impacto social .....	10
1.5.2.3. Fase 3: Elaboración y validación del modelo de gestión .....	10
1.6. Consideraciones éticas, posibles sesgos y otras limitaciones.....	11
1.7. Estructura de la tesis .....	13

## CAPÍTULO II. EMPRESA SOCIAL, INCLUSIÓN Y DESARROLLO

2.1. Introducción.....	16
2.2. El emprendimiento social como motor de desarrollo.....	16
2.2.1. Emprendimiento y desarrollo .....	16
2.2.2. El emprendedor social: ética y condiciones para la creación de valor social.....	19
2.2.3. Caracterización del emprendimiento social: conceptos y tipologías.....	20
2.2.4. Emprendimiento social versus innovación social .....	23
2.3. Inclusión socio-laboral: objetivo de la empresa social.....	25
2.3.1. Emprendimiento social y reducción de la exclusión .....	25
2.3.2. El empleo como medio de inclusión social.....	26

2.3.3. Servicios y prácticas para la inclusión laboral y social ...	27
2.3.3.1. Formación y cualificación para el trabajo .....	28
2.3.3.2. Orientación laboral e itinerarios de inserción .....	28
2.3.3.3. Intermediación laboral .....	28
2.3.3.4. Difusión y sensibilización a la comunidad y al sector empresarial .....	28
2.3.3.5. Apoyo al emprendimiento (como fuente de autoempleo) .....	29
2.3.3.6. Investigación, cooperación y creación de redes.....	29
2.3.3.7. Empresas de inserción y centros especiales de empleo .....	29
2.4. Desarrollo humano y sostenible.....	29
2.4.1. Enfoque de capacidades y desarrollo humano .....	29
2.4.2. La medición del desarrollo humano: capacidades centrales de Nussbaum y el Índice de Desarrollo Humano (IDH) .....	31
2.4.3. Desarrollo sostenible: antecedentes, dimensiones y objetivos.....	33
2.4.4. Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en la organización.....	36
2.4.5. Priorización de los ODS en los emprendimientos sociales que trabajan por la inclusión socio-laboral. ....	37
2.5. Gestión organizacional orientada al valor social .....	40
2.5.1. Responsabilidad Social Empresarial.....	40
2.5.1.1. Gestión de los <i>stakeholders</i> .....	41
2.5.1.2. Creación de valor compartido e integración de la RSE a la cadena de valor .....	44
2.5.1.3. Estándares y guías para la gestión, medición y reporte de la RSE.....	45
2.5.1.4. Modelos alternativos para la gestión ética y responsable de la empresa .....	47
2.5.2. La gestión del impacto social: herramientas de planificación, control y evaluación para la empresa social.....	48
2.5.2.1. Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	48
2.5.2.2. Evaluación del impacto social: la teoría de cambio y cadena de resultados .....	50
2.5.2.3. Otras metodologías y herramientas para la medición y evaluación del impacto social .....	52

**CAPÍTULO III. ADAPTACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO A ORGANIZACIONES DE INCLUSIÓN SOCIO-LABORAL: ESQUEMA INICIAL BASE DEL MODELO DE GESTIÓN**

3.1. Introducción.....	55
3.2. Metodología.....	56
3.2.1. Adaptación del modelo de mapa estratégico a emprendimientos de inclusión socio-laboral .....	56

3.2.2. Análisis estratégico de organizaciones que trabajan en el campo del empleo inclusivo.....	57
3.2.2.1. Servicio Valenciano de Empleo y Formación - SERVEF .....	58
3.2.2.2. Asociación Alanna.....	60
3.2.3. Definición de <i>criterios de gestión social</i> : análisis, categorización y codificación ...	61
3.3. Resultados .....	64
3.3.1. El mapa estratégico en emprendimientos sociales de inclusión socio-laboral: adaptación de conceptos y jerarquías .....	64
3.3.2. Esquema inicial base del modelo de gestión: Mapa estratégico para emprendimientos sociales de inclusión socio-laboral.....	66
3.4. Conclusiones.....	70

#### **CAPITULO IV. ESTUDIO DE CASO: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE VALOR SOCIAL EN ORGANIZACIONES DE INCLUSIÓN SOCIO-LABORAL**

4.1. Introducción.....	73
4.2. Metodología.....	74
4.2.1. Definición del propósito del estudio y de las preguntas de investigación .....	75
4.2.2. Selección de casos y unidades de análisis.....	76
4.2.2.1. Fundación Novaterra .....	77
4.2.2.2. San Juan de Dios Valencia (SJDV).....	78
4.2.3. Definición de técnicas e instrumentos y recolección de datos.....	80
4.2.4. Registro y análisis de datos.....	83
4.2.5. Documentación y devolución.....	84
4.3. Resultados .....	84
4.3.1. Elementos generadores de valor en los diferentes stakeholders de las organizaciones de inclusión socio-laboral.....	84
4.3.2. La visión de éxito y el mapa estratégico de Novaterra y SJDV .....	87
4.3.3. Las buenas prácticas de gestión para la creación de valor social.....	92
4.3.3.1. Prácticas asociadas a los procesos de integración, captación y desarrollo de relaciones.....	92
4.3.3.2. Prácticas asociadas a los procesos de intervención y acompañamiento .....	95
4.3.3.3. Prácticas asociadas a los procesos reguladores y sociales .....	98
4.3.3.4. Prácticas asociadas a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	102
4.4. Conclusiones.....	106

## **CAPITULO V. PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL IMPACTO SOCIAL EN LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LAS ORGANIZACIONES DE INCLUSIÓN SOCIO-LABORAL**

5.1. Introducción.....	109
5.2. Objetivo del modelo .....	109
5.3. Principios y fundamentos del modelo .....	110
5.3.1. Actuación ética y socialmente responsable .....	110
5.3.2. Enfoque basado en <i>stakeholders</i> y en sus principales expectativas de valor .....	110
5.3.3. Planificación estratégica basada en una lógica causal .....	111
5.4. Estructura general del modelo .....	111
5.5. El mapa estratégico y la visión de éxito de las organizaciones de inclusión socio-laboral .....	113
5.6. Perspectivas, objetivos y prácticas asociadas al mapa estratégico.....	115
5.6.1. Perspectiva social.....	115
5.6.1.1. Propuesta de valor para los usuarios (beneficiarios o participantes).....	116
5.6.1.2. Propuesta de valor para otros grupos de interés externos (comunidad, gobierno, entidades públicas y privadas) .....	118
5.6.2. Perspectiva de Sostenibilidad Financiera .....	118
5.6.3. Perspectiva de Procesos Internos .....	119
5.6.3.1. Procesos de integración, captación y desarrollo de relaciones .....	120
5.6.3.2. Procesos de intervención y acompañamiento.....	121
5.6.3.3. Procesos reguladores y sociales.....	124
5.6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	125
5.7. Esquema de seguimiento del modelo de gestión: el Cuadro de Mando Integral (CMI) 127	

## **CAPITULO VI. DESCRIPCIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN DE VALOR**

6.1. Introducción.....	135
6.2. Prácticas asociadas a la perspectiva de procesos Internos .....	137
6.2.1. Prácticas en los procesos de integración, captación y desarrollo de relaciones .	137
6.2.2. Prácticas en los procesos de intervención y acompañamiento .....	149
6.2.3. Prácticas en los procesos reguladores y sociales.....	163
6.3. Prácticas asociadas a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	169

## CAPITULO VII. CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

7.1. Introducción.....	181
7.2. Síntesis sobre el proceso metodológico y los productos de investigación.....	181
7.3. Conclusiones generales frente al modelo y sus principales componentes .....	183
7.4. Conclusiones frente las prácticas de gestión asociadas al modelo .....	185
7.5. Conclusiones frente a los procesos de consolidación y validación final del modelo .....	187
7.6. Conclusiones frente a la contribución del esquema inicial de mapa estratégico y sus criterios de gestión social al modelo final.....	189
7.7. Futuras líneas de investigación .....	189
7.8. Reflexión final de la autora sobre la contribución que realiza el estudio.....	192
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>194</b>

## ANEXOS

Anexo 1. Definiciones y términos.....	205
Anexo 2. Matriz Análisis de Criterios de Gestión Social.....	210
Anexo 3. Guiones de entrevistas semiestructuradas y grupos focales.....	221
Anexo 4. Protocolo ético para el estudio de caso .....	227
Anexo 5. Acuerdo para el uso y difusión de los resultados del estudio de caso.....	229
Anexo 6. Expectativas de valor en los <i>stakeholders</i> de los emprendimientos de inclusión socio-labor.....	230
Anexo 7. Primera versión del modelo objeto de validación .....	235
Anexo 8. Validación del modelo de gestión en el emprendimiento social María Josefina. ...	236
Anexo 9. Análisis de la correspondencia entre los criterios de gestión social iniciales y los elementos estratégicos contenidos en el modelo final .....	240

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Modelo de las cinco variables de la Innovación social .....	24
Tabla 2.2. Capacidades Humanas Centrales .....	31
Tabla 2.3. Priorización de los ODS en empresas sociales que trabajan por la inclusión económica y social de colectivos vulnerables .....	38
Tabla 2.4. Principales referentes o estándares para la gestión de la RSE .....	46
Tabla 2.5. Matriz del Bien Común versión 5.0 .....	48
Tabla 3.1. Adaptación de conceptos del <i>mapa estratégico</i> para organizaciones sociales .....	56
Tabla 3.2. Ejes de actuación y objetivos específicos del Plan Estratégico del SERVEF 2014 - 2020.....	59
Tabla 3.3. Programas/servicios ofrecidos por la Asociación Alanna.....	60
Tabla 3.4. Condiciones de gestión asociadas al <i>mapa estratégico</i> .....	68
Tabla 3.5. Prácticas asociadas a los objetivos del <i>mapa estratégico</i> .....	69
Tabla 4.1. Definición de los objetivos del <i>estudio de caso</i> .....	75
Tabla 4.2. Preguntas de investigación para el <i>estudio de caso</i> .....	76
Tabla 4.3. Fuentes de información, técnicas e instrumentos aplicados .....	80
Tabla 4.4. Criterios de gestión social asociados a las preguntas de investigación .....	82
Tabla 4.5. Extracto herramienta de tabulación y análisis de datos (perspectiva de procesos internos).....	83
Tabla 5.1. Propuesta de indicadores para el CMI de organizaciones de inclusión socio-laboral .....	129
Tabla 6.1. Descripción de la práctica PR1 <i>Incidencia Política</i> .....	137
Tabla 6.2. Descripción de la práctica PR2 <i>Campañas de sensibilización</i> .....	138
Tabla 6.3. Descripción de la práctica PR3 <i>Promoción y consolidación del voluntariado</i> .....	139
Tabla 6.4. Descripción de la práctica PR4 <i>Creación de lazos de cooperación con el sector público y privado</i> .....	140
Tabla 6.5. Descripción de la práctica PR5 <i>Prospección de empresas</i> .....	142
Tabla 6.6. Descripción de la práctica PR6 <i>Eventos y productos solidarios</i> .....	144
Tabla 6.7. Descripción de la práctica PR7 <i>Creación de empresas sociales</i> .....	145
Tabla 6.8. Descripción de la práctica PR8 <i>Comunicación estratégica y transparente</i> .....	147
Tabla 6.9. Descripción de la práctica PR9 <i>Derivación y acogida</i> .....	149
Tabla 6.10. Descripción de la práctica PR10 <i>Recursos residenciales</i> .....	150

Tabla 6.11. Descripción de la práctica PR11 <i>Promoción de la salud</i> .....	151
Tabla 6.12. Descripción de la práctica PR12 <i>Diagnóstico de empleabilidad y planificación del itinerario</i> .....	152
Tabla 6.13. Descripción de la práctica PR13 <i>Programas formativos y socio-ocupacionales</i> ...	154
Tabla 6.14. Descripción de la práctica PR14 <i>Programa de ocio y tiempo libre</i> .....	156
Tabla 6.15. Descripción de la práctica PR15 <i>Apoyo al autoempleo</i> .....	157
Tabla 6.16. Descripción de la práctica PR16 <i>Acompañamiento individual y continuo</i> .....	159
Tabla 6.17. Descripción de la práctica PR17 <i>Gestión de ofertas laborales y postulación de candidatos</i> .....	160
Tabla 6.18. Descripción de la práctica PR18 <i>Acompañamiento y seguimiento en la empresa</i>	161
Tabla 6.19. Descripción de la práctica PR19 <i>Cierre y evaluación del itinerario</i> .....	162
Tabla 6.20. Descripción de la práctica PR20 <i>Planificación participativa y flexible</i> .....	163
Tabla 6.21. Descripción de la práctica PR21 <i>Sistema de seguimiento, control y mejora</i> .....	165
Tabla 6.22. Descripción de la práctica PR22 <i>Integración de la responsabilidad social a la cadena de valor</i> .....	167
Tabla 6.23. Descripción de la práctica PR23 <i>Integración de trabajadores(as) y voluntarios(as)</i> .....	169
Tabla 6.24. Descripción de la práctica PR24 <i>Planes de formación y desarrollo profesional</i> ....	171
Tabla 6.25. Descripción de la práctica PR25 <i>Evaluación y realimentación del desempeño</i> .....	173
Tabla 6.26. Descripción de la práctica PR26 <i>Cuidado del bienestar de trabajadores(as) y voluntarios(as)</i> .....	174
Tabla 6.27. Descripción de la práctica PR27 <i>Fortalecimiento de la comunicación interna</i> .....	176
Tabla 6.28. Descripción de la práctica PR28 <i>Dotación de sistemas de información eficaces</i> ..	177
Tabla 6.29. Descripción de la práctica PR29 <i>Generación de conocimiento y sistematización</i> .	178



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Esquematización problemática de la gestión en los emprendimientos sociales .....	6
Figura 2.1. Clasificación de los <i>stakeholders</i> (modelo de atributos y prominencia) .....	43
Figura 2.2. Esquema base del mapa estratégico y el CMI .....	49
Figura 2.3. Cadena de resultados de un proyecto o intervención .....	51
Figura 3.1. Extracto de la matriz <i>Análisis de Criterios de Gestión Social</i> .....	63
Figura 3.2. Adaptación general del mapa estratégico para emprendimientos sociales que trabajan por la inclusión socio-laboral de colectivos vulnerables .....	64
Figura 3.3. Esquema inicial de mapa estratégico para emprendimientos sociales que trabajan por la inclusión socio-laboral de colectivos vulnerables .....	67
Figura 4.1. Etapas desarrolladas en el <i>estudio de caso</i> .....	74
Figura 4.2. Modelo de intervención Novaterra .....	78
Figura 4.3. Modelo de intervención SJDV .....	79
Figura 4.4. Valor percibido/esperado por los grupos de interés .....	85
Figura 4.5. Adaptación de los procesos de la cadena de valor .....	88
Figura 4.6. Mapa estratégico Fundación Novaterra .....	89
Figura 4.7. Mapa estratégico SJDV .....	90
Figura 5.1. Estructura general del modelo de gestión .....	112
Figura 5.2. Mapa estratégico para organizaciones sociales de inclusión socio-laboral .....	114
Figura 5.3. Objetivos y prácticas de los procesos de integración, captación y desarrollo de relaciones .....	120
Figura 5.4. Objetivos y prácticas de los procesos de intervención y acompañamiento .....	122
Figura 5.5. Objetivos y prácticas de los procesos reguladores y sociales .....	124
Figura 5.6. Objetivos y prácticas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	126
Figura 5.7. Adaptación del esquema de CMI a organizaciones sociales .....	128

## **ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS**

<b>ABVD</b>	Actividades Básicas de la Vida Diaria
<b>AECID</b>	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
<b>AIVD</b>	Actividades Instrumentales de la Vida Diaria
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CEE</b>	Centro Especial de Empleo
<b>CMI</b>	Cuadro de Mando Integral
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management
<b>CVC</b>	Creación de Valor Compartido
<b>DS</b>	Desarrollo Sostenible
<b>EBC</b>	Economía del Bien Común
<b>EC</b>	Enfoque de capacidades
<b>EI</b>	Empresas de Inserción
<b>ESAL</b>	Entidad sin Ánimo de Lucro
<b>GEM</b>	Global Entrepreneurship Monitor
<b>GRI</b>	Global Reporting Initiative
<b>GpR</b>	Gestión por resultados
<b>IDH</b>	Índice de Desarrollo Humano
<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
<b>MBC</b>	Matriz del Bien Común
<b>ODM</b>	Objetivos de Desarrollo del Milenio
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental

<b>ONU</b>	Organización de Naciones Unidas
<b>OSAL</b>	Organización Sin Ánimo de Lucro
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PNUD</b>	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<b>PAE</b>	Políticas Públicas de Empleo
<b>REAS</b>	Red de redes de economía alternativa y solidaria
<b>RRHH</b>	Recursos Humanos
<b>RSE</b>	Responsabilidad Social Empresarial
<b>SERVEF</b>	Servicio Valenciano de Empleo y Formación
<b>SGC</b>	Sistema de Gestión de la Calidad
<b>SJDV</b>	San Juan de Dios Valencia
<b>SROI</b>	Social Return on Investment (Retorno social sobre la inversión)
<b>TICs</b>	Tecnologías de Información y Comunicación
<b>UPV</b>	Universidad Politécnica de Valencia
<b>VC</b>	Valor Compartido

---

# **CAPÍTULO I**

## **INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN**

---

## 1.1. Presentación

El emprendimiento social representa un tipo alternativo de empresa u organización que nace a partir de una determinada demanda social no atendida satisfactoriamente por el Estado ni por ninguna otra institución. Dees (1998), plantea que en este tipo de emprendimiento, a diferencia del emprendimiento comercial, son los objetivos sociales los que rigen su actuación y no los objetivos financieros; pues la generación de riqueza económica es considerada como un medio para alcanzar una misión y no como un fin *per se*.

Académicos y practicantes de las áreas sociales coinciden en que el elemento diferenciador de este tipo de emprendimiento es la generación de impacto social, el cual es impulsado por los propios valores que ostentan sus iniciadores y gestores, entre otros; la solidaridad, el altruismo, el sentido de cooperación y el compromiso social. Santos et al. (2013) respaldan esta idea afirmando que “Los emprendimientos sociales usan el altruismo fundamentalmente para generar valor social, atendiendo a necesidades sociales, tales como la pobreza, la exclusión social, el desempleo de personas con discapacidades físicas o psíquicas o el deterioro medioambiental” (p. 185).

Tanto la definición de emprendimiento social, sus características y los valores que identifican a sus promotores, sugieren que dentro de este tipo de organización existe un gran potencial para aportar a la solución de problemáticas sustanciales que afectan a las comunidades y regiones donde operan. Sin embargo, y a pesar de esta capacidad, los emprendedores sociales se enfrentan a importantes retos que deben vencer a fin de ver cumplidos sus objetivos y poder propiciar cambios efectivos que perduren en el tiempo.

La primera dificultad y, quizás una de las más neurálgicas, se relaciona con la generación de recursos financieros y el acceso al capital. Al primar el objetivo social sobre el financiero, el emprendimiento social suele, erróneamente, restar importancia a las estrategias de captación y diversificación de fuentes de financiamiento que permitan desarrollar su labor y garantizar su viabilidad en el tiempo. A esta problemática, se suma la progresiva demanda y competencia por los fondos, dónde los potenciales cooperantes y financiadores incrementan cada día los requerimientos de proyectos y subvenciones, especialmente los relacionados con la generación, gestión, medición y visibilización del impacto social (Murillo, 2016).

Pero además de la dificultad del acceso al capital, los gestores de estas organizaciones sociales evidencian otro tipo de debilidades referentes a la administración efectiva de su proyecto o iniciativa. La falta de focalización estratégica, los débiles procesos de control organizacional y el desconocimiento de herramientas que permitan valorar y comunicar el impacto social, encabezan la lista de estos desafíos (Austin, Gutiérrez, et al., 2006; Curto, 2012a; Leadbeater, 1997).

Ante esta diversidad de retos y oportunidades de mejoramiento para la gestión de las empresas sociales, se considera necesario diseñar, proponer y probar nuevas metodologías, instrumentos y modelos de gestión que, por un lado, reconozcan la necesidad particular de

equilibrar el objetivo social y el económico y, por otro, se adapten a los recursos y capacidades internas de este tipo de emprendimientos.

Consecuente con lo anterior, en esta tesis doctoral se propuso el diseño de una herramienta o modelo que soporte y guíe a los emprendedores sociales en la tarea de planificar, gestionar y monitorear el valor social que generan (o esperan generar) en sus diferentes grupos de interés. El modelo resultante pretende contribuir a fortalecer la capacidad organizacional de los emprendimientos para que estos puedan, además de afrontar las dificultades de gestión anteriormente citadas, implementar estrategias que favorezcan la creación de valor y, por tanto, maximizar su aporte al desarrollo local.

La propuesta de investigación se realizó usando varios enfoques que proponen diferentes autores u organizaciones en cuanto a métodos de planificación estratégica y control, estándares de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), teorías de desarrollo y de innovación social. La condición y común denominador de los referentes que se analizaron para la construcción del modelo, es que todos estuvieran sustentados bajo la teoría de *stakeholders* o grupos de interés, dado que en los emprendimientos sociales, por su misma esencia y estructura de gobierno (democrática, participativa y pluralista), debería predominar este esquema de gestión (Curto, 2012a).

Para finalizar esta presentación, se considera importante señalar la motivación personal de la autora frente a la elaboración de la tesis doctoral. En el transcurso de un recorrido profesional y laboral de 20 años dentro de la empresa social y pública, y en el cual ha desempeñado labores en las áreas de planificación y control, pudo evidenciar la materialización de las problemáticas administrativas que enfrentan los líderes de las empresas con misión social. Las ciencias empresariales han desarrollado numerosas propuestas para la gestión estratégica de todo tipo de organizaciones que, cada vez más, convergen con los principios y postulados de las teorías de desarrollo y bienestar. Es así, que la investigadora se propuso contribuir al acercamiento entre los modelos empresariales y sociales, rescatando elementos de los enfoques administrativos que puedan aportar a aquellos nuevos líderes y emprendedores, de quienes depende una real transformación social.

La intención de este trabajo entonces, más allá de desarrollar herramientas perfectas, radica en proponer y poner en debate esquemas de gestión que se ajusten tanto a las características y necesidades de las organizaciones sociales, como a las realidades y demandas globales en cuanto a desarrollo y sostenibilidad.

## **1.2. Planteamiento del problema**

El estado óptimo para cualquier emprendimiento social se basa en que éste sea capaz de maximizar sus resultados sociales y, a la vez, de garantizar una mínima sostenibilidad económica que soporte su operación. Es así, que el mayor desafío en la gestión de estas organizaciones radica en lograr un adecuado equilibrio y alineamiento entre sus dos más relevantes objetivos; la generación de impacto social y la sostenibilidad financiera.

Es necesario reconocer que, aun cuando el objetivo económico es concebido dentro de esta organización como medio y no como un fin, este igual debe establecerse y gestionarse. La

responsabilidad del líder del emprendimiento social se centra en promover transformaciones organizacionales que aseguren la sostenibilidad, el crecimiento y la consolidación de la empresa en el tiempo (Portales, 2019).

La no generación e implantación de estrategias de sostenibilidad financiera, pone al emprendimiento en riesgo de desaparición, o bien, de generar una continua dependencia de los fondos públicos y de cooperación. Esta última hipotética situación, además vuelve a las organizaciones vulnerables a perder o desdibujar su misión social (Austin, Gutiérrez, et al., 2006), ya que en el intento de captar nuevos recursos podrían aceptar ofertas de capital que apuestan por unos objetivos incompatibles con su misión original.

Para enfrentar estos desafíos, se demanda de los emprendedores sociales que, además de continuar con sus esfuerzos altruistas, adopten modelos de trabajo orientados hacia objetivos. Sin embargo, esto tampoco es tarea fácil, pues la *orientación hacia resultados* no es precisamente la competencia que más caracterice el estilo de dirección de este tipo de emprendedor.

En ocasiones, los principios de gestión asociados a la *administración o gestión por resultados* (GpR)<sup>1</sup>, no son tan bien valorados por los emprendedores sociales, pues equivocadamente suelen pensar que estos enfoques gerenciales podrían alejarlos de su misión social y que solo son aplicables a empresas convencionales en búsqueda de lucro (Murillo, 2020). De acuerdo con Carreras et al. (2011), las organizaciones sociales deben superar esta preocupación y avanzar en la adopción de modelos que les permita reafirmar su legitimidad y ampliar el impacto de sus acciones. Para lograrlo, los citados autores sugieren que la empresa social también debe asumir un enfoque por resultados que contemple, como mínimo, los siguientes ejes: a) la definición clara de su misión, visión, una estrategia y su plan de implementación; b) las actividades de control, medición y seguimiento a la estrategia y c) la valoración de los resultados obtenidos y el aprendizaje a partir de los mismos.

De todo lo anterior, se desprende entonces, que los emprendedores y líderes de las organizaciones sociales deben trabajar en el fortalecimiento de dos elementos fundamentales de la gestión: los métodos de planificación y control y la capacidad para valorar y gestionar el impacto social.

### **1.2.1. Los métodos de planificación y control en el emprendimiento social**

La labor de equilibrar los objetivos sociales y financieros requiere de unos adecuados procesos internos de planificación estratégica y control. Sin embargo, la implementación de dichos

---

<sup>1</sup> La *gestión por resultados o por objetivos* hace referencia a un estilo de gerencia donde se prevalece la definición de objetivos y el despliegue de los mismos a todas las áreas o departamentos de una empresa (Drucker, 2012). Dentro de este enfoque de administración, deben asegurarse actividades de control, medición y seguimiento como medio para garantizar el logro de los propósitos organizacionales (Drucker, 1986; Murillo, 2020).

procesos, por lo general, exhibe significativas debilidades en este tipo de organizaciones, especialmente en las más pequeñas.

En el afán de atender problemáticas sociales de manera urgente, estos emprendedores dedican un mayor esfuerzo al “hacer” que al “planificar”, con lo cual pueden estar restando de eficacia y eficiencia a la misma labor social. Es común observar como la planificación estratégica en muchas de las organizaciones sociales, se limita a definir un conjunto de conceptos (misión, visión, principios y valores) que permanecen estáticos y sin estrategias claras o instrumentos que los operativicen en el tiempo (Murillo, 2016). No se contempla la planificación como un proceso cíclico y dinámico, sujeto a control, evaluación y mejoramiento continuo.

Por otro lado, en la cultura organizacional de estos emprendimientos, que esta diferenciada por los valores de solidaridad y altruismo, suele generarse resistencia ante cualquier actividad de control. En muchas ocasiones, los gerentes y gestores asumen erradamente que, debido al indiscutible compromiso social que ostentan los colaboradores de la organización, estos siempre realizan las labores con eficacia y eficiencia y que, por tanto, no se requieren procesos de verificación y seguimiento (Murillo, 2020).

### **1.2.2. Valoración y gestión del impacto social**

A pesar de que los emprendedores sociales demuestran altos niveles de voluntariedad y, de manera perseverante realizan esfuerzos para cambiar realidades y mejorar la calidad de vida de determinadas poblaciones, difícilmente pueden determinar con certeza en qué grado están contribuyendo a ese *bienestar social*. Ante dicho desconocimiento, se dificulta la definición e implantación de estrategias encaminadas a maximizar los resultados sociales. Por lo anterior, la creación y fortalecimiento de capacidades organizacionales para la medición del valor social, se vuelve otro imperativo.

En la actualidad, dentro de las empresas sociales, se evidencian vacíos y falta de aplicación de métodos adecuados para la estimación del impacto que se genera en los grupos de interés. Generalmente, estas organizaciones conciben erradamente como “medición”, la sola aplicación de algún inventario de indicadores ofrecido por instituciones privadas o públicas, como los informes de auditoría social (Díaz et al., 2012) o los reportes de sostenibilidad. Aunque el uso de estas medidas e informes puede resultar beneficioso para garantizar comunicación y transparencia con los grupos de interés, no puede ser considerado como una metodología del todo eficaz para la valoración del impacto.

Evaluar impacto social y comprender como se crea valor en los diferentes públicos es una labor bastante compleja, especialmente porque el concepto de *valor social* resulta altamente subjetivo, pues varía en función de las personas y sus situaciones particulares (Nicholls et al., 2012). Esta tarea implica importantes retos para los emprendimientos sociales, entre otros: a) incrementar el conocimiento de los gestores/trabajadores sobre teorías y metodologías para comprender los cambios sociales (por ejemplo, la *teoría de cambio* y la *cadena de resultados*); b) adoptar métodos de investigación para valorar el impacto; c) disponer de recursos para

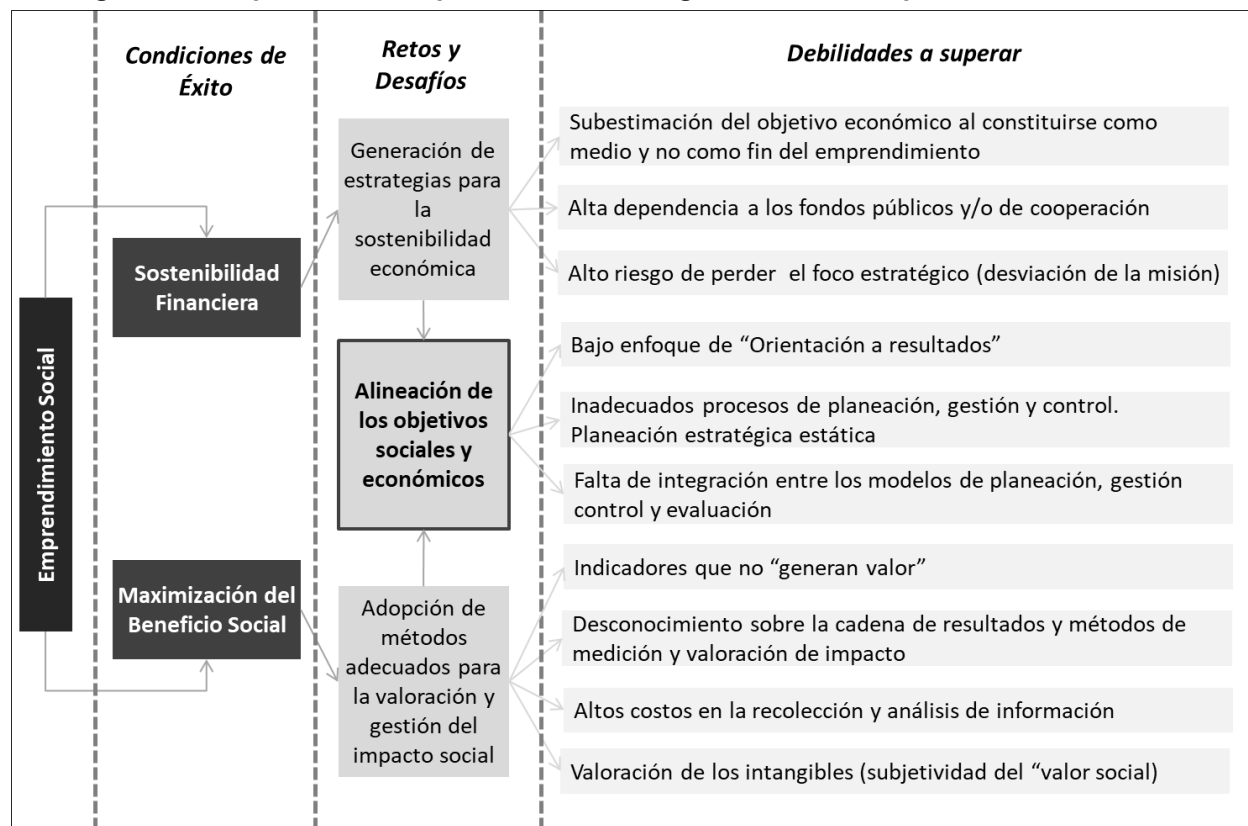


acceder a la información y para realizar recolección de datos y d) explorar metodologías para cuantificar el impacto (por ejemplo, el *Social Return On Invesmet -SROI*).

De acuerdo con Mulgan (2010), la organización social debe desarrollar instrumentos de evaluación participativos y flexibles que, por un lado, reconozcan el carácter relativo del valor social y, por otro, propicien espacios de análisis que sean de utilidad en la toma de decisiones. Con esta reflexión y las demás problemáticas planteadas, puede resumirse que los emprendimientos sociales carecen de herramientas y de referentes metodológicos para planificar y monitorear una estrategia clara que propenda, tanto por la maximización del impacto social en los grupos de interés, como por su viabilidad económica en el tiempo.

En la Figura 1.1, se resume de manera gráfica, las problemáticas asociadas a la gestión del valor social en los emprendimientos objeto de estudio.

**Figura 1.1. Esquematación problemática de la gestión en los emprendimientos sociales**



Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Objetivos de la investigación

El objetivo general de este trabajo fue proponer un modelo de gestión que sirva a los emprendedores sociales como marco de referencia para guiar y fortalecer su labor de planificación, monitoreo y valoración del impacto social en sus diferentes grupos de interés, orientado a la maximización de su aporte al desarrollo sostenible en las comunidades o localidades donde operan.

Como condiciones asociadas a este modelo resultante del estudio, se establecieron:

- Que estuviera basado en reconocidos y probados enfoques de planificación estratégica y control, y que estos fueran prácticos, útiles y versátiles.
- Que pudiera ser fácilmente adaptado a las características, particularidades, capacidades internas y recursos del emprendimiento social.
- Que incluyera una descripción de *buenas prácticas* previamente probadas en organizaciones sociales.
- Que permitiera fortalecer el potencial de la organización para cumplir las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.

Para dar cumplimiento al propósito general se establecieron, además, los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una revisión crítica de diferentes modelos o teorías existentes para la gestión del desempeño social de la empresa, que sean susceptibles de ser adoptadas por los emprendimientos sociales.
- Explorar sobre los principales cambios (*outcomes*) que conforman el valor social típicamente generado por la acción de los emprendimientos sociales en sus principales grupos de interés (*stakeholders*).
- Identificar las principales prácticas, acciones o metodologías adoptadas por los emprendimientos sociales en su tarea de crear y gestionar valor para sus grupos de interés y las comunidades donde operan.

#### **1.4. Alcance**

Considerando que el espectro del emprendimiento social tiene un amplio alcance y, además, que se constituye en un sector con un actual extenso campo de estudio, se hizo necesario acotar desde el inicio de la investigación, sobre algunos límites de tipo metodológico, temporal y geográfico. Esta delimitación, disminuiría los riesgos de “perder el enfoque”, de alejarse de los objetivos propuestos y de extender inadvertidamente el campo de investigación.

En primer lugar, se establecieron tres características puntuales de las organizaciones sociales sobre las cuales se desarrollaría el estudio. Estas se citan a continuación:

- a) Organizaciones sociales pequeñas, de no más de 50 miembros de plantilla.
- b) Organizaciones sociales ubicadas geográficamente en territorio valenciano y que, por tanto, se rijan bajo las leyes y normas del Estado Español y la Comunitat Valenciana.
- c) Organizaciones sociales que trabajen en el campo de la inclusión social y laboral de colectivos con alguna desventaja social.

A pesar de esta acotación en la muestra de las organizaciones estudiadas, el producto final del estudio (modelo de gestión) se plantearía bajo un enfoque suficientemente flexible y

adaptable para ser utilizado como referente de otros emprendimientos de inclusión socio-laboral, en otros contextos o territorios.

En cuanto a la delimitación temporal, es preciso advertir que las actividades de recolección y análisis de datos se llevaron a cabo durante un periodo de tres años. La información correspondiente a la Fase 1 del proyecto (véase capítulo III), fue revisada y analizada durante el año 2016 en el marco del Trabajo Final de Máster que, para tal fecha, desarrollaba la investigadora. El trabajo de campo del *estudio de casos* correspondiente a la Fase 2 de la investigación se realizó durante el año 2019.

Finalmente, conviene también aclarar sobre el alcance de la temática puntual que aborda el estudio y su metodología. Si bien los objetivos de la investigación hacen referencia a la exploración de prácticas que permitan incrementar el valor social para los *stakeholders*, esta se realizó bajo un enfoque cualitativo donde primaron las percepciones y valoraciones de los gestores de las organizaciones y los representantes de cada grupo de interés. El estudio, en ningún momento, contempló la “comprobación” del valor generado ni la aplicación de técnicas de medición de impacto social.

## **1.5. Metodología general y fases del estudio**

### **1.5.1. Tipo de estudio y posición epistemológica**

En una primera instancia este trabajo puede considerarse como un estudio de carácter descriptivo, específicamente en su primera fase, la cual pretendió: a) realizar un análisis de todos aquellos factores que influyen en la creación del impacto social dentro de los emprendimientos sociales y b) describir algunos enfoques de gestión empresarial y desempeño social que podrían ser usados por estas organizaciones para favorecer el logro de sus objetivos.

De otro lado, la Fase 2 de la investigación, responde más a un estudio de tipo interpretativo, pues esta, por medio de un *estudio de caso* procuró explorar y avanzar en la comprensión de los elementos subjetivos de valor (cambios o *outcomes*) percibidos por los grupos de interés asociados a las organizaciones. Asimismo, supuso el análisis e interpretación de aquellas formas y vías, por medio de las cuales, el emprendimiento propicia tales elementos de valor. Refiriendo a Mikkelsen (2005), este tipo de estudio está caracterizado por la “reinterpretación conceptual o producción de conocimiento”, en la cual predomina la perspectiva de los sujetos de estudio (en este caso, de los colectivos atendidos, representantes de los *stakeholders* y gestores de los emprendimientos sociales).

Adicionalmente, se puede clasificar este trabajo como una investigación transformadora y *orientada a la acción*, toda vez que dentro de sus resultados se incluyen propuestas concretas (un modelo de gestión y una descripción de *buenas prácticas*) conducentes a mejorar los procesos de planificación estratégica y control en los emprendimientos sociales.

En cuanto al posicionamiento de la investigadora frente al estudio, puede afirmarse que se abordó un enfoque de corte más interpretativista/constructivista, especialmente en la segunda fase, pues siempre predominó el intento por comprender las realidades de los grupos

de interés de las organizaciones sociales con base a los testimonios y opiniones de sus representantes. Así como lo sugiere Hernandez et al. (2010), este paradigma centra su interés en las visiones, creencias y valores de las personas.

## **1.5.2. Fases de la investigación y métodos**

Para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo, se planteó el desarrollo del estudio por medio de varias etapas. En una *fase preliminar*, se desarrollaron todas las actividades orientadas a la comprensión del problema, al análisis del marco conceptual y a la revisión de estudios previos relacionados al tema de investigación. La revisión bibliográfica se constituyó en la técnica central dentro de esta etapa, ya que permitía la obtención de la información más relevante en el tema de estudio y en la revisión del estado del arte.

Una vez agotadas estas acciones de contextualización del problema y de definición del marco teórico, se plantearon y ejecutaron tres fases de trabajo, las cuales se describen a continuación:

### *1.5.2.1. Fase 1: Construcción del esquema inicial base del modelo de gestión*

El objetivo de esta etapa fue proponer un *esquema base* para el modelo de gestión, el cual incluyera los elementos estratégicos mínimos o más relevantes, que una organización de inclusión socio-laboral podría considerar en sus procesos de planificación, gestión y evaluación. Este esquema también serviría para determinar las principales necesidades de información y preguntas de investigación del *estudio de caso* a realizar en la Fase 2.

En esta fase se acudió a las premisas y conceptos de reconocidos modelos de planificación y control organizacional. Asimismo, a fin de seleccionar los elementos estratégicos más relevantes para la gestión del desempeño social de los emprendimientos, también se realizó un análisis de los principales estándares de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de los enfoques de Desarrollo Sostenible y Desarrollo Humano. Adicionalmente, se estudió las directrices estratégicas (objetivos, estrategias y acciones) de dos organizaciones valencianas que trabajan en el campo del empleo inclusivo.

A partir de la información analizada, se procedió a extraer los elementos de mayor relevancia y a bosquejar una propuesta de *mapa estratégico*<sup>2</sup> para los emprendimientos sociales objeto de estudio. Dicho mapa, estableció hipotéticos objetivos estratégicos y condiciones mínimas de gestión que, potencialmente, garantizarían la generación de valor social en los principales grupos de interés de las organizaciones de inclusión socio-laboral.

---

<sup>2</sup> Para el diseño del *esquema inicial del modelo de gestión* y el desarrollo del posterior *estudio de casos*, se tomó como referencia este instrumento de planificación y gestión organizacional. El *mapa estratégico* es una herramienta gerencial que, al igual que algunos modelos lógicos, explica la generación de valor a través de relaciones de causalidad. Sobre este, se profundiza en los Capítulos II y III.

El abordaje metodológico, las técnicas utilizadas y los resultados y productos correspondientes a esta fase, se describen en el capítulo III.

#### 1.5.2.2. Fase 2: Estudio de las mejores prácticas para la generación y gestión del impacto social

En esta fase se buscó identificar y estudiar los modelos de operación y aquellas “prácticas” usadas por los emprendimientos sociales para cumplir los objetivos estratégicos y condiciones que previamente se habían definido en el esquema inicial de *mapa estratégico* (Fase 1). Asimismo, por medio de un *estudio de caso* que involucró representantes de los principales *stakeholders*, se exploró sobre aquellos cambios o *outcomes* que mayormente valoran dichos grupos como resultado de la acción de la organización.

Para el desarrollo de esta fase, se aplicó un *estudio de casos* en dos organizaciones valencianas que trabajan en pro de la inclusión socio-laboral y se usaron varios métodos de recolección, pues así como lo sugiere Eisenhardt (1989), este tipo de estudios pueden combinar diversas técnicas, entre otras, entrevistas, cuestionarios y observaciones. La descripción detallada de la metodología, las técnicas utilizadas y sus principales resultados se presentan en el Capítulo IV.

#### 1.5.2.3. Fase 3: Elaboración y validación del modelo de gestión

En esta fase final se procedió a la construcción y validación del modelo de gestión objetivo principal del estudio. Con base al *mapa estratégico* diseñado en la Fase 1, los elementos de valor social y las *buenas prácticas* identificadas en el *estudio de casos* de la Fase 2, se elaboró una propuesta de herramienta de planificación y control para organizaciones de inclusión socio-laboral. Dicho modelo estableció un conjunto de elementos y acciones clave que un emprendimiento social podría adoptar con el fin de fortalecer su gestión organizacional y maximizar su impacto en los grupos de interés.

Dentro de esta fase también se surtió un proceso de devolución con las entidades que hicieron parte del estudio y, en este mismo espacio, se desarrolló una actividad de validación del modelo. Además de la entrega de un *documento de resultados* particular para cada entidad, se realizó una presentación a los gerentes/gestores de una *primera versión* del modelo (Anexo 7) y se les solicitó evaluar los siguientes aspectos:

- a) El grado de adecuación o ajuste del modelo a la realidad de la organización y su potencial contribución a los procesos de planificación y gestión.
- b) Otros posibles elementos estratégicos (objetivos o prácticas) que no hayan quedado inmersos dentro del modelo y que se consideren de relevancia para el desarrollo de la misión de la entidad y la generación de valor en sus grupos de interés.
- c) Las posibles afectaciones que la crisis asociada a la pandemia de la COVID 2019 hayan podido generarse sobre la estrategia de la organización y, por tanto, sobre el modelo que se propone.

Complementariamente y, en el marco de una estancia predoctoral en la Universidad de Monterrey realizada en el año 2021, la investigadora sumó al proceso de validación, un ejercicio de contraste del modelo con un pequeño emprendimiento social mexicano llamado María Josefina<sup>3</sup>. En esta actividad, se intentó comprobar, si los elementos estratégicos del modelo propuesto (objetivos y prácticas de gestión) serían potencialmente aplicables a un emprendimiento de inclusión socio-laboral diferente a los analizados dentro del *estudio de caso* (Véase Anexo 8).

Con la información recolectada en las citadas actividades de validación, se procedió a realizar los ajustes al modelo que se consideraron pertinentes. La descripción de la herramienta, en su versión final, se realiza en el Capítulo V.

## **1.6. Consideraciones éticas, posibles sesgos y otras limitaciones**

Durante todas las etapas del estudio, la autora pretendió asegurar una conducta ética en coherencia con los principios y valores asociados a la investigación científica<sup>4</sup>. Desde el mismo planteamiento del tema de investigación, se procuró que este atendiera al principio de *responsabilidad social* buscando que el producto final pudiera contribuir positivamente a los colectivos y actores involucrados en el objeto de estudio.

Previo a la etapa de recolección de datos vinculada al *estudio de caso*, se elaboró un protocolo ético que tenía como objetivo informar y dar garantía a las personas entrevistadas sobre determinados aspectos relacionados con su participación. Los documentos que conformaron dicho protocolo (y que se describen con mayor detalle en el apartado 4.2.3 del Capítulo IV y en el Anexo 4), fueron redactados con un lenguaje abierto y claro para el participante. Sus contenidos se propusieron atendiendo a los principios de *respeto a los sujetos de investigación*, *confidencialidad* y *honestidad*. A continuación, se detallan los elementos más relevantes que allí se incluyeron:

- Información clara y completa acerca de los objetivos y métodos que se utilizaría dentro del estudio.
- Formas de participación y voluntariedad de la misma.
- Confidencialidad y anonimato de la información.
- Aclaración de que la investigación no conllevaría daños o peligros para la integridad física y mental del participante.

---

<sup>3</sup> Organización social, con sede Monterrey (México), que trabaja por la inclusión social de mujeres en situación de vulnerabilidad económica por medio del emprendimiento.

<sup>4</sup> Lozano (2015) refiere como principios para la conducta ética de la investigación, los siguientes: a) honestidad, b) objetividad; c) apertura; d) confidencialidad; e) cuidado (precaución); f) respeto a los colegas; f) respeto a la propiedad intelectual; g) respeto a la ley; h) respeto a los sujetos de investigación; i) *stewardship* (custodia/administración); j) responsabilidad social y k) libertad.

- Aclaración de que la investigación no suponía ninguna compensación o beneficio económico para el participante.
- Uso que se daría a la información recolectada y posibles fuentes de difusión de los resultados.
- Datos de contacto de la investigadora y del Director de Tesis vinculado a la UPV, en caso de que se requiriera más información o comentar algún aspecto de inconformidad con el estudio.
- Aceptación para hacer parte del estudio y otorgamiento de permisos para que las entrevistas/grupos focales fueran grabadas digitalmente.

La recolección de datos, por medio de entrevistas y grupos focales, se realizó de manera abierta, cuidadosa y siempre, procurando generar un ambiente de confianza. A pesar de esto, un posible sesgo en la información tuvo origen en uno de los grupos focales con beneficiarios/participantes, pues no fue posible evitar que se presentaran conflictos de opiniones y de diálogos, lo cual provocó discusiones divagantes y dispersión del grupo. En aras de resolver la situación, se acudió a solicitar la presencia de una Orientadora Laboral y, aunque se logró enfocar nuevamente a las personas en las temáticas centrales de la entrevista, la presencia de la trabajadora pudo haber acarreado respuestas no sinceras o fieles a la realidad por parte de alguno(a) de los(as) participantes.

Dentro de la etapa de registro, procesamiento de los datos y redacción de los resultados, también se tomaron medidas para asegurar la *confidencialidad* y *objetividad* del análisis. En este sentido, se hizo uso de herramientas que facilitarían la visualización y que proporcionarían un ambiente de lectura detallada y profunda (Kalman & Rendón, 2016).

Ante la cantidad de información cualitativa resultante de la aplicación de técnicas, y conscientes de que el análisis de datos requería un alto nivel de comprensión, la investigadora decidió asumir dicho proceso con la elaboración de un instrumento de registro propio, pues difícilmente un programa estadístico o herramienta supliría completamente esta tarea de interpretación crítica (Murillo, 2022). Para garantizar el anonimato de los participantes, tanto en la herramienta de tabulación, como en los informes de resultados, se realizó una codificación de las fuentes.

En medio de esta actividad de análisis y redacción de resultados se advirtió de otro posible sesgo que podría restar de confiabilidad a las conclusiones del trabajo. En el tiempo transcurrido entre la recolección de datos y la emisión de los primeros informes de devolución a las entidades sociales, tuvo lugar el inicio y agravamiento de la pandemia por la COVID-19. Con lo anterior, las estrategias, acciones, metas, indicadores, e incluso, los objetivos de las organizaciones sociales estudiadas pudieron haber sufrido cambios como respuesta a la crisis económica y social a la que se enfrentaba la región y el mundo entero. Este riesgo de investigación (no previsto en un inicio), de alguna manera logró controlarse adicionando como actividad de la etapa de devolución/validación, una reflexión conjunta con los gestores/gerentes sobre los cambios que habrían surgido en la estrategia organizacional durante el año 2020.

Para cerrar este apartado, se considera relevante también señalar sobre otras dos limitaciones que pudieron, de cierta forma, condicionar los resultados del estudio. La primera,

tiene que ver con el tamaño de la muestra del *estudio de casos* donde, por cuestiones de recursos (tiempo y financiamiento), la posibilidad de analizar a profundidad más de dos organizaciones estaba alejada<sup>5</sup>. Aun reconociendo que el involucramiento de un número mayor de entidades, podría haber aportado mayor solidez a las conclusiones finales, debe recordarse que el *estudio de casos* no se constituye en un método de muestras (Stake, 1998) y que este, puede ser utilizado para proporcionar descripciones, generar o probar teorías y proponer la construcción de modelos de procesos u organizacionales (Eisenhardt, 1989).

Si bien existe un prejuicio inducido por algunos autores, de que las conclusiones del *estudio de casos* no pueden ser generalizables al no contar con una muestra representativa de un universo concreto (Castro, 2010), se justifica la aplicación de este método en el presente trabajo. A pesar de contar con una muestra limitada, el modelo de gestión producto de la investigación, podría tener alto potencial de ser replicado (o adaptado) en otras organizaciones de inclusión socio-laboral. Prueba de esto, fue la verificación de la “aplicabilidad” de los elementos del modelo que se realizó en un emprendimiento diferente a los estudiados y que arrojó un resultado positivo de adecuación.

La segunda y última limitación, tiene que ver con la actividad propia de validación. Ha de aclararse que este proceso, como se explicó en el apartado 1.5.2, consistió más en una “verificación y confirmación” de la pertinencia y adecuación de los elementos del modelo por parte de los gerentes/gestores, y no en una prueba piloto. Implementar una prueba de este tipo, demandaría plazos superiores a dos o tres años en función de: a) el tipo de servicio o intervención que desarrolle el emprendimiento; b) la disponibilidad de recursos; c) el término promedio para poder medir y evidenciar impactos (*outcomes*) y d) la voluntad y las capacidades internas de la organización para asumir dicho proceso.

Con base a lo anterior, podría sugerirse una nueva línea de investigación orientada a probar *in situ* el modelo, que permitiera corroborar con mayor certeza, la efectividad de los elementos estratégicos propuestos.

## **1.7. Estructura de la tesis**

La presente tesis se estructura por medio de siete capítulos. Tras esta introducción a la investigación se ofrece, en el Capítulo II, los referentes teóricos y conceptuales sobre los cuales se fundamenta el desarrollo de la investigación. Además de abordar las características, evolución y actividades predominantes de los emprendimientos sociales, se presenta también, los más relevantes enfoques de desarrollo humano y sostenible que se articularían a la propuesta del modelo de gestión. Igualmente, se repasaron en este capítulo, importantes herramientas de planificación y control organizacional, desempeño social y Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

---

<sup>5</sup> Las actividades de investigación relacionadas a esta tesis doctoral fueron financiadas en su totalidad por la investigadora.



En el Capítulo III, se describe la metodología, desarrollo y productos correspondientes a la primera fase de la investigación. Es decir, se presentan detalles sobre cómo se realizó la construcción del *esquema inicial base del modelo* de gestión y se concluye sobre el aporte de este al diseño del *estudio de casos*.

En el Capítulo IV se plantea la metodología específica, el contexto y los resultados comparativos del *estudio de casos* aplicado en dos organizaciones valencianas de inclusión socio-laboral. Este capítulo, corresponde a la aplicación de la Fase 2 de la investigación, orientada a explorar sobre las mejores prácticas organizacionales para la creación de valor en los *stakeholders*.

El Capítulo V presenta el producto final del estudio: *el modelo de gestión para organizaciones de inclusión socio – laboral* encaminado a la maximización del impacto social en los grupos de interés. Se incluye también en esta sección, una propuesta de *cuadro de mando integral*, como mecanismo de monitoreo y seguimiento del modelo. Complementariamente, se ofrece en el Capítulo VI a manera de guía, una descripción detallada de todas las prácticas que propone el modelo de gestión por medio de *fichas descriptivas*.

Si bien desde los capítulos III y IV se adelantan algunas de las conclusiones del estudio, en el Capítulo VII se proponen unas conclusiones finales relacionadas al modelo y un conjunto de posibles nuevas líneas de investigación que deja abiertas este trabajo.

---

## **CAPÍTULO II**

### **EMPRESA SOCIAL, INCLUSIÓN Y DESARROLLO**

---

## 2.1. Introducción

En este capítulo se exponen los principales aportes teóricos sobre los cuales se enmarcó el desarrollo del presente trabajo. Por medio de cuatro apartados se abordan los más relevantes conceptos, referentes y enfoques relacionados con el tema de investigación y que, entre otros aspectos, permitieron: a) profundizar en la definición del problema y el alcance del estudio; b) reafirmar la necesidad de la investigación y validar los objetivos generales y específicos; c) identificar variables y criterios de relevancia que se debían considerar en la recolección de datos y el análisis; d) validar algunas de las conclusiones; y e) proponer nuevas líneas de investigación.

En el primer apartado (2.2) se plantea, de manera general, el concepto de emprendimiento y las diversas hipótesis sobre cómo este, contribuye al desarrollo económico y social de las localidades y regiones. Posteriormente, se detalla sobre la definición de emprendimiento social, sus tipologías y características particulares, las cuales lo convierten en un potencial agente de transformación y cambio social.

El apartado que le sigue (2.3), especifica aún más sobre uno de los ámbitos o actividades dominantes en el espectro del emprendimiento social: la *inclusión social y laboral*. En esta sección, además se presentan las diversas formas de intervención que típicamente han sido utilizadas por las organizaciones sociales para promover la integración laboral de colectivos vulnerables.

De otro lado, en el apartado 2.4, se proporciona un marco de referencia sobre los conceptos actuales de desarrollo (Desarrollo Humano y Desarrollo Sostenible). Los enfoques expuestos en este subcapítulo cobran vital importancia para determinar con mayor precisión las posibles contribuciones del emprendimiento social a los procesos de desarrollo de los colectivos atendidos y de sus demás grupos de interés en las comunidades donde operan.

Finalmente, el apartado 2.5 brinda un contexto sobre diversos enfoques de gestión organizacional orientados a la generación de valor en los diversos *stakeholders*. En esa última sección, además de presentar importantes referentes de Responsabilidad Social Empresarial, se describen las teorías fundamentales para la formulación de intervenciones sociales y para el establecimiento de marcos de seguimiento y evaluación del impacto social.

## 2.2. El emprendimiento social como motor de desarrollo

### 2.2.1. Emprendimiento y desarrollo

El primer aporte al concepto de emprendimiento (*entrepreneurship o espíritu emprendedor*) es atribuido al economista Richard Cantillon. En 1755, este autor introdujo el término *entrepreneur* en su obra *Essai Sur la Nature du Commerce en Général*, para referirse a aquel individuo de negocios que opera bajo condiciones de incertidumbre — conociendo los gastos y con poca o

nula certeza de los ingresos — (Lupiáñez et al., 2014). A partir del siglo XIX, otros autores como Jean Baptiste Say y Joseph A. Schumpeter, aportaron nuevas ideas y elementos dando lugar a las definiciones más actuales.

Desde las propuestas clásicas de los autores en mención, se han creado nuevas perspectivas y conceptos relacionados al emprendimiento. Estos, en su mayoría, fomentan la idea del *emprendedor* como aquel sujeto (o conjunto de individuos) que vence obstáculos, optimiza recursos, descubre, evalúa y aprovecha las oportunidades que ofrecen los mercados, crea productos y servicios, reinventa o reforma patrones de producción y busca la generación de valor (Dees, 1998; Duarte & Ruiz, 2009; Lupiáñez et al., 2014; Shane & Venkataraman, 2000).

Peter Drucker, en su libro *Innovation and Entrepreneurship*, más allá de ceñirse a un concepto, busca matizar sobre las cualidades y condiciones asociadas al emprendimiento. Así pues, destaca la innovación y la búsqueda de cambio como actitudes características del espíritu emprendedor y, además, afirma que éste no es solo propio de pequeños negocios o proyectos, sino que incluso, puede presentarse en organizaciones grandes y consolidadas (Drucker, 1985).

Aunque se evidencian numerosos aportes e intentos de crear un constructo que rija la materia, el concepto de “emprendimiento”, hasta ahora no ha alcanzado un consenso definitivo. En la revisión de la literatura, se encuentra incluso, conceptos más simplistas que no consideran en lo más mínimo las características o cualidades intrínsecas de un emprendedor. Ejemplo de esto, es la definición propuesta por Reynolds et al. (1999), la cual plantea como emprendimiento, cualquier intento que realice una o varias personas para crear un nuevo negocio, una alternativa de autoempleo o una expansión o mejora de una empresa ya existente.

La falta de acuerdo en la definición de emprendimiento, en sus características y tipología, podría acarrear una problemática a la hora de estudiar su relación con el desarrollo económico y social. Pareciera apenas lógico, afirmar que el emprendimiento es un impulsor de desarrollo económico de un país; pues el hecho de que estos individuos o grupos produzcan y comercialicen bienes y servicios, de una forma innovadora y eficiente, significará un incremento del producto interno bruto (Galindo & Méndez, 2011). Sin embargo, la incidencia positiva o negativa de la actividad emprendedora en el progreso de una localidad o región, puede depender significativamente del tipo de emprendimiento, las motivaciones, cualidades y valores que caractericen a los sujetos emprendedores.

Según Santos et al., dentro de una economía pueden emerger emprendimientos improductivos o destructivos que no generan valor añadido alguno, ni contribuyen a un desarrollo sostenible. Este tipo de emprendimientos, persiguen lucro a corto plazo, usan la imitación e incluso pueden incurrir en actividades ilícitas, por lo cual podrían, además, generar efectos adversos para el progreso y bienestar de una región, destruyendo valor en los grupos de interés y creando antivalores como la ilegalidad y la corrupción (2013).

Así entonces, a la hora de estudiar la relación entre emprendimiento y progreso, se hace necesario analizar diferentes perspectivas y considerar, tanto particularidades de los

emprendimientos, como las variables que hacen que el concepto de “desarrollo” trascienda de lo puramente económico.

En los últimos años, académicos, redes y grupos de estudio como el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), han adelantado investigaciones para profundizar sobre la relación existente entre el emprendimiento, el empleo y el crecimiento económico de un país. No existe una sola respuesta a la pregunta de si el emprendimiento afecta de manera positiva al progreso en términos económicos, pero sí parece haber un común acuerdo, en que esta relación está altamente influenciada por diferentes variables como: el tipo de emprendimiento, la calidad del emprendimiento, la etapa de desarrollo del país, el PIB per cápita, las políticas públicas, los incentivos y restricciones impuestas por los gobiernos, entre otras.

Dichas variables complejizan esta relación y crean una interdependencia descrita por Minniti como un “círculo virtuoso”:

(...) los distintos niveles de desarrollo determinan el ambiente en el que se toman las decisiones emprendedoras y, como resultado, el tipo, la calidad y la cantidad de emprendimiento que existe en un país. A su vez, el tipo, la calidad y la cantidad del emprendimiento contribuyen al crecimiento y al desarrollo del país en cuestión. Por lo tanto, se podría decir que un “círculo virtuoso” caracteriza la relación entre emprendimiento y actividad económica en su conjunto. (2012, p. 26).

Asimismo, Acs (2006) explica que la incidencia del emprendimiento en el desarrollo dependerá de la clase de emprendimiento. Este autor afirma que el emprendimiento entendido como *autoempleo* (o emprendimiento de necesidad), no contribuirá al progreso económico, y que incluso, esta forma de empleo tiende a reducirse, en la medida en que las economías se desarrollen más. Por otro lado, concluye que el emprendimiento “de oportunidad”, es decir, aquel que nace de la decisión de crear una empresa como respuesta a una oportunidad de negocio no explotada, sí tiene un efecto positivo en el crecimiento de una región o país.

La innovación en los emprendimientos, parece ser la clave en el grado de contribución que estos pueden hacer al desarrollo. De acuerdo con Kritikos (2014), los emprendedores que traen innovación a los mercados son los que realmente generan valor y, por tanto, contribuyen al progreso económico. Este autor afirma que los emprendedores, por medio de la creación de productos y servicios innovadores, pueden impulsar la demanda y así crear nuevos puestos de trabajo contribuyendo a la disminución de las tasas de desempleo en una economía estancada.

Como cita Vernis Domènech y Navarro Colomer (2011), desde 1934 Schumpeter, de alguna forma, ya planteaba la innovación como clave del emprendimiento, pues este autor sugería que solo es emprendedor aquel que “lleva a cabo nuevas combinaciones”. Cinco décadas después, Drucker, reafirmó que el principal instrumento del emprendimiento es la innovación y que es ésta la que permite generar nuevas capacidades para la generación de riqueza (1985). Hoy en día, numerosos estudios confirman que la innovación contribuye positivamente al crecimiento económico de un país o región, siempre y cuando, se den las políticas adecuadas para su surgimiento y desarrollo a través del emprendimiento.

En todo caso, y aun conscientes de que no siempre, y no todos, los emprendimientos son generadores de valor en una sociedad, hay un reconocimiento general sobre las

potencialidades de la actividad emprendedora como fuente de progreso. Una fuerte cultura de emprendedurismo, combinada con un adecuado sistema de políticas públicas e incentivos, facilita espacios a los individuos para que estos desarrollen proyectos productivos que, además de fortalecer su economía familiar, apoyen la generación de empleo en sus entornos inmediatos (Duarte & Ruiz, 2009; Guzmán & Trujillo, 2013).

Por medio de este incremento de empleo, se generan otros impactos positivos en la calidad de vida de los nuevos empleados y sus familias. Vía incremento de ingresos, se mejoran las condiciones de acceso (o calidad) a la vivienda, salud y educación, entre otros aspectos. De aquí, puede concluirse que el emprendimiento “de oportunidad”, desarrollado en un ecosistema favorable, puede posibilitar el progreso económico y social en una población determinada.

### **2.2.2. El emprendedor social: ética y condiciones para la creación de valor social**

El actual sistema económico, centrado en la empresa que produce y acumula capital, se caracteriza por un desmesurado afán de lucro en beneficio de unos pocos. La competencia desmedida y la lucha por mantenerse en los mercados infunden en el comportamiento empresarial un conjunto de antivalores que permean las organizaciones y la misma sociedad. El egoísmo y la deshumanización hacen que este modelo puramente capitalista no genere suficientes beneficios para el bien común, ni aporte sustancialmente al progreso social en dimensiones diferentes a la económica. Como consecuencia, un sistema anticooperativo e individualista, destruye valor social y acrecienta graves problemas como la pobreza, la desigualdad y la crisis medio ambiental, entre otros.

Ante estas problemáticas globales, se vuelve urgente la reflexión y la adopción de valores éticos por parte de los individuos y, especialmente, de la empresa núcleo del sistema. De acuerdo con Lozano (2017), los valores éticos son aquellos que de ser adoptados por las personas, conllevarían a tener un mundo más justo. Se consideran, dentro de los valores esenciales; la libertad, la igualdad, la solidaridad, el respeto y el diálogo. Estas cualidades identifican en gran parte el pensar y el actuar de un emprendedor social, principalmente, la solidaridad y la búsqueda de la igualdad.

El profesor Muhammad Yunus sostiene que el emprendedor social siempre ha sido parte de la historia humana. Con el término informal de *Do-Gooders*, define este tipo de personas como aquellas que encuentran satisfacción en ayudar a otros, que están completamente comprometidas con el cambio positivo en el mundo y que buscan alcanzar sus objetivos altruistas, creando un nuevo tipo de negocio o empresa, en la cual se sobrepone siempre el bienestar humano a cualquier tipo de ganancia económica (2008).

No es posible entonces, abordar técnicamente el concepto de emprendimiento social, sin antes reconocer los principios y valores éticos comunes en los individuos que impulsan estos proyectos. El altruismo y la sensibilidad por la injusticia social orientan la iniciativa y la acción permanente de este tipo de empresario, y es precisamente el marco ético, el que estimula la generación de impacto por medio de cualquiera que sea la empresa emprendida. Así, lo plantea Santos et al. (2013): “Los emprendimientos sociales usan el altruismo

fundamentalmente para generar valor social, atendiendo a necesidades sociales, tales como la pobreza, la exclusión social, el desempleo de personas con discapacidades físicas o psíquicas o el deterioro medioambiental”. (p.185)

Por su lado, Dees (1998), concibe al emprendedor social como una “raza extraña” (*rare breed*) dentro del mundo de los empresarios. Este autor, sugiere que es la mentalidad y un conjunto de positivos valores, conductas y comportamientos, los que definen el emprendedor social y lo convierten en un verdadero agente de cambio. Dentro de estos comportamientos, destaca: son revolucionarios y reformistas; comprometidos con su fin social; creativos, innovadores y con gran adaptación al cambio; perseverantes, persistentes e incansables buscadores de oportunidades para mejorar la calidad de vida de una población; y, además, cuentan con una alta capacidad de aprendizaje y compromiso con los grupos de interés.

La coherencia es otro de los atributos inherentes al actuar del emprendedor social. Sus acciones individuales y colectivas, dentro y fuera de la organización o proyecto, siempre serán consecuentes con sus valores éticos e ideas expresadas. Esta cualidad, aunada a la integridad y transparencia, hacen del emprendedor social un individuo ejemplar en la sociedad, que además de dedicar sus esfuerzos a un bien común, explora y enseña nuevas posibilidades para generar un aporte sustancial al desarrollo local y global.

### **2.2.3. Caracterización del emprendimiento social: conceptos y tipologías**

Después de haber descrito los principios, actitudes y cualidades del emprendedor social, y una vez concluido, que es la responsabilidad moral y los valores éticos los que promueven su acción dentro de la sociedad, se procede a repasar algunos de los conceptos y características de carácter más técnico relacionados a este tipo de emprendimiento.

Según el aporte de diversos autores, se puede definir el emprendimiento social como aquel proyecto, empresa u organización que tiene como misión o principal objetivo, la atención de una necesidad o problemática o social<sup>6</sup>. Un elemento común de las múltiples conceptualizaciones que se encuentran en la literatura académica, es que el emprendimiento social se orienta principalmente a la creación de valor social (Austin, Stevenson, et al., 2006; Dees, 1998; Mair & Martí, 2006; Yunus, 2010) en lugar de buscar un beneficio económico personal. Si bien esta misión social, puede o no, coexistir con el ánimo de lucro (como se explicará posteriormente), el objetivo económico nunca será entendido como el fin en sí mismo, sino como un medio para alcanzar los objetivos sociales.

Para Portales (2019), la naturaleza de cualquier emprendimiento social se basa en cuatro elementos: a) la creación de valor social como su razón de ser (*raison d'être*); b) la motivación por cambiar aquellas condiciones estructurales que originan las problemáticas sociales; c) la

---

<sup>6</sup> Aunque algunos autores como Portales (2019), sugieren que los términos de *organización social* o de *empresa social* hacen referencia a la “forma” en que el emprendimiento social se operacionaliza, en el marco de este trabajo, se utiliza indistintamente los términos de *emprendimiento social*, *organización social* o *entidad social*.

generación simultánea de valor social y de valor económico y d) el éxito medido por medio de indicadores de impacto social y no financieros.

Con todas las propuestas anteriores, se hace entonces necesario acotar sobre aquello que se entiende como *creación de valor social*. Aunque sobre este concepto no se evidencia un total consenso, diferentes autores y organizaciones han intentado aproximarse a una definición de acuerdo con sus diferentes campos de actuación o de estudio. Por ejemplo, Austin, Gutiérrez, et al. (2006) describen la creación de valor social como “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (p. 296).

Por otro lado, *Social Value Internacional*, red global que trabaja en la creación y fortalecimiento de principios y metodologías para la medición y el análisis del impacto social, define el valor social de la siguiente manera:

Social value is the quantification of the relative importance that people place on the changes they experience in their lives. Some, but not all of this value is captured in market prices. It is important to consider and measure this social value from the perspective of those affected by an organisation’s work. [El valor social es la cuantificación de la importancia relativa que las personas otorgan a los cambios que experimentan en sus vidas. Parte de este valor, pero no todo, es capturado en precios de mercado. Es importante considerar y medir ese valor social desde la perspectiva de aquellos afectados por el trabajo de una organización].(Social Value UK, 2018, párr. 1).

A partir de estos y otros aportes estudiados en la literatura, pueden inferirse entonces que un emprendimiento, entidad u organización crea valor social cuando, por medio de sus acciones, proyectos o intervenciones, propicia la generación de cambios positivos en la calidad de vida de las personas o de un determinado colectivo. Estos cambios, a su vez, estimulan el bienestar general y el desarrollo social<sup>7</sup> de una comunidad o región (Murillo, 2022).

Dees (1998), afirma que crear y mantener valor social es objetivo de cualquier emprendimiento social y, precisamente, es esta característica la que lo hace diferente a un emprendimiento comercial (o convencional). Sin embargo, este objetivo filantrópico, puede establecerse conjuntamente con un objetivo económico, conforme sea el modelo de ingresos adoptado para el proyecto o empresa. Según este modelo, y otras variables como el grado de innovación y nivel el compromiso con la misión social, Lepoutre et al. (2013), clasifican los emprendimientos sociales en tres diferentes grupos:

- a) El primer grupo se conforma por las *Organizaciones Sin Ánimo de Lucro* (OSAL o ESAL); empresas no estatales con una misión puramente social y en las cuales, sus modelos de ingresos dependen, casi en su totalidad, de ayudas públicas, donaciones

---

<sup>7</sup> Incluye las dimensiones económica, social y medioambiental.



o recursos de cooperación (menos del 5% de los ingresos provienen del mercado). A su vez, estas organizaciones son clasificadas en *Empresas Sociales Sin Ánimo de Lucro*, que utilizan fuertemente la innovación en el logro de sus objetivos y, en *Organizaciones No Gubernamentales Tradicionales*, que acuden a formas de trabajo más tradicionales para desarrollar su misión. Los emprendimientos concebidos dentro de este primer grupo, también son denominados *emprendimientos sociales de no mercado* (Santos et al., 2013).

- b) Por otro lado, se encuentra el grupo de las *empresas sociales híbridas*, en las cuales continúa prevaleciendo la misión social, se utiliza fuertemente la innovación, pero su modelo de ingresos tiene una mayor dependencia del mercado, es decir, más de 5% de sus ingresos, provienen de la venta de productos o servicios. Cuando este tipo de emprendimientos logra autosuficiencia financiera (alcanza a cubrir sus costes) por medio de operaciones en el mercado, también son denominados *emprendimientos sociales de mercado*.
- c) En un tercer grupo, se incluyen las empresas regulares innovadoras con ánimo de lucro que tienen claros objetivos sociales y, en las cuales, su modelo de ingresos depende totalmente del mercado. En este grupo subyacen dos tipos de emprendimiento; la *empresa socialmente comprometida*, donde el objetivo social es más importante que el económico, o la *empresa social con ánimo de lucro*, donde el objetivo social es doblemente importante al económico.

Zahra et al. (2009), también proponen una clasificación de los emprendimientos sociales, pero en función del alcance de su estrategia e impacto. Así pues, define tres tipologías en las cuales se puede ubicar un emprendedor social: el *bricoleur social*, el *construccionista social* y el *ingeniero social*.

- a) El *bricoleur social*, aborda y busca satisfacer aquellas necesidades sociales a nivel local. Con sus recursos y experiencia, estos emprendedores desarrollan actividades y proyectos en una pequeña escala, ayudando a mantener un equilibrio social en sus entornos más inmediatos. Si bien este tipo de emprendimientos cuenta con recursos limitados, pueden ser bastante autónomos y brindar respuestas ágiles ante ciertas demandas o necesidades puntuales.
- b) Por otro lado, y en una escala mucho más amplia, opera el *construccionista social*. Este emprendimiento atiende, a nivel local, regional o internacional, necesidades sociales que no han sido asumidas completa o adecuadamente por el gobierno u otras instituciones. El *construccionista social* desempeña una importante labor en la reconstrucción del tejido social dentro de estructuras más complejas, toda vez que coadyuva con el cierre de brechas prestando servicios sociales significativos en el ámbito donde opera.
- c) La última categoría es el *ingeniero social*, el cual usualmente, propone e implementa cambios en los sistemas, procesos y estructuras sociales (Nicolás & Rubio, 2012) a fin de que sean más efectivos en la atención de necesidades y demandas sociales. Las organizaciones consideradas dentro de esta categoría, desarrollan su actividad en una mayor escala y en ámbitos más amplios (por lo general operan a nivel nacional o

internacional). Estas, se constituyen en un recurso potente de cambio social global, pues abordan las problemáticas desde sus causas raíz más profundas, de una manera más sistémica.

La comprensión de las características del emprendimiento social y sus diversas tipologías, resulta esencial en el presente estudio, pues los métodos de operación y prácticas de gestión variaran en los emprendimientos sociales, según su modelo de ingresos y su campo de actuación. Consecuentemente con el alcance del estudio planteado en el apartado 1.4, puede afirmarse que el presente trabajo se enfoca en organizaciones clasificadas como *empresas sociales sin ánimo de lucro o híbridas* y que operen a nivel local (*bricoleur* o *construccionista social*).

#### **2.2.4. Emprendimiento social versus innovación social**

En los últimos años se viene profundizando en el concepto de innovación social. Este, se origina bajo el postulado de que grandes problemas sociales y ambientales que actualmente enfrenta el mundo (cambio climático, pobreza, desigualdad, exclusión, etc.), no pueden seguir siendo atendidos con viejos esquemas que, hasta ahora, no han evidenciado suficiente efectividad. A partir de este principio, autores y académicos han planteado diversas definiciones y posturas sobre el término de *innovación social* y su relación con el emprendimiento social.

Una de las definiciones más integral encontrada en la literatura frente al concepto de innovación social, es la propuesta por la Comisión Europea en el documento *Guide to Social Innovation*, y la cual apunta:

Social innovation can be defined as the development and implementation of new ideas (products, services and models) to meet social needs and create new social relationships or collaborations. It represents new responses to pressing social demands, which affect the process of social interactions. It is aimed at improving human well-being. Social innovations are innovations that are social in both their ends and their means. They are innovations that are not only good for society but also enhance individuals' capacity to act. [La innovación social se puede definir como el desarrollo e implementación de nuevas ideas (productos, servicios y modelos) para satisfacer las necesidades sociales y crear nuevas relaciones o colaboraciones. Esta, representa nuevas respuestas a demandas sociales apremiantes, las cuales afectan el proceso de interacciones sociales. Su objetivo es mejorar el bienestar humano. Las innovaciones sociales son innovaciones que son sociales tanto en sus fines como en sus medios. Son innovaciones que no solo son buenas para la sociedad sino que también mejoran la capacidad de acción de los individuos] (European Commission, 2013, p. 6).

Buckland y Murillo (2014), por su lado, reconocen que persiste ambigüedad en el término de innovación social y, en lugar de centrarse en el debate académico sobre su significado exacto, proponen un modelo con cinco variables para analizar la innovación social desde la práctica. Este modelo, ilustrado en la tabla 2.1, concuerda en gran parte con la afirmación de Portales (2019), referente a los cuatro elementos clave de la innovación social: a) la atención de una necesidad o problemática social; b) la innovación de las soluciones; c) la transformación

de las estructuras y las relaciones; y d) la mejora de la capacidad de la sociedad para actuar frente a estas problemáticas.

**Tabla 2.1. Modelo de las cinco variables de la Innovación social**

<b>Variable</b>	<b>Criterios de análisis y evaluación</b>
<b>Impacto Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto social generado (transformación social y resolución de problemáticas sociales).</li> <li>• Herramientas para la medición del impacto social.</li> </ul>
<b>Sostenibilidad económica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de financiación para garantizar supervivencia.</li> <li>• Equilibrio entre sostenibilidad financiera y generación de impacto social.</li> <li>• Modelos de negocio que garanticen un retorno social y económico a largo plazo.</li> </ul>
<b>Tipo de innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Según su grado: incremental (pequeños cambios y baja inversión) o radical (cambios significativos de mayor inversión, más alto riesgo y expectativas).</li> <li>• Según su alcance: de bienes o servicios, de procesos, de métodos de comercialización o de métodos de organización.</li> <li>• Según su grado de apertura: abierta (con conocimiento externo e interno) o cerrada.</li> <li>• Según su origen: emprendimiento social o intraemprendimiento.</li> </ul>
<b>Colaboración intersectorial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actores implicados en la iniciativa y tipo de relaciones.</li> <li>• Colaboración intersectorial.</li> <li>• Participación del gobierno y la sociedad civil.</li> </ul>
<b>Estabilidad y replicabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial de replicar la iniciativa.</li> <li>• Estrategias de escalamiento (alianza, <i>spin-off</i>, franquicia, licencia, federación, fusión o adquisición).</li> <li>• Capital social (producto de las redes sociales e interacción entre los actores).</li> <li>• Transformación sistémica y masa crítica.</li> </ul>

Fuente: Buckland y Murillo (2014)

Como bien se observa en la tabla anterior, los autores definen unas variables y criterios básicos, que buscan evaluar la innovación social, su impacto y tipología, entre otros aspectos. Y, específicamente, dentro de la *variable tipo de innovación*, consideran el emprendimiento social como una potencial fuente de innovación social.

Por otra parte, Alonso-Martínez et al. (2014), aclaran que la innovación social no es exclusiva de la empresa social, ya que esta puede originarse desde cualquier otro tipo de organización o actor, público o privado. Adicionalmente, plantean que existen importantes diferencias entre los conceptos de innovación social y de emprendimiento social, entre otras: a) la innovación social tiene un campo de actuación más amplio que el emprendimiento social, pues involucra más actores y trasciende a mayores sectores y niveles; b) los efectos de la innovación son más duraderos que los del emprendimiento; c) el emprendimiento genera valor social a través de la empresa y los negocios, mientras que la innovación puede ser generada por un actor diferente a la organización; y d) el emprendimiento social genera valor social de tipo más tangible (productos y servicios orientados al bienestar social), mientras que la innovación se orienta más a intangibles (cambios de comportamiento, percepciones e ideológicos).

Otros tantos autores coinciden en que la innovación social puede ser vista como un potente instrumento del emprendimiento social, en su búsqueda de la generación de valor para los diferentes grupos de interés. Si bien la innovación social, no necesariamente tiene que ser requisito para el logro de los objetivos del emprendimiento social, se reconoce que esta, puede contribuir a maximizar el impacto que se genera en la sociedad y a hacerlo sostenible en el tiempo. Dees y Anderson (2006) plantean que un impacto sostenible puede ser alcanzado a través cambios sistémicos para la transformación social y que, además, la innovación social contribuirá a lograr un impacto a mayor escala y acorde a la magnitud de los problemas sociales que se estén abordando.

Hasta aquí, podemos inferir, que aún bajo las diversas controversias sobre la definición y el alcance de la innovación social, se observan elementos comunes en las diferentes propuestas. En primer lugar, se asume que la innovación social se desarrolla con el fin de buscar soluciones a desafíos y problemáticas sociales y, por tanto, se constituye en instrumento para la generación de valor social. Como segundo elemento se destaca que la innovación social involucra diferentes actores (organizaciones, personas, gobierno, etc.) y promueve el fortalecimiento de las relaciones, la colaboración y cooperación. Finalmente, se subrayan los atributos de efectividad y sostenibilidad de la innovación social, pues así como lo sugieren Phills et al. (2008), esta se centra en aportar soluciones a problemas sociales, de una manera innovadora, efectiva, eficiente y sostenible.

También se puede concluir, que independientemente de las diferentes perspectivas sobre la relación existente entre el emprendimiento social y la innovación social, estos dos conceptos tienen un punto de encuentro claro: ambos buscan atender y solucionar problemáticas sociales. Así entonces, en un mayor o menor grado, el resultado de la innovación y el emprendimiento social debe verse reflejado en la generación de valor para la sociedad y en la contribución al desarrollo sostenible local, regional o mundial, según sea su alcance.

Con todos los aportes revisados en la literatura, y para los efectos del presente trabajo, se asume que el emprendimiento social, además de ser un actor dentro del ecosistema de la innovación social, puede valerse de esta, para la maximización de su impacto en los grupos de interés.

## **2.3. Inclusión socio-laboral: objetivo de la empresa social**

### **2.3.1. Emprendimiento social y reducción de la exclusión**

En todo el espectro del emprendimiento social se contemplan diversos sectores y actividades, las cuales varían según el país y su nivel de desarrollo. En Latinoamérica, por ejemplo, las profundas debilidades en los gobiernos dentro de sistemas de economías liberales, han incitado a los emprendedores sociales a desarrollar empresas que provean servicios sociales básicos a las comunidades menos favorecidas (Terjesen et al., 2012). Por otro lado, en las economías más desarrolladas, los emprendedores se concentran en otro tipo de intervenciones, como la protección del medio ambiente, el fomento de la cultura y el apoyo a las personas discapacitadas (Curto, 2012b). De acuerdo con la Comisión Europea (2014), las actividades de

las empresas sociales que han sido más visibles y dominante en la región, son aquellas relacionadas con la inclusión laboral de colectivos en riesgo de exclusión.

A fin de entender los objetivos y principales intervenciones de este tipo de emprendimiento social, se encuentra necesario acotar tanto, el concepto “inclusión”, como el de “colectivo o grupo vulnerable”. Para efectos de este trabajo, se acogerá la propuesta de la Unión Europea, organismo que, según Milcher e Ivanov , define la *inclusión social* de la siguiente manera:

Proceso que asegura que aquellos en riesgo de pobreza y exclusión social, tengan las oportunidades y recursos necesarios para participar completamente en la vida económica, social y cultural disfrutando un nivel de vida y bienestar que se considere normal en la sociedad en la que ellos viven (2008, párr.1).

Paralelamente, se entiende que un colectivo vulnerable o en riesgo de exclusión, es aquel grupo de personas que, por sus condiciones particulares de raza, sexo, origen, etnia, edad, nivel educativo, religión, estrato social, estado físico o mental, condición familiar, etc., ven limitadas sus opciones para tener un nivel de calidad de vida aceptable, según los estándares de bienestar que predominan en la sociedad a la que pertenecen.

Algunos de los grupos vulnerables, donde se concentran en mayor grado las intervenciones y políticas de inclusión social son: a) personas con discapacidad física o intelectual; b) personas inmigrantes; c) reclusos y exreclusos; d) habitantes de calle; e) personas de la tercera edad; f) jóvenes menores de 30 años con bajo nivel educativo; g) personas drogodependientes; h) personas que ejercen la prostitución; i) madres solteras; j) mujeres víctimas de violencia familiar; k) habitantes de zonas deprimidas o barrios marginales; l) población indígena (Latinoamérica); y m) población gitana (España).

El concepto de exclusión social es multidimensional, puesto que está definido por aquel conjunto de obstáculos que presenta un grupo de personas para desarrollar su vida normal en diferentes ámbitos: la salud, la educación, el empleo, las relaciones personales y la participación económica, social y política, entre otros (Sendotu et al., 2016). Es así, que los procesos de inclusión social, promovidos en su mayoría por la empresa pública y las organizaciones sociales, tienen amplios retos y múltiples frentes de trabajo. Sin embargo, abordar la problemática del desempleo, parece ser una de las condiciones más apremiantes y de alta prioridad, tanto en la elaboración de las políticas públicas de los gobiernos, como en la definición de los objetivos y estrategias de muchas organizaciones sociales.

### **2.3.2. El empleo como medio de inclusión social**

De acuerdo a Rubio (2006), la exclusión de ciertos colectivos no se refiere únicamente a un problema material, sino que abarca una serie de obstáculos que limitan la participación activa de las personas en la vida social, política y económica del país que habitan y que, por ende, reducen la posibilidad de su desarrollo humano. Este mismo autor, plantea que una de las mejores vías para prevenir la exclusión social y lograr una efectiva integración de estos grupos, es la participación en el mercado laboral.

El empleo, además de ser un derecho universal, es elemento fundamental para la socialización de las personas. Este, se constituye en un modo de reconocimiento social y de identidad dentro de la comunidad y, a su vez, forja para el individuo una red de relaciones personales y sociales que lo ayudan a participar en la sociedad bajo ciertas condiciones de igualdad (Diputación provincial de Granada, 2015). Acceder a un puesto de trabajo y garantizar una generación decente de ingresos brinda a los individuos niveles de autonomía e independencia económica que, adicionalmente, contribuirán a la mejora de su calidad de vida y la de sus grupos familiares.

El contar con un empleo digno y bien reconocido, no solo conlleva a un incremento de la renta familiar y mejora de los aspectos materiales del bienestar, sino que también genera efectos positivos en elementos más intangibles del desarrollo. La sensación de “utilidad” y la percepción de que se reconocen y se retribuyen de manera justa las capacidades y labores de una persona en un empleo determinado, significa un aumento de su autoestima y, por tanto, mayores niveles de seguridad y satisfacción con la vida que se lleva.

La dificultad del acceso al empleo que presentan ciertos grupos en riesgo de exclusión, generalmente, viene marcada por dos tipos de factores; los obstáculos de la sociedad y las dificultades propias de las personas (Cruz Roja Española, 2009). Los primeros obstáculos se refieren a aquellos prejuicios, estereotipos y subvaloración de las capacidades de los individuos por parte de una sociedad. Por otro lado, las dificultades propias de las personas guardan relación con la falta de capacitación y formación; la carencia de habilidades técnicas y sociales; la poca o nula experiencia; los limitantes físicos/funcionales y la falta de redes sociales, entre otros aspectos.

En este sentido, gran parte de los emprendimientos sociales que abordan problemas de exclusión, tienen como objetivo disminuir algunos de estos factores que impiden la integración socio-laboral de los grupos más desfavorecidos. Para alcanzar tal fin, estas organizaciones, comúnmente, diseñan y desarrollan proyectos y servicios orientados a la formación técnica, la elaboración de itinerarios de inserción, la asesoría para emprender nuevos negocios, e incluso, la entrega de productos financieros que apoyen los nuevos emprendimientos como los microcréditos y microseguros.

### **2.3.3. Servicios y prácticas para la inclusión laboral y social desde la empresa social**

Como se expuso anteriormente, la integración laboral de colectivos desfavorecidos es uno de los objetivos típicos y más relevantes de la empresa social. Independiente de la forma jurídica con la que estos emprendimientos funcionan, y del modelo de financiamiento adoptado, existen unas buenas prácticas o servicios comunes para el desarrollo de la misión y el cumplimiento de los objetivos sociales orientados a la mejora de los niveles empleabilidad y de las tasas de inserción. A continuación, se describe brevemente algunas de estas intervenciones:

### *2.3.3.1. Formación y cualificación para el trabajo*

La formación y capacitación para el trabajo es, quizás, la actividad más común y de alto impacto para incrementar los niveles de empleabilidad de los individuos en situación de desempleo. La mejora de la cualificación profesional aumenta significativamente las posibilidades de integración socio-laboral, con lo cual, la mayor parte de organizaciones y programas de empleo inclusivo, la incluyen dentro de sus modelos de intervención o portafolio de servicios.

Estos procesos de formación se clasifican en tres tipos: a) La *formación pre-laboral*, orientada a generar o fortalecer competencias básicas y transversales para la vida laboral y que no guardan relación con los requerimientos de un puesto de trabajo específico; b) la *formación ocupacional*, que brinda conocimientos teórico-prácticos necesarios para el desempeño de un puesto de trabajo determinado; y c) la *formación continua*, dirigida a fortalecer la competencia de los trabajadores para garantizar su estabilidad laboral y escalonamiento profesional (Cruz Roja Española, 2002).

### *2.3.3.2. Orientación laboral e itinerarios de inserción*

Los servicios de orientación se refieren a aquellas actividades de acompañamiento y apoyo a las personas en su proyecto personal de inserción laboral. Entre otras acciones, la orientación laboral puede incluir: a) diagnóstico de la situación personal del individuo y de su entorno; b) análisis de las capacidades y competencias actuales; c) apoyo en la toma de decisiones relacionadas al futuro profesional/laboral; d) asesoría sobre los sectores del mercado y los perfiles solicitados; y e) asesoría sobre técnicas para la búsqueda de empleo.

Uno de los principales recursos o metodologías utilizadas por las organizaciones dentro de los servicios de orientación y acompañamiento, es el itinerario personalizado de inserción. Los itinerarios son rutas diseñadas individualmente para aproximar al individuo (participante) a una efectiva integración laboral. Estas rutas se determinan en función de las necesidades, intereses y perfil de empleabilidad de cada persona y, además, consideran las realidades socio-económicas locales y las demandas del sector empresarial.

### *2.3.3.3. Intermediación laboral*

Por medio de la intermediación laboral se busca facilitar el diálogo y la conexión entre el sector empresarial y las personas en situación de exclusión que se encuentran en la búsqueda de empleo. Dentro de esta estrategia, se incluyen servicios como las bolsas de empleo, apoyo a los procesos de selección de las empresas y seguimiento periódico posterior a la contratación.

### *2.3.3.4. Difusión y sensibilización a la comunidad y al sector empresarial*

Estas acciones tienen como objetivo socializar y crear consciencia en la comunidad y, especialmente, en el sector empresarial, sobre la situación y las realidades de los colectivos en riesgo de exclusión. Por medio de la sensibilización a las empresas, se busca promover y

favorecer la contratación de colectivos con mayores dificultades. Asimismo, se realiza difusión sobre los posibles incentivos, beneficios y ayudas a los que podría acceder una empresa como resultado de contratar personas que pertenecen a algún grupo vulnerable (Diputación provincial de Granada, 2015).

#### *2.3.3.5. Apoyo al emprendimiento (como fuente de autoempleo)*

El emprendimiento y la creación de nuevos negocios son una valiosa alternativa para la integración laboral y social de los diferentes colectivos. Por este motivo, gran parte de las organizaciones y políticas de empleo, incluyen programas de asesoría, capacitación y orientación para la elaboración de planes de negocio y la puesta en marcha de los mismos. Adicionalmente, estos programas, pueden incluir apoyos para la financiación, por medio de donaciones, recursos en especie o productos financieros.

#### *2.3.3.6. Investigación, cooperación y creación de redes*

Estas actividades se centran en la generación de nuevos conocimientos referentes a los grupos en riesgo de exclusión y a las necesidades de los mercados actuales. Por medio de la investigación, la creación de redes y la generación de base social, las organizaciones sociales incrementan su capacidad para diseñar servicios y ofertar programas formativos de calidad, pertinentes y ajustados a las demandas de las empresas y a las características de las personas en atendidas.

#### *2.3.3.7. Empresas de inserción y centros especiales de empleo*

Algunas organizaciones sociales promueven la creación de Empresas de Inserción (EI) y Centros Especiales de Empleo (CEE). De acuerdo con Díaz-Foncea y Marcuello (2012) las EI tienen como propósito “formar y emplear a personas de «difícil colocación», capacitándoles para dar el salto a un puesto de trabajo «normal»” (p. 150). Por otro lado, los CEE son organizaciones que realizan actividades productivas de bienes y servicios, con operaciones en el mercado, y que tienen la finalidad de asegurar empleo remunerado a personas en situación de discapacidad (España. Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad, 2013).

## **2.4. Desarrollo humano y sostenible**

### **2.4.1. Enfoque de capacidades y desarrollo humano**

El *enfoque de capacidades* (EC), propuesto por el Premio Nobel de economía Amartya Sen, postula una idea de desarrollo asociada a las *libertades* o, en otras palabras, a la expansión del conjunto de *capacidades* que un individuo tiene motivos para valorar, dentro de lo que este puede concebir como “bienestar”. Las *capacidades* representan aquellas opciones de “ser” o “hacer” que puede elegir una persona en función del tipo de vida que esta desee llevar (Sen, 2000). A partir de las oportunidades y las elecciones efectivas que realizan los individuos, se generan los *funcionamientos*.



Los *funcionamientos* están sujetos a los factores de oportunidad y al uso de los bienes y recursos. Para Garriga (2013), los *funcionamientos* son aquellas cosas que un sujeto puede “hacer” o “ser” según el uso que este dé a los recursos que tiene a su alcance. Por otro lado, Fernández-Baldor y Boni (2011) aclaran, que mientras las *capacidades* se refieren al abanico de opciones que tiene el individuo, los *funcionamientos* se definen por las elecciones que efectivamente este realiza.

Ahora bien, el uso de los recursos puede verse también condicionado por una serie de elementos de tipo personal, social y ambiental. Dichos elementos, denominados *factores de conversión*, determinan (limitan o potencian) el logro efectivo de las capacidades (*funcionamientos*). Sen (2000), plantea que un análisis de las oportunidades reales de un individuo debe tener en cuenta “no sólo los bienes primarios que poseen las personas, sino también las características personales relevantes que determinan la *conversión* de los bienes primarios en la capacidad de la persona para alcanzar sus fines” (p. 54).

Dentro del EC, el objetivo económico y los recursos financieros, no se comportan como el fin del desarrollo. Estos recursos, podrían ser considerados, más bien, como un medio para expandir ese set de *capacidades*, pues facilitan la adquisición de los bienes y servicios. Adicionalmente, garantizar el logro de distintas *libertades* especialmente valoradas por los individuos, requiere de otros insumos o elementos *no económicos* como: las instituciones sociales, la garantía y protección del libre pensamiento, la participación política y los bienes públicos, entre otros (Robeyns, 2005).

Otro factor clave de este enfoque es el concepto de *agencia*. Este, se refiere a aquella capacidad o libertad que tiene una persona para influir y generar cambios dentro de su entorno en la búsqueda de un bienestar común (no solo propio). Esta *libertad de agencia*, elemento inseparable del desarrollo humano, puede presentarse de manera individual o colectiva. La *agencia colectiva* tiene mucho más poder de cambio que la *agencia individual*, especialmente en el ámbito de las personas más necesitadas, dónde sería más improbable que un individuo por sí solo logre cambios relevantes (PNUD, 2016).

Bajo el *enfoque de capacidades*, se ha venido fortaleciendo en las últimas décadas el concepto de *Desarrollo Humano*, el cual fue definido en 1990 por las Naciones Unidas de la siguiente manera:

El desarrollo humano es un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano. En principio, estas oportunidades pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo, a todos los niveles del desarrollo, las tres más esenciales son disfrutar de una vida prolongada y saludable, adquirir conocimientos y tener acceso a los recursos necesarios para lograr un nivel de vida decente. Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas otras alternativas continuarán siendo inaccesibles. (...) Otras oportunidades, altamente valoradas por muchas personas, van desde la libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de ser creativo y productivo, respetarse a sí mismo y disfrutar de la garantía de derechos humanos.” (PNUD, 1990, p.34).

Así pues, la renovada noción de desarrollo trasciende el paradigma del progreso visto únicamente desde una perspectiva utilitarista y económica. El discurso ha cambiado, y este:

“(…) pasó de perseguir la opulencia material a mejorar el bienestar humano, de maximizar los ingresos a aumentar las capacidades, de optimizar el crecimiento a ampliar las libertades” (PNUD, 2016, p.1).

#### 2.4.2. La medición del desarrollo humano: capacidades centrales de Nussbaum y el Índice de Desarrollo Humano (IDH)

Dentro de la literatura hay un acuerdo general de que el *enfoque de capacidades* puede ser utilizado como un marco de evaluación del bienestar y desarrollo social e individual y que, incluso, es comúnmente considerado dentro de los campos de la economía del bienestar y los estudios de desarrollo. Para Robeyns (2005), este enfoque puede utilizarse como una herramienta de evaluación social y de análisis costo-beneficio de las políticas de desarrollo trazadas por los gobiernos o las ONG’s. Otros autores plantean, adicionalmente, que la teoría de Sen permite evaluar el progreso y la calidad de vida de las personas con un mejor nivel de comprensión que otros modelos basados en aspectos puramente económicos (Garriga, 2013).

Ahora bien, si el EC puede ser un referente de evaluación del desarrollo y el bienestar de un individuo, grupo o sociedad, la pregunta que emerge es: ¿qué y cómo evaluar?. Inevitablemente, al tratar de responder esta pregunta, se hace necesario pensar en cuáles son esas *capacidades básicas* o *esenciales* que habrán de valorarse con el fin de determinar el estado y evolución de la calidad de vida en una persona o colectivo. Para ahondar en este punto, se trae a colación la propuesta de *capacidades centrales* de la filósofa estadounidense Marta Nussbaum y la propuesta de medición del desarrollo del PNUD por medio del *Índice de Desarrollo Humano* (en adelante IDH).

Nussbaum, ha realizado importantes aportes frente a la teoría de desarrollo humano y, aunque comparte con Sen la crítica a los modelos de desarrollo utilitaristas, también difiere en otros aspectos como, por ejemplo, en la necesidad de definir un listado de *capacidades* que doten de efecto al EC. Esta autora plantea que hay unas *capacidades* de central importancia en la vida de cualquier individuo, independientemente de las preferencias y elecciones de este, y sobre las cuales, debería centrarse la política pública (Nussbaum, 1997). Consecuentemente a su posición, desarrolla el listado de las *capacidades humanas centrales*, las cuales se describen en la tabla 2.2.

**Tabla 2.2. Capacidades Humanas Centrales**

Capacidad	Descripción
<b>Vida</b>	Tener la oportunidad de una vida duradera, sin muerte prematura.
<b>Salud corporal</b>	Poder gozar de buena salud, incluyendo la salud reproductiva. Tener una buena alimentación y adecuado albergue o vivienda.
<b>Integridad corporal</b>	Poder moverse libremente de un lugar a otro, con seguridad y sin riesgo de ataques violentos, agresiones sexuales o violencia doméstica. Tener oportunidad de disfrutar de la satisfacción sexual y poder decidir sobre la propia reproducción.
<b>Sentidos, Imaginación y Pensamiento</b>	Tener la capacidad de usar los sentidos, imaginar, pensar y razonar. Tener información y educación adecuada que vaya más allá de la alfabetización básica. Ser capaz de usar la propia mente y los sentidos con garantía de libre expresión y con respeto al discurso político, artístico y religioso.

Capacidad	Descripción
<b>Emociones</b>	Poder tener vínculos afectivos con cosas y personas. Poder amar y ser amados y tener la posibilidad de entristecer, afligirse por la ausencia de los que se ama, sentir nostalgia, gratitud y rabia justificada. Tener un desarrollo emocional libre de miedo y ansiedad.
<b>Razón práctica</b>	Ser capaz de formar una propia concepción sobre “el bien” y poder hacerse una reflexión crítica para planificar la vida. Esto implica protección a la libertad de consciencia y religión.
<b>Afiliación</b>	a) Amistad: poder vivir por y para otros, mostrar preocupación por otros seres humanos, comprometerse en diversas formas de interacciones sociales, tener compasión por la situación de los otros, tener capacidad para la justicia y la amistad. b) Respeto: tener las bases sociales de auto-respeto y no humillación. Poder ser tratado con dignidad e igualdad sin discriminación alguna por raza, sexo, etnia, casta, religión o nacionalidad de origen.
<b>Otras especies</b>	Poder de vivir interesados y cuidando las relaciones con los animales, las plantas y la naturaleza.
<b>Juego</b>	Tener capacidad para reír, jugar y disfrutar de actividades recreativas.
<b>Control sobre el propio entorno</b>	a) Político: poder participar efectivamente en las decisiones políticas que influyen en la propia vida. En este sentido, tener participación política, derecho a la libertad de expresión y asociación. b) Material: Poder tener propiedad (tierra y bienes muebles). Tener derecho a empleo. Poder estar libre de registros y embargos injustificados.

Fuente: Nussbaum (1997)

Por su lado, Sen, cuestiona la elaboración de un inventario final e inamovible de *capacidades*, entre otros motivos, porque lo considera antidemocrático y alejado de las realidades sociales particulares. El autor sugiere que este tipo de listados, deben elaborarse (sin generalizarlos) para propósitos prácticos y específicos y, como ejemplo de esto, cita la creación del *Índice de Desarrollo Humano* (Sen, 2004).

A partir del concepto de *desarrollo humano*, el PNUD elaboró e introdujo el *Índice de Desarrollo Humano* (IDH) como resultado de la visionaria idea del economista Mahbub ul Haq. Amartya Sen, asesoró a la Organización de Naciones Unidas en la creación de este indicador que, al día de hoy, “mide los niveles relativos de desarrollo humano de todos los países del mundo fijándose en los *finés* del desarrollo, en lugar de en los *medios* para conseguirlo (la producción nacional por ejemplo)” (Cejudo, 2006, p. 366).

El PNUD (2015) explica el IDH como un índice compuesto conformado por tres dimensiones básicas del desarrollo humano: a) la *salud*, medida según la esperanza de vida al nacer; b) la capacidad de adquirir conocimientos o *educación*, medida por los años de escolaridad; y c) la capacidad de lograr un *nivel de vida* digno, medida por el ingreso nacional bruto per cápita.

A pesar del debate y las numerosas debilidades que puede llegar a tener el IDH, entre otras, que no logra captar todas las dimensiones de la noción de *desarrollo humano* (PNUD, 2010), este ha representado un avance fundamental en la comprensión del desarrollo como un concepto más integral y amplio que el solo crecimiento económico. El IDH representa una medida alternativa a los indicadores convencionales como el producto interno bruto (PIB) per

cápita y que, normalmente, han estado ceñidos a una concepción incompleta, retrógrada y limitada de lo que es el progreso y el bienestar humano.

Con todo lo hasta ahora descrito en referencia al *enfoque de capacidades* y a la medición del desarrollo humano, puede concluirse, que tanto el enfoque de Sen, como las *capacidades humanas centrales* de Nussbaum y el Índice de Desarrollo Humano del PNUD, pueden realizar interesantes aportes a una gestión efectiva y ética de la empresa social, que tiene como último fin, mejorar la calidad de vida de las personas por medio de un producto o servicio específico. Es necesario dotar a las organizaciones (y en especial a las sociales) de instrumentos y herramientas de análisis que permitan “valorizar los componentes inmateriales desde una gestión multidimensional” (Calvo, 2016, p.87).

El impacto social creado por una empresa, proyecto o intervención puede ser analizado por medio de las capacidades generadas en las personas atendidas, es decir, por el bienestar que estas pueden percibir de acuerdo con lo que más valoran y pueden hacer factible en sus vidas (funcionamientos). El EC y el modelo de *desarrollo humano*, sugiere a los líderes y gerentes de los emprendimientos y proyectos sociales, considerar y analizar dentro de sus esquemas de planificación y medición del valor social, elementos clave como: a) las diferentes dimensiones del bienestar al que contribuyen con sus productos/servicios y b) los factores personales, sociales y ambientales (factores de conversión) que pueden condicionar el grado de impacto.

### **2.4.3. Desarrollo sostenible: antecedentes, dimensiones y objetivos**

El concepto de *desarrollo sostenible* (DS) viene fortaleciéndose desde la década de los 80, como respuesta a las necesidades de introducir cambios al modelo de desarrollo económico predominante y de definir límites al crecimiento desmesurado. Aunque desde los años 70 ya se hablaba de *sostenibilidad* como el impacto de la acción humana sobre los ecosistemas, asunto que fue tratado desde la Cumbre de Estocolmo<sup>8</sup> (Yepes & García, 2017), solo en 1987, la Organización de Naciones Unidas, por medio de su informe *Our Common Future*, presenta una definición concreta del DS, la cual se cita a continuación:

Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It contains within it two key concepts: the concept of 'needs', in particular the essential needs of the world's poor, to which overriding priority should be given; and the idea of limitations imposed by the state of technology and social organization on the environment's ability to meet present and future need. [El desarrollo sostenible es aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Contiene dos conceptos clave: el concepto de 'necesidades', en particular las necesidades esenciales de los pobres del mundo, a las que se debe dar

---

<sup>8</sup> Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano (1972)

prioridad absoluta; y la idea de las limitaciones impuestas por el estado de la tecnología y la organización social sobre la capacidad del medio ambiente para satisfacer las necesidades presentes y futuras.] (Brundtland, 1987, p.41).

Este enfoque de desarrollo consta de tres dimensiones necesarias para lograr el equilibrio al que apela su definición: a) la dimensión social, que promueve condiciones de bienestar para los individuos y sus comunidades; b) la dimensión medio ambiental, que procura mantener las relaciones de equilibrio con la naturaleza; y c) la dimensión económica, que busca la generación de ingresos que permitan el sustento económico para garantizar la calidad de vida.

Así pues, el DS no debe ser asociado únicamente con el objetivo de protección del medio ambiente, pues como se puede observar, contempla otras dimensiones (social y económica) que dotan el enfoque de integridad y complementariedad. De Vincentiis (2012), sostiene que el DS “es una nueva forma de pensar sobre la vida y la política, es un tipo de crecimiento económico sostenible en armonía con la naturaleza, es la reanudación de los conceptos de justicia, oportunidad e igualdad entre todos los hombres” (párr. 18).

Dentro de la evolución del enfoque de *Desarrollo Sostenible* se han marcado hitos significativos desde comienzo del siglo XXI. Durante finales de la década de los 90, líderes mundiales y las Naciones Unidas sostuvieron una serie de reuniones, conferencias y cumbres, a fin de estudiar y establecer un marco para el DS que abarcará todas sus dimensiones y permitiera marcar una ruta para el progreso y desarrollo mundial en los años siguientes. Como resultado de estas reuniones, en septiembre del año 2000, se adoptó la *Declaración del Milenio*, en la cual 189 países asumieron el compromiso de mancomunar esfuerzos en pro de reducir la pobreza extrema. La adopción de esta declaración trajo consigo la definición de ocho objetivos con un plazo límite al año 2015, los cuales fueron denominados *Objetivos de Desarrollo del Milenio* (ODM) y se citan a continuación:

- Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre.
- Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal.
- Objetivo 3: Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.
- Objetivo 4: Reducir la mortalidad de los niños menores de cinco años.
- Objetivo 5: Mejorar la salud materna.
- Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades.
- Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.
- Objetivo 8: Fomentar una alianza mundial para el desarrollo.

Al concluir el periodo establecido para el logro de los ODM, las Naciones Unidas hicieron un balance positivo, en el cual se concluyó que los esfuerzos mundiales, regionales, nacionales y locales, hicieron posible la ejecución de estrategias acertadas para avanzar en cada uno de los objetivos. A pesar de esto, también se reconoció que el progreso producto de estas acciones fue desigual en las regiones y países dejando enormes brechas y que, por tanto, sería necesario en los años siguientes, realizar esfuerzos específicos dirigidos a las personas más vulnerables (Naciones Unidas, 2015).

Los ODM dejaron un importante legado y numerosas lecciones aprendidas frente a los retos del desarrollo. Era claro para las naciones que el trabajo no se había completado y que se requería nuevos acuerdos y propósitos para seguir avanzando y enfrentando los desafíos ambientales, económicos y políticos del mundo. Así pues, para el año 2012, desde la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, realizada en Rio de Janeiro, se comenzaron a gestar los nuevos objetivos que reemplazarían los ODM a partir del año 2015.

Para la definición de estos nuevos propósitos se entablaron procesos de negociación y participativos, donde tuvieron voz diversos actores como la sociedad civil, la empresa privada y la academia. Finalmente, en septiembre de 2015, los 193 Estados miembros de las Naciones Unidas proclamaron la *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*, la cual integra las tres dimensiones del DS (económica, social y ambiental) y define los 17 nuevos objetivos con 169 metas, que se esperan cumplir en los 15 años sucesivos (Naciones Unidas, 2018b). Los ahora denominados *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*, y que se pusieron en marcha a partir del año 2016, se presentan en la siguiente lista:

- Objetivo 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- Objetivo 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.
- Objetivo 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
- Objetivo 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas.
- Objetivo 6: Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
- Objetivo 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, fiable, sostenible y moderna para todos.
- Objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- Objetivo 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- Objetivo 10: Reducir la desigualdad en los países y entre ellos.
- Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Objetivo 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Objetivo 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

- Objetivo 14: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.
- Objetivo 15: Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad.
- Objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas.
- Objetivo 17: Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Es necesario apuntar que, tal y como lo afirma el PNUD, la consecución de estos ODS requiere de un alto grado de colaboración por parte de los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil y los ciudadanos. La empresa social, objeto del presente proyecto, no es ajena a este deber y, antes bien, recae en ella un mayor nivel de compromiso y responsabilidad, debido a su misma misión social y a los valores éticos que la rigen (Murillo, 2022).

#### **2.4.4. Los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en la organización**

Tanto los gobiernos como el sector privado están llamados a participar y a contribuir de manera activa a la consecución de los ODS. Con lo anterior, las organizaciones deben asumir el compromiso con este pacto global, por medio de la definición de estrategias que minimicen impactos negativos en la sociedad y el planeta y que, por el contrario, potencien la generación de un valor social positivo. Ante este reto, diferentes organismos han desarrollado herramientas y metodologías que han puesto a disposición de todo tipo de empresas con el fin de facilitarles la tarea de articular sus *cadena de valor* con los ODS que les sea aplicable.

Como ejemplo de estos instrumentos se resalta el *SDG Compass*. Esta herramienta, se constituye en una guía para aquellas organizaciones que deseen valorar cómo sus actividades y procesos contribuyen al logro de los ODS y aquellas estrategias que puedan aportar al desarrollo sostenible de las localidades donde operan (GRI et al., 2016). El *SDG Compass* propone cinco pasos que a continuación se presentan de manera resumida, pues para efectos del trabajo que nos ocupa, estos, pueden resultar relevantes, especialmente, en el análisis de las estrategias usadas por la empresa social a fin de maximizar su contribución al DS.

- *Paso 01. Entendiendo los ODS:* Esta etapa propone a las empresas que se familiaricen con los ODS y comprendan, cual o cuales, de los 17 objetivos, representan oportunidades o responsabilidades para la organización. Es vital dentro de este paso, reconocer las *responsabilidades mínimas de las empresas* que, en todos los casos, están ligadas al cumplimiento de la normativa legal pertinente y el respeto de los estándares mínimos reconocidos internacionalmente (ejemplo: los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas o los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos).

- *Paso 02. Definiendo prioridades:* A fin de concretar las prioridades de la empresa con relación al desarrollo sostenible, este paso propone, en primer lugar, realizar una evaluación de los impactos (positivos y negativos) que las acciones de la organización tienen sobre los ODS a lo largo de su *cadena de valor*. Una vez identificadas las áreas o segmentos que mayor impacto pueden generar, se invita a identificar los posibles indicadores que puedan ser monitoreados en el tiempo para explicar la relación entre la actividad de la empresa y el respectivo ODS. Después de realizar el análisis de la *cadena de valor* y de los indicadores de impacto, la empresa deberá definir las prioridades que, posteriormente, faciliten la definición de los objetivos propios de sostenibilidad.
- *Paso 03. Estableciendo objetivos:* En este paso deben plantearse los objetivos de sostenibilidad concretos que la empresa se trazará en un tiempo limitado, a fin de fomentar las prioridades definidas en el paso 02. Dentro de esta etapa, se contempla el establecimiento de metas claras e indicadores clave del desempeño (KPI's) y la definición de una *línea base* que permita, posteriormente, determinar el nivel de evolución y cumplimiento de las metas. Adicionalmente, deberá evaluarse y, si es del caso, implementarse acciones de comunicación a los diferentes públicos de la organización respecto al compromiso adquirido con los objetivos.
- *Paso 04. Integración:* Los objetivos de sostenibilidad y las actividades para lograrlos, no pueden ser percibidos como un trabajo extra o adicional que realiza la empresa. Deberán establecerse estrategias para integrar la sostenibilidad en todas las funciones y tareas de la organización. Como bien lo plantea la guía del *SDG Compass*, “para que los objetivos de sostenibilidad de su empresa sean más efectivos, deben ser una parte integral de todo su sistema de objetivos financieros, estratégicos y operativos” (GRI et al., 2016, p. 22)
- *Paso 05. Reportando y comunicando:* La meta 12.6 de los ODS hace referencia a fomentar en las empresas la adopción de informes que den cuenta de sus prácticas sostenibles. En este sentido, el último paso que propone el *SDG Compass*, es la elaboración de reportes de sostenibilidad (bajo estándares internacionales) que comuniquen y den cuenta a los grupos de interés, sobre las prácticas y avances en relación con los ODS.

#### **2.4.5. Priorización de los ODS en los emprendimientos sociales que trabajan por la inclusión socio-laboral**

Para comprender las potenciales contribuciones que los emprendimientos sociales objeto de estudio pueden realizar al desarrollo sostenible local y regional, se encuentra relevante y valioso la aplicación de los pasos 01 y 02 del *SDG Compass*. Esto es, identificar claramente cuáles de los 17 objetivos de desarrollo sostenible, representan responsabilidades u oportunidades para este tipo de empresa y, determinar los indicadores que permitan evaluar su grado de aporte a cada uno de estos.



Después de analizar el listado de los 17 ODS y contrastarlos con la misión, objetivos y actividades críticas de la cadena de valor de las empresas caso de estudio, se concluye en un inicio, que los ODS N° 1, 4, 5, 8 y 10, pueden ser impactados por estas organizaciones. Dicho impacto podrá darse de una manera directa, desde la ejecución de la misión y acciones propias del emprendimiento o, de una manera indirecta, por medio de la adopción de *buenas prácticas* de responsabilidad social y al asumir las *responsabilidades mínimas* de cualquier empresa frente a temas tan esenciales como los derechos humanos y el cuidado ambiental.

En la Tabla 2.3 se describen los ODS que pueden estar relacionados con las actividades y objetivos de las organizaciones sociales que trabajan por la inclusión socio-laboral de colectivos vulnerables. Adicionalmente, se incluye las metas e indicadores potencialmente aplicables y algunas prácticas o acciones estratégicas recomendadas por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en su publicación *Estudio sobre la contribución de la empresa a la agenda de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) (2017)*.

**Tabla 2.3. Priorización de los ODS en empresas sociales que trabajan por la inclusión económica y social de colectivos vulnerables**

ODS	Meta	Indicador	Acciones estratégicas (AECID, 2017)
1. Fin de la pobreza	1.4 De aquí a 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos y acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de la tierra y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la microfinanciación.	1.4.1 Proporción de la población que vive en hogares con acceso a los servicios básicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar microcréditos como herramienta de lucha contra la pobreza a colectivos vulnerables.</li> <li>• Llevar a cabo programas formativos de calidad enfocados en la mejora de la empleabilidad.</li> <li>• Fomentar negocios inclusivos que incorporen a personas de la base de la pirámide.</li> <li>• Apoyar a emprendedores y PYMES para que generen tejido industrial sostenible.</li> </ul>
	4.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.	4.4.1 Proporción de jóvenes y adultos con competencias en tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), desglosada por tipo de competencia técnica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer oportunidades de formación continua a empleados para mejorar sus competencias.</li> <li>• Fomentar actividades de voluntariado con diferentes colectivos propiciando un doble resultado: la mejora de las competencias y habilidades de los propios voluntarios y facilitando la empleabilidad de distintos colectivos vulnerables.</li> </ul>
4. Educación de calidad	4.5 De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.	4.5.1 Índices de paridad (entre mujeres y hombres, zonas rurales y urbanas, quintiles de riqueza superior e inferior y grupos como los discapacitados, los pueblos indígenas y los afectados por los conflictos, a medida que se disponga de datos) para todos los indicadores educativos que puedan desglosarse.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar programas de prácticas con impacto para estudiantes.</li> </ul>

ODS	Meta	Indicador	Acciones estratégicas (AECID, 2017)
5. Igualdad de género	5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.	5.1.1 Determinar si existen o no marcos jurídicos para promover, hacer cumplir y supervisar la igualdad y la no discriminación por razón de sexo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación de planes de igualdad con impacto en la contratación, la retribución, etc.</li> <li>• Instaurar políticas de tolerancia cero hacia cualquier forma de violencia o discriminación.</li> <li>• Respetar la dignidad de las mujeres y niñas en productos y servicios, con especial énfasis en las acciones de marketing.</li> </ul>
	5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.	5.5.2 Proporción de mujeres en cargos directivos.	
8. Trabajo decente y crecimiento económico	8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	8.3.1 Proporción de empleo informal en el sector no agrícola, desglosada por sexo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo financiero a jóvenes emprendedores.</li> <li>• Promoción de las microfinanzas destinadas a colectivos en riesgo de exclusión.</li> <li>• Evaluar la cadena de suministro en materia de DDHH.</li> <li>• Implantación de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas (principios Ruggie).</li> <li>• Promocionar programas de formación para establecer buenas prácticas de salud y seguridad en el trabajo a lo largo de la cadena de valor.</li> </ul>
	8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.	8.5.1 Ingreso medio por hora de empleadas y empleados, desglosado por ocupación, edad y personas con discapacidad 8.5.2 Tasa de desempleo, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad.	
	8.6 De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.	8.6.1 Proporción de jóvenes (entre 15 y 24 años) que no cursan estudios, no están empleados ni reciben capacitación.	
	8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.	8.8.2 Nivel de cumplimiento nacional de los derechos laborales (libertad de asociación y negociación colectiva) con arreglo a las fuentes textuales de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la legislación interna, desglosado por sexo y estatus migratorio.	

ODS	Meta	Indicador	Acciones estratégicas (AECID, 2017)
10. Reducción de las desigualdades	10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.	10.2.1 Proporción de personas que viven por debajo del 50% de la mediana de los ingresos, desglosada por sexo, edad y personas con discapacidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar TICs accesibles a los colectivos de menores ingresos.</li> <li>• Impulsar campañas de sensibilización para promover una sociedad más justa.</li> <li>• Desarrollar políticas de igualdad y de no discriminación.</li> <li>• Cooperar con ONG de desarrollo mediante financiación, voluntariado o alianzas estratégicas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de AECID (2017), Naciones Unidas (2018b) y Murillo (2022)

## 2.5. Gestión organizacional orientada al valor social

### 2.5.1. Responsabilidad Social Empresarial

Han transcurrido décadas de evolución del concepto de Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE), tiempo durante el cual, autores y académicos, vienen desarrollado múltiples contribuciones. Bowen, en los años 50, fue uno de los primeros en plantear que la RSE corresponde a la responsabilidad que tiene del empresario de cooperar con el Estado en su propósito de generar bienestar a las poblaciones (citado por Duque et al., 2013). Posteriormente, otros autores expusieron un concepto contrapuesto a esta idea. Por ejemplo, Friedman, en la década de los 70, afirmó que solo se podía considerar como responsabilidad de la empresa, la generación de beneficios para sus accionistas, y que las acciones no relacionadas de manera directa con el negocio, como las donaciones y las causas nobles, no podían ser obligación de la empresa (Yepes & García, 2017).

Durante los años 80 se incrementó el interés sobre la RSE y se propusieron conceptos más amplios. Quizás, una de las más relevantes aportaciones para esta época, fue la del profesor Edward Freeman quien definió la RSE como la búsqueda del cumplimiento de expectativas de los diferentes *stakeholders* (Freeman & Reed, 1983). A partir de este aporte, se han planteado numerosas definiciones, en las cuales se consideran las necesidades y demandas de la sociedad y otros grupos de interés, como la base de cualquier estrategia de RSE. En el comienzo del nuevo milenio, ya se empezaron a introducir otras “categorías” asociadas a este concepto, como la ética en los negocios, el desarrollo sostenible, los negocios inclusivos, entre otras (Duque et al., 2013).

Si bien el término de RSE, aún en la actualidad, no se encuentra del todo consensuado, sí existen algunos enfoques y perspectivas con mayor aceptación y acogida por parte de las instituciones y personas que se desempeñan en dicho campo. Entre una de las más relevantes, se destaca la propuesta de la norma internacional ISO 26000 *Guía de Responsabilidad Social*. Esta, define la RSE de la siguiente manera:

Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividad ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: a) contribuya al desarrollo sostenible; b) tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; c) cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normatividad internacional de comportamiento y; d) esté integrada en toda la organización. (Organización Internacional de Normalización, 2010, p.3).

La evolución de la RSE no solo se ha evidenciado en las definiciones y conceptos asociados a la misma, sino también, en sus enfoques de aplicación. En las décadas de los 70 y 80, la Responsabilidad Social se concebía más como un conjunto de actividades de corte altruista, sin permear o involucrar la gestión organizacional. Hoy en día, esta, es vista de manera más integral y operativa, hace parte de la gestión estratégica de las organizaciones que deciden adoptarla e, incluso, se constituye en un modelo de operación, que además de beneficiar a la empresa, contribuye con el desarrollo sostenible de las localidades y regiones donde opera.

De acuerdo con la profesora Adela Cortina, la Responsabilidad Social no debe limitarse a acciones aisladas de filantropía y beneficencia, sino que debe integrarse a las actuaciones de la organización considerando los intereses de los grupos afectados por esta (2009). En consecuencia, esta autora propone que la RSE sea vista como un instrumento de gestión dentro de una dimensión ética de la empresa y que no se utilice solo como un mecanismo de *marketing social* (Murillo, 2022).

En resumen, se puede deducir, que aún ante la falta de consenso frente a la definición de la RSE, esta hace referencia a una gestión empresarial ética, comprometida con las necesidades de la sociedad. Tal y como se plantea en la guía ISO 26000, la meta primordial de una organización que aborde y practique la RSE, es maximizar su contribución al desarrollo sostenible (Organización Internacional de Normalización, 2010). Por tanto, dentro del presente trabajo, la RSE se considerará como un instrumento de gestión empresarial que, además, propicia la generación de un positivo impacto social, lo cual resulta clave en la dirección y gestión de cualquier emprendimiento u organización social.

Consecuente con lo anterior, se procede a estudiar y analizar los principales elementos, enfoques y estándares relacionados a la RSE. En los apartados posteriores se analiza, en una primera instancia, la definición y formas de gestión de los *stakeholders*. Seguido a esto, se presenta la noción de *valor compartido* y finalmente, se exponen algunos modelos/estándares para la implementación y comunicación de una estrategia de RSE.

#### 2.5.1.1. Gestión de los stakeholders

Gran parte de las teorías y enfoques relacionados a la evaluación de impacto social o a la misma RSE, basan sus premisas en la idea de satisfacción de necesidades o cumplimiento de requisitos establecidos por los diferentes grupos de interés (*stakeholders*). De acuerdo con Freeman y Reed (1983), un *stakeholder* es cualquier grupo o individuo que pueda afectar o

verse afectado por el logro de los objetivos de una organización y que pueden incluir, entre otros, a clientes, accionistas, empleados, proveedores, gobierno, bancos y ambientalistas.

Las organizaciones socialmente responsables deben asimilar la teoría de *stakeholders* como un enfoque de gestión, donde el diálogo permanente con los grupos de interés es una acción fundamental. De acuerdo a González (2017), esta teoría representa un nuevo paradigma empresarial centrado en un modelo de organización plural, en el cual, se reconoce la diversidad de actores que intervienen o se ven afectados por esta. Igualmente, exige el reconocimiento y evaluación de las necesidades y expectativas de estos grupos y del grado de legitimidad de las mismas.

De esta teoría de *stakeholders* han surgido diversos enfoques de gestión empresarial sostenible y de RSE, como por ejemplo el *Triple Bottom Line*, modelo propuesto por Elkington (2013) que plantea tres grandes grupos de interés en cualquier empresa: la sociedad, los accionistas y el medio ambiente. Dicho enfoque, también conocido como el de las 3P's (*people, planet, profits*), se constituye en un marco de desempeño y evaluación organizacional centrado en las dimensiones financiera, social y medioambiental (Slaper & Hall, 2011).

En todos los casos, los modelos de gestión basados en el enfoque de *stakeholders*, invitan a las empresas a realizar un ejercicio disciplinado de *identificación y priorización* de los grupos de interés. Esta tarea, se considera crítica a la hora de garantizar que las estrategias de RSE y las acciones definidas en pro de un impacto social positivo, sean viables y efectivas.

Durante la etapa de identificación de los *stakeholders* debe tenerse en cuenta tres factores de relevancia: a) los grupos de interés pueden afectar o verse afectados por las acciones de la empresa de una manera directa (*stakeholders* primarios) o indirecta (*stakeholders* secundarios); b) esta afectación puede ser en un corto o largo plazo; y c) las demandas o requerimientos de estos grupos de interés no son siempre constantes, pudiendo cambiar según el contexto en el que se desenvuelven. En consecuencia, se asume que la tarea de identificación incluye, entre otros aspectos, que se realice análisis de las variables del entorno y que se establezca una periodicidad para esta actividad, puesto que los grupos y sus demandas podrían variar en el tiempo.

La identificación de los *stakeholders* va mucho más allá de listar todos aquellos grupos que afectan, o se ven afectados, por la operación de la organización. Es necesario, que dentro esta etapa, se realice un completo análisis, tanto de los grupos que directamente se relacionan con la cadena de valor, como de aquellos, internos y externos, que hacen parte del ecosistema de la empresa, y en donde abundan las interacciones. El análisis de estas relaciones también resulta fundamental, pues tal y como lo afirma Baro (2011):

No se trata de dilucidar quiénes son los *stakeholders* de la organización o de inventariarlos, sino de determinar en qué situación están respecto de la misma, de uno de sus proyectos, de uno de sus problemas, o, en el caso de las ONGs, de una de las causas que persigue. (p. 141)

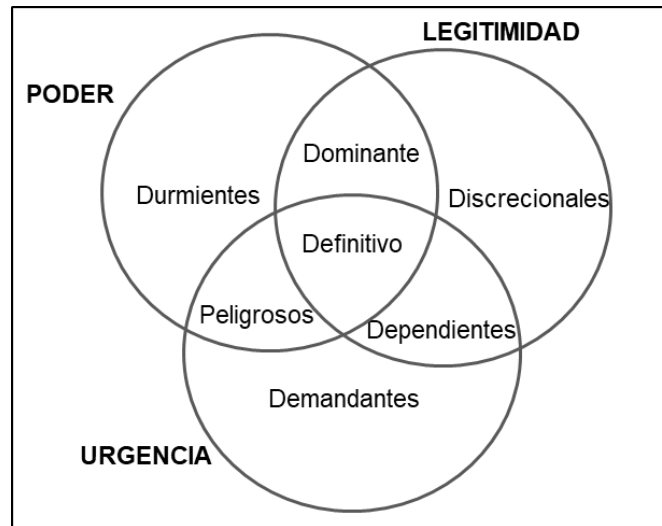
Posteriormente a la identificación de los *stakeholders*, los gestores empresariales también deben analizar y definir, de acuerdo con las capacidades de la organización y de sus prioridades, en cuales de estos grupos se deben concentrar los mayores esfuerzos de gestión y

comunicación. Como herramienta para este análisis, se presenta el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997), también conocido como el modelo de *atributos y prominencia* (*theory of stakeholder salience*), el cual propone evaluar cada uno de los *stakeholders* identificados en función de tres atributos: *poder*, *legitimidad* y *urgencia*. En la medida en que estos atributos sean evidenciables en cada uno de los grupos, se establecerá su respectiva relevancia y jerarquía, para ser gestionado por la organización.

El atributo de poder se refiere a la capacidad que tiene el *stakeholder* de influir en las decisiones y actuaciones de la organización. Este *poder*, puede ser de tipo coercitivo (basado en la fuerza física, violencia o restricción), utilitario (basado en los recursos financieros y materiales) o normativo (basado en los recursos simbólicos sociales). La *legitimidad* es la percepción generalizada sobre las acciones de un grupo, en cuanto a que estas sean deseables, correctas y apropiadas dentro de un sistema social compuesto por unas normas, valores y creencias (Suchman, 1995). Por último, se define el atributo de *urgencia* como el grado de apremio, en el cual se considera, que las demandas de un *stakeholder* deben ser atendidas.

A partir de este análisis, y de acuerdo con la combinación de los atributos presentes en cada uno de los *stakeholders*, estos se clasifican en siete tipologías (véase figura 2.1) y, a su vez, en tres grupos clave. Esta categorización de los *stakeholders* permite orientar a los líderes y gestores, en la definición de estrategias y acciones para abordar las demandas de cada grupo.

**Figura 2.1. Clasificación de los *stakeholders* (modelo de atributos y prominencia)**



Fuente: Adaptado de Mitchell et al. (1997)

Un primer grupo consiste en los *stakeholders* latentes. Estos, son los de menor relevancia (prominencia) puesto que solo cuentan con uno de los atributos y, por tanto, no requieren de respuestas urgentes y activas por parte de la organización. Dentro de este grupo se encuentran: los durmientes (cuentan con poder, pero no poseen ninguna demanda legítima urgente), los discrecionales (poseen demandas legítimas, pero no tienen urgencia de las mismas, ni poder) y los demandantes (tienen urgencia en sus demandas, más no poder, ni

legitimidad). Los grupos demandantes pueden ser molestos para la organización y, por lo general, la mejor decisión es no gestionarlos mientras no adquieran la suficiente legitimidad en sus demandas.

Un segundo grupo son los *stakeholders expectantes*, los cuales cuentan con dos de los atributos, por lo que requieren mayor atención de parte de la organización. En este grupo se incluyen los *stakeholders peligrosos* (que a pesar de no contar con legitimidad en sus demandas, pueden ser coercitivos o usar la violencia para alcanzarlas), los *dominantes* (grupos claves para la empresa, pues tienen suficiente autoridad y unas pretensiones legítimas) y los *dependientes* (carecen de poder, pero sus demandas son legítimas y urgentes). Por lo general, este último tipo de *stakeholders* depende de otros grupos de interés o de la misma organización para poder ver cumplidas sus expectativas.

Por último, se encuentran los *stakeholders definitivos* que deben ser atendidos y gestionados con la mayor prioridad y diligencia, pues estos, al contar con los tres atributos (poder, legitimidad y urgencia), representan los grupos de interés más relevantes para la organización.

#### 2.5.1.2. Creación de valor compartido e integración de la RSE a la cadena de valor

Otro importante concepto, frecuentemente relacionado a la gestión ética organizacional y a la Responsabilidad Social Empresarial, es el de *valor compartido*, en adelante VC. Porter y Kramer (2011), han definido el VC como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera.” (p. 6). Asimismo, estos autores, proponen tres vías por las cuales las empresas pueden generar valor compartido:

- *Reevaluando los productos y mercados*: esto implica, en primera instancia, reconocer las grandes demandas actuales de la sociedad y de las comunidades más desatendidas (mercados antes no explorados) y, a partir de ahí, usar la innovación para el desarrollo de productos y servicios que, además de crear valor económico para la empresa, generen beneficios sociales.
- *Redefiniendo la productividad en la cadena de valor*: esta vía propone, entre otros aspectos, analizar, reevaluar y redefinir, si es del caso, la manera en que se usan los recursos dentro de los procesos que conforman la cadena de valor. Igualmente, buscar formas más eficientes y responsables de producir y distribuir los bienes y servicios, sin comprometer la calidad de estos, ni generar impactos negativos en el medio ambiente u otros grupos de interés, como los empleados y proveedores.
- *Construyendo clústeres de apoyo*: se entiende que ninguna empresa es autosuficiente y, en este sentido, se propone la construcción de redes y *clústeres* que permitan mejorar la innovación, productividad, competitividad y, a la vez, aborden brechas y problemáticas sociales de común interés.

De acuerdo con estas propuestas, se puede evidenciar que existe una fuerte relación entre los conceptos de valor compartido y RSE. A pesar de la existencia de algunas diferencias entre los mismos (argumentadas por Porter y Kramer, entre otros autores), podría inferirse, que

la creación de VC, hace referencia a una integración real y estratégica de la responsabilidad social en la cadena de valor de la empresa, pues es a través de esta, que se genera, conjuntamente, valor económico y valor social.

Según Muñoz-Martin (2013), la CVC permite que las empresas adopten una visión de la RSE de manera más estratégica que reactiva, es decir, que en lugar de limitarse a reducir o eliminar impactos negativos en los *stakeholders*, desarrollen iniciativas con alto potencial de crear valor compartido (económico y social) en los diversos grupos de interés. Esto significa, que las empresas deben detectar las actividades de la cadena de valor susceptibles de generar mayor impacto, y buscar mejorarlas para maximizar tanto el valor social como las ventajas competitivas y, en consecuencia, el valor económico para los dueños o accionistas (Murillo, 2022).

La CVC se convierte entonces, en un enfoque más que puede ser implementado por la empresa (independientemente de su tipología o sector) para generar impacto social en diferentes grupos de interés y, así, contribuir al desarrollo sostenible de las comunidades.

### 2.5.1.3. *Estándares y guías para la gestión, medición y reporte de la RSE*

Con la misma evolución del concepto de RSE, han surgido diversos modelos y referentes que plantean un conjunto de criterios y *buenas prácticas* para la gestión de la responsabilidad social en la empresa. Actualmente se cuenta con una gran cantidad de normas, estándares y guías que ofrecen lineamientos para la gestión social, su medición y comunicación, y que permiten a la organización garantizar actuaciones éticas y responsables con sus *stakeholders*.

Para Duque et al. (2013), estos estándares, informes y memorias, tienen una estructura similar y unos elementos unificadores, dentro de los cuales se destacan: a) el cumplimiento de las demandas legítimas de los principales *stakeholders*; b) el cumplimiento de los estándares relacionados con derechos humanos y laborales; c) la eliminación o minimización de impactos negativos medioambientales; y d) las buenas prácticas en cuanto a comunicación, transparencia y buen gobierno (Murillo, 2022).

Sobre la utilidad e impacto de estos referentes, ha existido debate, pues así y como lo sugiere Strandberg (2010), algunas empresas solo los utilizan a modo de “escaparate” para presentar informes de sostenibilidad, pero sin garantizar un real compromiso con los temas cruciales de la RSE. A pesar de estas dudas, no se puede desconocer que las guías y estándares de RSE han contribuido a incrementar el compromiso de muchas organizaciones con una administración ética, responsable y transparente.

A continuación, se procede a presentar, de manera resumida, algunos de los estándares más reconocidos y utilizados y, que son objeto de análisis dentro del presente estudio:



**Tabla 2.4. Principales referentes o estándares para la gestión de la RSE**

<b>Estándar / Organismo</b>	<b>Objetivo / Descripción</b>	<b>Principios / Criterios de evaluación</b>	<b>Tipo</b>
<b>Los 10 Principios del Pacto Mundial / Naciones Unidas (2000)</b>	Propone un marco para las empresas comprometidas con la sostenibilidad y las prácticas empresariales responsables.	Establece 10 principios distribuidos de la siguiente manera: dos principios en derechos humanos; cuatro principios en estándares laborales; tres principios en medio ambiente; y un principio en lucha contra la corrupción.	Estándar de adopción voluntaria. Contempla un "Informe de Progreso".
<b>ISO 26000: Guía de Responsabilidad Social / Organización Internacional de Normalización (ISO) (2010)</b>	Proporciona orientación a las organizaciones sobre los conceptos, características, principios y prácticas relacionadas con la responsabilidad social. Busca ayudar a las organizaciones a maximizar su aporte al desarrollo sostenible.	Se compone de siete capítulos y dos anexos. El capítulo 6, explica siete materias fundamentales de la RSE con sus respectivos asuntos distribuidos así: gobernanza de la organización; derechos humanos (8 asuntos); prácticas laborales (5 asuntos); medio ambiente (4 asuntos); prácticas justas de operación (5 asuntos); consumidores (7 asuntos); y participación activa y desarrollo de la comunidad (7 asuntos)	Norma internacional. Guía voluntaria, no certificable.
<b>SA 8000 / Social Accountability International (2014)</b>	Estándar basado en la Declaración de Derechos Humanos y en las normas de internacionales de trabajo y derechos laborales. Tiene como objetivo empoderar y proteger todo el personal de una organización y promover prácticas socialmente aceptables en los puestos y lugares de trabajo.	Establece nueve requisitos de RSE y a cada uno de estos, le asocia un conjunto de criterios y subcriterios de evaluación como se describe a continuación: trabajo infantil (4 criterios); trabajo forzoso u obligatorio (5 criterios); salud y seguridad (10 criterios); libertad sindical y derecho de asociación colectiva (3 criterios); discriminación (4 criterios); medidas disciplinarias (1 criterio); horarios de trabajo (4 criterios); remuneración (5 criterios); y sistema de Gestión (10 criterios).	Norma internacional voluntaria auditable. Certificable en lugar de trabajo específico.
<b>Estándares GRI / Global Reporting Initiative (2018)</b>	Describe las mejores prácticas para informar sobre los impactos económicos, ambientales y sociales de una organización. Es una compilación de estándares para la elaboración de informes de sostenibilidad. Se compone de una serie estándares universales aplicables a cualquier tipo de organización (GRI 100), y otras tres series de estándares temáticos (GRI 200; GRI 300 y GRI 400).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRI 100. Fundamentos, contenidos generales y enfoque de gestión.</li> <li>• GRI 200. Estándares económicos con 6 guías relacionadas con temas de desempeño económico, mercado, prácticas de adquisición, anticorrupción, etc.</li> <li>• GRI 300. Estándares ambientales con 8 guías relacionadas al cumplimiento de la normativa ambiental y el uso de materiales y recursos naturales.</li> <li>• GRI 400. Estándares sociales con 19 guías relacionadas con temas de: empleo; salud y seguridad en el trabajo; políticas de igualdad; libertad de asociación; trabajo infantil, forzoso u obligatorio; derechos humanos y laborales; desarrollo local y políticas públicas; salud y seguridad de los clientes; privacidad de datos; etc.</li> </ul>	Guía voluntaria para reportes de sostenibilidad.

Fuente: Adaptado de Murillo (2022)

#### 2.5.1.4. Modelos alternativos para la gestión ética y responsable de la empresa

Adicionalmente a los enfoques y estándares de RSE, vale la pena mencionar que, en la última década, han venido emergiendo otros nuevos modelos alternativos de gestión empresarial orientados a modificar el enfoque netamente capitalista que rige a las empresas y a cambiar las relaciones desiguales inherentes a este (Lozano et al., 2018). Algunos de estos modelos proponen ciertos instrumentos de reflexión para las organizaciones, a fin de que estas puedan replantear sus formas de gestión y materializar su compromiso ético y social, tal es el caso de la *Economía del Bien Común* (EBC), modelo propuesto por el economista Austriaco Christian Felber (2012) y que tiene como eje central el *Balance del Bien Común*.

El modelo de Felber promueve el desarrollo de un sistema de mercado donde las empresas no sobrepongan el ánimo de lucro como objetivo máximo de gestión, sino la contribución que puedan realizar al bien común y a la cooperación. La EBC “Coloca a los seres humanos y a todos los seres vivos, así como el éxito de las relaciones entre ellos, en el centro del sistema económico” (Moreno, 2012, p. 3).

El *Balance del Bien Común* propone una herramienta de gestión del desempeño ético y social empresarial, denominada *Matriz del Bien Común* (MBC). La MBC está basada en cuatro valores universales (dignidad humana; solidaridad y justicia; sostenibilidad medioambiental; y transparencia y participación democrática), y en las expectativas de cinco grupos de interés clave en toda empresa (proveedores; propietarios y proveedores financieros; personas empleadas; clientes y otras organizaciones; y entorno social). Blachfellner et al. (2017) plantea esta herramienta como un modelo de desarrollo organizacional y de valoración, aclarando que “no se trata de una medición, sino de la aplicación de una escala de valores del Bien Común a las actividades concretas de una organización y el análisis de su impacto en los diferentes grupos de interés” (p. 8).

En la Tabla 2.5, se describen los criterios específicos de la MBC. Tanto la matriz, como en general, la propuesta de Felber, resultan de interés para la gestión del valor social en los emprendimientos sociales. Con lo cual, el análisis de este enfoque también es considerado en la elaboración del modelo de gestión, propósito final de este trabajo.

**Tabla 2.5. Matriz del Bien Común versión 5.0**

Grupo de Interés	Valores base del modelo			
	Dignidad humana	Solidaridad y justicia	Sostenibilidad medioambiental	Transparencia y participación democrática
<b>A. Proveedores</b>	A1: Dignidad humana en la cadena de suministro	A2: Justicia y solidaridad en la cadena de suministro	A3: Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro	A4: Transparencia y participación democrática en la cadena de suministro
<b>B. Propietarios y proveedores financieros</b>	B1: Actitud ética en la gestión de recursos financieros	B2: Actitud solidaria en la gestión de recursos financieros	B3: Inversiones sostenibles y uso de los recursos financieros	B4: Propiedad y participación democrática
<b>C. Personas empleadas</b>	C1: Dignidad humana en el puesto de trabajo	C2: Características de los contratos de trabajo	C3: Promoción de la responsabilidad medioambiental de las personas empleadas	C4: Transparencia y participación democrática interna
<b>D. Clientes y otras organizaciones</b>	D1: Actitud ética con los clientes	D2: Cooperación y solidaridad con otras organizaciones	D3: Impacto ambiental del uso y de la gestión de residuos de los productos y servicios	D4: Participación de los clientes y transparencia de producto
<b>E. Entorno social</b>	E1: Propósito impacto positivo de los productos y servicios	E2: Contribución a la comunidad	E3: Reducción del impacto medioambiental	E4: Transparencia y participación democrática del entorno social

Fuente: Blachfellner et al. (2017)

## **2.5.2. La gestión del impacto social: herramientas de planificación, control y evaluación para la empresa social**

### *2.5.2.1. Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral (CMI)*

Los enfoques gerenciales y modelos de gestión empresarial actuales, por lo general, están basados, o fuertemente influenciados, por la teoría de *stakeholders* descrita en el apartado 2.5.1.1. Ejemplo de esto, son las herramientas propuestas por los académicos Robert S. Kaplan y David P. Norton: el *Balanced Scorecard* (1996) y el *Mapa Estratégico* (2004). Estas herramientas facilitan el proceso de planificación estratégica de la organización y permiten establecer los objetivos y resultados esperados, en función de los grupos de interés más relevantes y del tipo de “valor” que se pretende generar mediante la estrategia.

Utilizados de manera conjunta, el *Mapa Estratégico* y el *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral o CMI), se pueden considerar como un modelo de gestión que busca transformar la misión y visión de la organización en actividades e indicadores tangibles. Este modelo, además de ser versátil y con alto potencial de aplicabilidad a cualquier tipo de organización, tiene como característica esencial, la posibilidad de integración a toda la operación de la empresa, en todas sus áreas y niveles. El *mapa estratégico* permite que todos los colaboradores y líderes de cada proceso organizacional, entiendan su responsabilidad

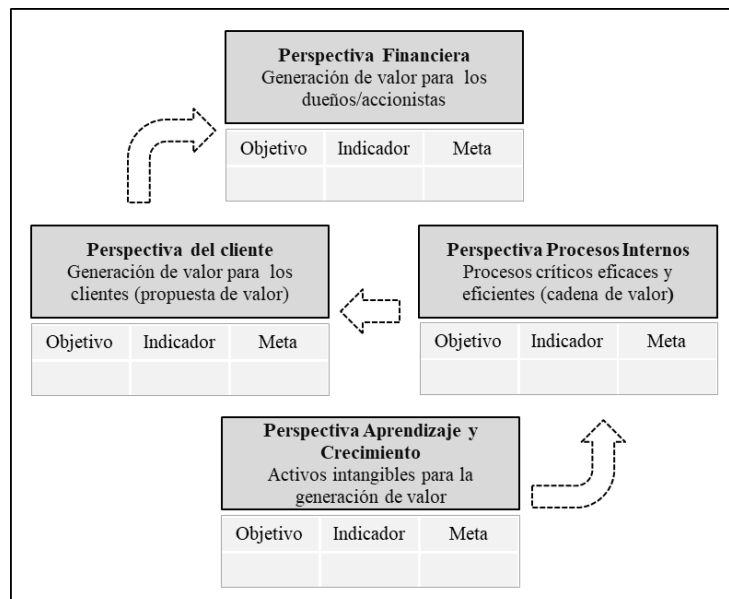
sobre los resultados en el cumplimiento de la estrategia y, por tanto, asuman sus labores con un mayor nivel de compromiso (Murillo, 2020).

El *mapa estratégico* puede describirse como una representación gráfica donde se establecen las relaciones causales entre los diferentes componentes de la estrategia (misión, objetivos y actividades), los cuales se clasifican en cuatro perspectivas básicas: a) perspectiva financiera; b) perspectiva del cliente; c) perspectiva de los procesos internos; y d) perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Complementariamente, el CMI se constituye en una herramienta de control que, haciendo uso de indicadores financieros y no financieros, evalúa el cumplimiento de esa misma estrategia y de la propuesta de valor establecida para los diferentes grupos de interés (Kaplan & Norton, 1996).

Como se aprecia en la Figura 2.2, la *perspectiva financiera* ocupa la jerarquía superior del mapa. En esta, se definen los resultados económicos o financieros que esperan los dueños de la empresa, es decir, se describe la forma en la que se genera valor para el grupo de interés “socios o accionistas”. En un segundo nivel se encuentra la *perspectiva del cliente* dentro de la cual, se establece la propuesta de valor para los clientes y usuarios, o lo que es lo mismo, se establece la manera en que la organización, por medio de sus productos y servicios, responderá a los requisitos y expectativas de este grupo de interés.

En teoría, la *perspectiva del cliente* es inductora de la *perspectiva financiera*, puesto que un positivo resultado en la ejecución de la propuesta de valor significará un grupo de clientes satisfechos, lo que a su vez (y en condiciones normales), debería redundar en mejores resultados financieros para la organización.

**Figura 2.2. Esquema base del mapa estratégico y el CMI**



Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (1996) y Murillo (2019)

En la tercera perspectiva, la de *procesos internos*, se establecen los objetivos relacionados al conjunto de actividades críticas para el desarrollo de la propuesta de valor

definida en la perspectiva del cliente. Esta, hace referencia a los procesos de mayor impacto en la *cadena de valor* de la empresa.

Por último, en la *perspectiva de aprendizaje y crecimiento*, se definen los propósitos referentes al fortalecimiento de las capacidades organizacionales en cuanto a conocimiento, el capital humano, la comunicación interna, la innovación y la tecnología. Si bien ocupa el nivel inferior del mapa, no significa que su importancia sea menor que el de las tres perspectivas superiores. Es precisamente en esta perspectiva, donde se establecen los objetivos relacionados a los activos intangibles de la empresa, los cuales se constituyen en los principales inductores de los resultados esperados en las demás perspectivas.

Ahora bien, este esquema de mapa estratégico con sus cuatro perspectivas puede ser adaptado según el tipo, el sector o las necesidades particulares de una organización. Tanto las perspectivas, como su jerarquía, podrán variar en función de la misión de la entidad, de sus características, recursos y de los intereses de sus gestores. Así entonces, en el capítulo III de este documento, y como medio para alcanzar los objetivos del presente trabajo, se realiza una adaptación del modelo original de Kaplan y Norton, teniendo en cuenta la misión y características de los emprendimientos sociales objeto de estudio.

#### 2.5.2.2. *Evaluación del impacto social: la teoría de cambio y la cadena de resultados*

La evaluación de impacto social, indudablemente, debería ser considerada como una etapa necesaria dentro del ciclo de gestión de la empresa social. Es imperante, para cualquier emprendimiento de este tipo, adoptar métodos y herramientas de evaluación que permitan, además de conocer en qué grado se están logrando los objetivos sociales, visibilizarlo y comunicarlo a los diferentes grupos de interés (Murillo, 2020). Bosma, Schøtt, et al. (2016) explican el apremio de los emprendedores sociales por incursionar en estos procesos de medición y evaluación, de la siguiente manera:

(...) by measuring their impact on society, social entrepreneurs can monitor if they are on track in fulfilling their social goals. The desire to measure impact may also be driven by pressure from impact investors and other stakeholders who are concerned about social impact and want to ensure that the social entrepreneur delivers on his/her promises. [... al medir su impacto en la sociedad, los emprendedores sociales pueden monitorear si van por buen camino en el cumplimiento de sus objetivos sociales. El deseo de medir el impacto también puede ser impulsado por la presión de los inversionistas de impacto y de otros grupos de interés que están preocupados por el impacto social y quieren asegurarse de que el emprendedor social cumpla sus promesas.] (p. 29).

En esta etapa del ciclo de gestión (evaluación), se hace necesario, previamente, conocer y comprender los modelos lógicos, sobre los cuales, se basan las metodologías más relevantes relacionadas al monitoreo y medición del impacto social: a) la *teoría de cambio* y b) la *cadena de resultados*. Retalozza (2010), describe la *teoría de cambio* como “un mapa semi-estructurado que enlaza nuestras acciones estratégicas a ciertos resultados de proceso que queremos provocar en nuestro entorno inmediato” (p. 4).

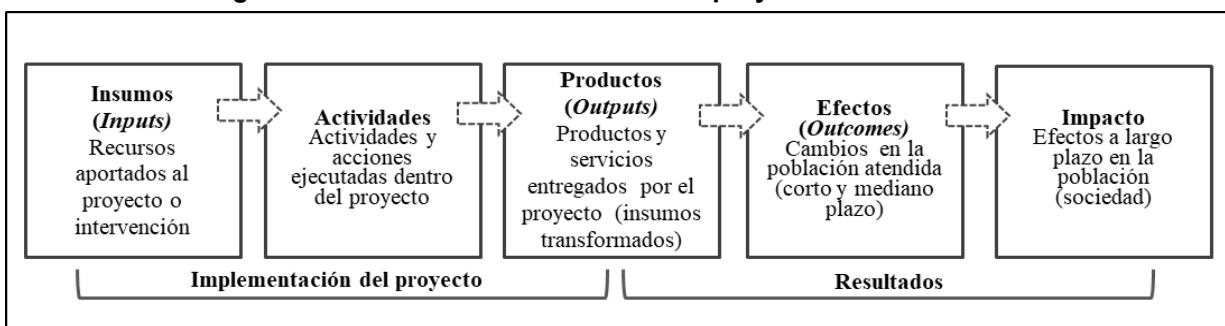
Esta teoría, usada en diferentes contextos sociales y empresariales, consiste en la definición de un conjunto de hipótesis que, al relacionarlas de manera causal, inducirán al logro de un cambio específico en un largo plazo. En palabras de Ortiz y Rivero, la teoría de cambio “explica cómo acciones consistentes, de manera lógica, predecible y probadamente resultarán en el cambio deseado” (2007, p.4). Así entonces, los elementos básicos que deberá contener una teoría de cambio son: a) una *visión de éxito* que describa la transformación que se quiere alcanzar en un largo plazo, b) unos resultados previos inductores de la visión de éxito y c) unos supuestos condicionantes de los resultados y la lógica de cambio (Murillo, 2020).

De otro lado, la característica de “lógica causal”, también es incorporada en el concepto de *cadena de resultados*. Según Gertler et al. (2017), la *cadena de resultados* es un modelo usado para describir una *teoría de cambio*, la cual “fija una definición lógica y plausible de cómo una secuencia de insumos, actividades y productos relacionados directamente con el proyecto interactúa con el comportamiento y define las vías para lograr los impactos” (p. 38).

Como se ilustra en la Figura 2.3, la *Cadena de Resultados* representa una secuencia causal de etapas (o elementos) necesarios en el desarrollo de cualquier proyecto. Los insumos (*inputs*) marcan el inicio de la cadena, y hacen referencia a todos aquellos recursos financieros, humanos y materiales requeridos para el desarrollo de las *actividades*. En otras palabras, son las *actividades* las que transforman los *inputs* en *productos tangibles (outputs)*.

Los *efectos (outcomes)*, cuarta etapa de la cadena, representan los cambios evidenciables a un corto o mediano plazo, logrados por medio de los *productos*. La cadena se cierra con el *impacto*, definido como un conjunto de efectos de largo plazo, positivos o negativos, producidos por la intervención (OECD, 2002).

**Figura 2.3. Cadena de resultados de un proyecto o intervención**



Fuente: Adaptado de OECD (2002) y Murillo (2020)

La *cadena de resultados* también ofrece a los gestores sociales un marco para establecer los sistemas de seguimiento y evaluación de sus proyectos, programas e intervenciones. Con lo anterior, los indicadores que se propongan en dichos sistemas tendrán el potencial de medir e informar sobre el estado de cada una de las etapas de la *cadena*, como se describe a continuación:

- Los *indicadores de gestión* son aquellos utilizados para realizar seguimiento a la ejecución de los procesos y del uso de los recursos (*inputs y actividades*) durante el desarrollo del proyecto o intervención.

- Los *indicadores de producto* informan sobre los bienes y servicios resultantes de la ejecución de las actividades.
- Los *indicadores de efecto* miden los cambios más inmediatos que se han generado sobre los grupos atendidos por el proyecto o la intervención, como consecuencia de los productos o servicios.
- Los *indicadores de impacto* evidencian los cambios a más largo plazo que ha generado la intervención o proyecto en las poblaciones/comunidades atendidas.

Los *indicadores de gestión* y los de *producto* requieren un menor esfuerzo de medición pues, normalmente, la información requerida proviene de los mismos registros de la entidad. Sin embargo, la medición de los *indicadores de efecto* y de *impacto*, precisan de un mayor trabajo y, por lo general, del diseño de diversos instrumentos y herramientas que permitan determinar el valor social generado (García, 2010).

Los anteriores enfoques lógicos (*teoría de cambio* y *cadena de resultados*), presentan una importante similitud con la propuesta de *mapa estratégico* de Kaplan y Norton. Ambos modelos contemplan las relaciones causa-efecto entre diversos elementos estratégicos, como generadoras de cambio en un mediano y largo plazo.

### 2.5.2.3. Otras metodologías y herramientas para la medición y evaluación del impacto social

Una vez entendidas las teorías y conceptos básicos en la evaluación y monitoreo del impacto social, es pertinente repasar otra de las herramientas puntuales, usadas en el sector social (e incluso, en el público y privado) para realizar medición del valor social creado a través de proyectos, acciones o inversiones: el *Social Return on Investment* (SROI).

El SROI es un completo método de análisis basado en el concepto de *valor social*, el cual permite medir los cambios que son importantes para las personas, organizaciones o grupos relacionados a un proyecto o intervención usando términos monetarios. El resultado final de este tipo de evaluación es expresado en un ratio costo-beneficio que describe cuantas unidades de moneda son generadas en valor social por la inversión de una unidad de moneda. Por ejemplo, un ratio de 2:1 indica que una inversión de €1 genera €2 de valor social (Murillo, 2016).

Como lo describe Narrillos (2010), la metodología del SROI se aplica por medio de un *mapa de impacto*, el cual permite “describir de qué forma la organización utiliza los insumos para llevar a cabo sus actividades que llevan a producir resultados así como cambios a más largo plazo, y finalmente resultados que la organización puede reivindicar como propios (impactos)” (p. 38). En otras palabras, el *mapa de impacto*, instrumento esencial de esta metodología, requiere un análisis de la lógica de cambio.

Para la elaboración del *mapa de impacto* y el posterior cálculo del ratio SROI, J. Nicholls et al. (2012), describen la siguiente secuencia de actividades:

- a) Establecer el alcance de la medición y definir los *stakeholders* a involucrar.
- b) Identificar y valorar los *inputs*.
- c) Describir los *outcomes* (cambios) para cada *stakeholder*.

- d) Desarrollar indicadores en cada *outcome* y recolectar información para su alimentación.
- e) Realizar valoración de cada *outcome* haciendo uso de *proxies*<sup>9</sup>.
- f) Establecer el impacto en cada *stakeholder*; depurar y evaluar el nivel de *atribución*<sup>10</sup> que las acciones del proyecto tienen sobre éste, a fin de “no reivindicar en exceso”.
- g) Calcular el ratio SROI,

El SROI propone un enfoque participativo que permite capturar en forma monetaria un conjunto de cambios (pudiendo tener o no valor en el mercado). Es una herramienta de gestión para que tanto los gerentes y gestores de las organizaciones sociales, como los donantes o cooperantes, puedan tomar decisiones basadas en la generación de valor social.

Con este último apartado relacionado a la gestión de organizaciones sociales, se da entonces fin al Capítulo II, el cual pretendió describir y analizar diferentes teorías y enfoques, empresariales y sociales, que sustentan el desarrollo de este estudio. Como bien pudo observarse, los contenidos aquí presentados, además de brindar un amplio contexto sobre el emprendimiento social y sus diversas formas de influenciar en los procesos de desarrollo humano y sostenible, también aportan una serie de elementos estratégicos y criterios de relevancia para la construcción del modelo de gestión, principal objetivo de esta tesis.

---

<sup>9</sup> Asignación de valores monetarios (aproximaciones financieras) a las cosas que no necesariamente tienen valor en un mercado.

<sup>10</sup> Para la depuración del impacto en cada *outcome* es necesario hacer uso de coeficientes de *peso muerto*, *atribución*, *decremento* y *desplazamiento* (Nicholls et al., 2012)



---

## **CAPÍTULO III**

### **ADAPTACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO A ORGANIZACIONES DE INCLUSIÓN SOCIO-LABORAL: ESQUEMA INICIAL BASE DEL MODELO DE GESTIÓN**

---

### 3.1. Introducción

Este capítulo presenta la metodología y los productos resultantes de la primera fase de la investigación, la cual tuvo como objetivo, elaborar un esquema base sobre el cual se pudiera plantear el modelo de gestión para emprendimientos de inclusión socio-laboral. La adopción de una estructura inicial facilitaría, además, el diseño y aplicación del posterior *estudio de caso* para la identificación y análisis de las prácticas organizacionales que aportan a la creación de valor social (Fase 2).

Para la construcción del esquema, se tomó como principal referente la herramienta gerencial propuesta por Kaplan y Norton: el *mapa estratégico* (2004). Este enfoque fue seleccionado a razón de las ventajas que conlleva su aplicación en los procesos de planificación y control organizacional, entre otras: a) es un instrumento versátil que permite ser adaptado y aplicado a cualquier tipo de organización; b) por medio de relaciones de causalidad, explica como la estrategia organizacional genera valor en sus principales *stakeholders*; c) facilita que los colaboradores y responsables de cada área o proceso entiendan su responsabilidad sobre los objetivos y resultados esperados (Murillo, 2020); y d) proporciona un marco claro para el diseño e implantación de un sistema de seguimiento y medición (*cuadro de mando integral*).

También aportó al desarrollo de esta etapa, el análisis de diferentes estándares de Responsabilidad Social Empresarial, de algunos enfoques relacionados al desarrollo humano y sostenible y de los lineamientos estratégicos de dos organizaciones valencianas que trabajan a favor del empleo inclusivo (la Asociación Alanna y el Servicio Valenciano de Empleo y Formación - SERVEF<sup>11</sup>). A partir de este análisis, se extrajeron una serie de elementos estratégicos, potencialmente aplicables a cualquier organización de inclusión socio-laboral que, integrados al esquema del modelo de gestión, podrían propiciar la generación de un impacto social positivo en los colectivos atendidos y demás grupos de interés.

Como resultado de esta fase del estudio, se bosquejó un *esquema inicial de mapa estratégico* para organizaciones de inclusión socio-laboral. Dicho *mapa*, contempló un conjunto de objetivos y criterios de gestión que dieron forma a las principales necesidades de información del posterior *estudio de caso*. Es decir, los elementos que se propusieron dentro del *esquema inicial del mapa estratégico* se convirtieron en un referente, para poder estudiar las estrategias y prácticas de gestión de los emprendimientos objeto de estudio.

---

<sup>11</sup> El servicio valenciano de empleo, para el año en que se desarrolló esta etapa del proyecto se denominaba SERVEF. A partir del año 2018 renueva su imagen y es renombrado como LABORA.

## 3.2. Metodología

A continuación, se describe las actividades y técnicas que se desarrollaron en esta primera fase del estudio para la construcción del *esquema inicial del mapa estratégico* base del modelo de gestión.

### 3.2.1. Adaptación del modelo de *mapa estratégico* a emprendimientos de inclusión socio-laboral

La primera actividad que se realizó para cumplir con el objetivo de esta fase de la investigación, fue una revisión de los conceptos básicos relacionados al *mapa estratégico* y al *cuadro de mando integral* (CMI), enfoques de planeación y control organizacional desarrollados por Kaplan y Norton (2004). Partiendo de la propuesta de Murillo (2016, 2020), que plantea una “*adaptación de conceptos del mapa estratégico para organizaciones sociales*” (veáse Tabla 3.1), se elaboró una representación gráfica de un *mapa estratégico para organizaciones de inclusión socio-laboral*, incluyendo las variaciones conceptuales y jerárquicas de las perspectivas que componen el mapa convencional.

**Tabla 3.1. Adaptación de conceptos del *mapa estratégico* para organizaciones sociales**

Concepto	Empresa convencional	Organización social
<b>Estrategia</b>	La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes.	Descripción de las actuaciones (decisiones, acciones, proyectos, programas) emprendidas a fin de generar valor para los diferentes <i>stakeholders</i> .
<b>Creación de Valor</b>	Aumento de valor para los accionistas mediante el crecimiento de los ingresos y la productividad.	Capacidad para generar impacto social y satisfacción de las necesidades y expectativas de los diferentes <i>stakeholders</i> .
<b>Mapa Estratégico</b>	Representación gráfica donde se establecen las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia (objetivos y acciones) en una organización, por medio de cuatro perspectivas: a) Financiera, b) Clientes, c) Procesos internos y d) Aprendizaje y crecimiento.	Representación gráfica donde se establecen las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia (objetivos y acciones) en una organización, por medio de cuatro perspectivas: a) Social, b) Sostenibilidad Financiera, c) Procesos internos y d) Aprendizaje y crecimiento.
<b>Perspectiva financiera</b>	En esta perspectiva se representa la máxima visión de éxito para la empresa convencional (lucrativa). Ocupa el nivel jerárquico superior del <i>mapa</i> y los objetivos aquí contenidos se orientan, por lo general, a la maximización de utilidades e incremento de rentabilidad.	Denominada perspectiva de <i>Sostenibilidad Financiera</i> . Los objetivos aquí planteados no representan el último fin de la entidad, sino un medio para alcanzar el impacto social deseado (perspectiva social). Las estrategias a incluir en esta perspectiva se orientan al manejo responsable y óptimo de los recursos y al logro de la financiación y autosostenibilidad.
<b>Cliente</b>	Persona u organización que paga por el producto o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Persona u organización que paga o aporta a la prestación del servicio o desarrollo de la intervención (donante - cooperante).</li> </ul>

Concepto	Empresa convencional	Organización social
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persona o grupo de personas que reciben el servicio (beneficiarios - sociedad).</li> <li>• Persona o grupo de personas que participan o se pueden ver afectadas (positiva o negativamente) por las acciones de la entidad (<i>stakeholders</i>).</li> </ul>
<b>Perspectiva del cliente</b>	Describe la propuesta de valor al cliente, es decir, plantea la forma en que la empresa creará un valor diferenciado y sustentable para los públicos objetivo.	Denominada <i>Perspectiva Social</i> . Ocupa, junto con la perspectiva de <i>Sostenibilidad Financiera</i> , el nivel jerárquico superior del <i>mapa</i> . Describe la forma en que la organización genera valor para los beneficiarios, sus familias y otros <i>stakeholders</i> como la sociedad o el gobierno.
<b>Perspectiva procesos internos</b>	Conjunto de procesos críticos que definen la <i>cadena de valor</i> , es decir, las actividades necesarias para producir y entregar la propuesta de valor al cliente. Incluye procesos de innovación, de gestión de clientes, operativos y reguladores y sociales.	Conjunto de procesos críticos que definen la <i>cadena de valor</i> , es decir, las actividades necesarias para desarrollar las intervenciones, proyectos y prestar los servicios a los beneficiarios y la comunidad.
<b>Perspectiva aprendizaje y crecimiento</b>	Describe los activos intangibles de la organización y su alineación con la estrategia (capital humano, capital de la información, capital organizacional).	Conjunto de capacidades desarrolladas en los colaboradores de la organización y en la propia entidad relacionadas con la formación, las habilidades, la gestión del conocimiento, la tecnología y la comunicación. Estos activos intangibles, alineados con los procesos internos, facilitan el logro de los objetivos establecidos en la perspectiva <i>social</i> y de <i>sostenibilidad financiera</i> .
<b>Lógica del mapa estratégico</b>	Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa y efecto. Comenzando desde arriba, se desarrolla la hipótesis de que los resultados financieros sólo pueden conseguirse si los clientes objetivo están satisfechos. Los procesos internos crean y aportan a la propuesta de valor para el cliente, mientras que los activos intangibles, respaldan los procesos internos.	Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa y efecto. Comenzando desde arriba, se desarrolla la hipótesis de que los resultados de la perspectiva social sólo pueden conseguirse si: 1) se logra una adecuada administración de los recursos (sostenibilidad financiera) y 2) los procesos internos y los activos intangibles se encuentran alineados, induciendo así, al logro de los objetivos sociales y financieros.

Fuente: Kaplan y Norton (1996) y Murillo (2016, 2020)

### 3.2.2. Análisis estratégico de organizaciones que trabajan en el campo del empleo inclusivo

Posterior al proceso de comprensión y adaptación de los conceptos vinculados al *mapa estratégico*, se procedió a estudiar los lineamientos de planificación estratégica y los modelos de operación de dos organizaciones valencianas que trabajan en el campo del empleo inclusivo: la Asociación Alanna y el Servicio Valenciano de Empleo y Formación - SERVEF. De esta exploración, se recopilaron algunos objetivos y elementos estratégicos que podrían ser

comunes o potencialmente aplicables a todas aquellas organizaciones que trabajan en favor de la inclusión socio-laboral de colectivos vulnerables.

En la selección de dichas organizaciones se contemplaron los siguientes criterios: a) que la entidad trabajara de forma directa en el tema de empleabilidad para los colectivos en riesgo de exclusión; b) que la entidad tuviera, de manera documentada, información referente a su planificación estratégica, modo de operación y organización y c) que la entidad permitiera la accesibilidad a la información mínima requerida, o bien, dispusiera los datos abiertos para consulta pública (a través de medios físicos o digitales como la página web, memorias de sostenibilidad, etc.).

A continuación, se realiza una breve reseña de las dos organizaciones analizadas en esta etapa y sus principales directrices estratégicas.

### *3.2.2.1. Servicio Valenciano de Empleo y Formación - SERVEF*

El Servicio Valenciano de Empleo y Formación – SERVEF, es un organismo autónomo de la Generalitat Valenciana que ofrece servicios públicos gratuitos para mejorar la empleabilidad de los valencianos. Su misión, de acuerdo con el Plan Estratégico 2014 – 2020, es:

Trabajar por y para el empleo, ofreciendo a los ciudadanos de la Comunitat Valenciana la posibilidad de mejorar su capacitación profesional y su promoción individual, en aras a su incorporación, reingreso o mantenimiento en el mercado laboral y a las empresas la posibilidad de satisfacer sus necesidades de empleo, facilitándoles las medidas, mecanismos e instrumentos adecuados para ello. (SERVEF, 2014, p. 38).

Para dar cumplimiento a esta misión, el SERVEF establece seis objetivos estratégicos, los cuales marcaron la hoja de ruta para sus actuaciones durante el cuatrienio 2014-2020. Los objetivos estratégicos citados en el plan son los siguientes:

- La mejora efectiva de la empleabilidad de los valencianos.
- El incremento sustancial de la cantidad y la calidad del servicio a ciudadanos y empresas.
- El incremento de los ratios de inserción.
- Aumento de la presencia y colaboración de los servicios públicos con sus grupos de interés.
- Eficacia y eficiencia de los procesos: evaluación y mejora continua.
- Política de Recursos Humanos moderna, motivadora, flexible y eficiente.

Asimismo, dentro del citado Plan Estratégico, se fijaron cinco ejes de actuación y una serie de objetivos específicos, que buscan articularse y facilitar el logro de los objetivos estratégicos. Estos ejes y sus respectivos objetivos se describen, resumidamente, en la Tabla 3.2.

**Tabla 3.2. Ejes de actuación y objetivos específicos del Plan Estratégico del SERVEF 2014 - 2020**

Eje de Actuación	Objetivos específicos
Eje 1: Estrategia transversal y de impacto de las políticas activas de empleo (PAE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la colaboración público – privada.</li> <li>• Promover y coordinar la colaboración interdepartamental y con otras entidades públicas.</li> <li>• Reforzar la vinculación entre políticas activas y pasivas de empleo.</li> <li>• Migración digital en la prestación de servicios.</li> <li>• Política integral de conocimiento e innovación.</li> <li>• Planificación de los programas de formación y fomento del empleo y del emprendimiento.</li> <li>• Mejora de la financiación gracias a la consecución de objetivos.</li> </ul>
Eje 2: El SERVEF como proveedor de servicios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catálogo de servicios integrado, difundido y comercializado.</li> <li>• Disponer de un servicio de orientación personalizado y que permita la trazabilidad de los servicios.</li> <li>• Aumentar el reconocimiento y mejorar el impacto del servicio de intermediación laboral.</li> <li>• Los centros de SERVEF de empleo y formación como instrumentos al servicio de los usuarios.</li> <li>• Mejorar la cualificación personal de los trabajadores y que esta responda a las necesidades de los sectores económicos.</li> <li>• Mejorar las oportunidades de empleo y la estructura del mercado de trabajo.</li> <li>• Fomentar el autoempleo y la creación de empresas.</li> <li>• Mejorar la eficacia en la prestación de los servicios.</li> </ul>
Eje 3: Reorganización de procesos de gestión: hacia calidad total	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión por procesos y mejora continua.</li> <li>• Gestión coordinada y planificada de todos los recursos.</li> <li>• Racionalización de gastos de funcionamiento y de estructura.</li> <li>• Alcanzar estándares europeos en calidad de la gestión.</li> </ul>
Eje 4: Política de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la participación y motivación del personal del SERVEF.</li> <li>• Medición de cargas y redistribución de puestos en función de las necesidades del Plan Estratégico y evaluación del desempeño.</li> <li>• Mantener alto nivel de formación de los recursos humanos.</li> </ul>
Eje 5: Política de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura comunicativa próxima y proactiva.</li> <li>• Diversificación de canales de comunicación abiertos y continuos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos del SERVEF (2014)

Específicamente, dentro del eje de actuación N° 2, el SERVEF incluye medidas puntuales orientadas a conseguir un mercado laboral más justo e inclusivo. Es así, que establece, que los programas anuales “garantizarán el apoyo a aquellas personas sin empleo que tienen mayores dificultades de acceso al mercado laboral y que corren el riesgo de quedar excluidas del mismo y, por ende, de la propia sociedad” (SERVEF, 2014, p. 64). En este sentido, definen como colectivos de acción prioritaria, los siguientes: a) personas en situación o riesgo de exclusión social; b) personas con discapacidad; c) personas en situación de desempleo de larga duración; d) jóvenes; e) desempleados que se constituyan en autónomos; y f) desempleados de más edad.

Con todo lo anteriormente descrito, y a pesar de que el SERVEF no se constituye en una “empresa social”, sí se consideró que ésta podría aportar un amplio marco de referencia en cuanto a procesos y buenas prácticas de gestión orientadas al empleo inclusivo. Los elementos analizados en su planificación estratégica contribuyeron a la definición de pautas y criterios de gestión generales aplicables a organizaciones sociales de misión similar (inclusión socio-laboral

de colectivos vulnerables), que puedan incrementar su capacidad para la generación de valor en los diferentes grupos de interés.

### 3.2.2.2. Asociación Alanna

Alanna es una asociación valenciana constituida en el año 2002 que trabaja por la inclusión social real de las mujeres promoviendo la igualdad de género efectiva. Su misión es “contribuir al logro y desarrollo de una sociedad inclusiva, sostenible e igualitaria, desarrollando programas locales que provoquen la inclusión social de los colectivos más vulnerables, principalmente las mujeres, menores y familias (...)” (Asociación Alanna, 2014, p. 18). De acuerdo con sus estatutos (2002), la asociación, establece como fines propios, entre otros:

- La inclusión de mujeres en situación de exclusión social.
- La lucha contra cualquier tipo de violencia contra la mujer (violencia de género, prostitución, abusos sexuales, trata, etc.).
- La inserción socio-laboral de personas que presentan especiales dificultades de acceso al mercado laboral, por estar en situación o riesgo de exclusión social.
- Educación especial y asistencia a personas con discapacidad física o psíquica.
- Estimular la participación ciudadana y promover el desarrollo de actuaciones dirigidas a mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

Para el logro de dichos fines, esta asociación desarrolla programas de inserción socio-laboral para personas en situación de exclusión, gestiona centros de día y centros ocupacionales y ofrece actividades de formación, reglada o no reglada, en centros propios o ajenos. Adicionalmente, Alanna cuenta con una empresa de inserción (EI) que tiene como principal objetivo, trabajar por la inclusión laboral de mujeres víctimas de violencia de género y mujeres de etnia gitana.

Los programas más relevantes llevados a cabo por esta asociación, y que en su mayoría son financiados por subvenciones públicas, privadas, convenios y prestación de servicios, se describen de manera resumida en la Tabla 3.3.

**Tabla 3.3. Programas/servicios ofrecidos por la Asociación Alanna**

<b>Programa</b>	<b>Objetivo / Descripción</b>	<b>Componentes / actividades</b>
Programas de orientación e inserción laboral	Programas orientados a mejorar las cualificaciones, la búsqueda de empleo y el desarrollo de las iniciativas emprendedoras por medio de acciones de orientación laboral integral, formación para el empleo y apoyo a la creación de empresas y autoempleo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase de acogida.</li> <li>• Fase de orientación y preparación (diagnóstico de empleabilidad).</li> <li>• Fase de activación (itinerarios individualizados).</li> </ul>
Programas de formación ocupacional para la inserción	Programa articulado al programa de orientación e inserción laboral, que consta de un conjunto de talleres de formación para mejorar el nivel de empleabilidad de las mujeres atendidas.	Talleres de: formación e inserción laboral; alfabetización y castellano; habilidades sociales y laborales; economía doméstica; y salud e higiene.

Programa	Objetivo / Descripción	Componentes / actividades
Programas de acción social	Intervenciones de enfoque participativo llevadas a cabo desde un modelo de aprendizaje basado en la formación y el trabajo en grupo donde, además, se fomenta la responsabilidad, la iniciativa y el compromiso. Incluye programa de voluntariado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de recogida de ropa y enseres básicos.</li> <li>• Atención y acompañamiento social a infancia en situación de pobreza económica.</li> <li>• Vivienda de tránsito y atención integral para mujeres víctima de violencia de género.</li> <li>• Intervención integral con familias de vivienda precaria.</li> <li>• Centro de día para jóvenes.</li> </ul>
Programas de sensibilización	Acciones de sensibilización y denuncia dirigidas a la ciudadanía, relacionadas a la erradicación de la pobreza y la exclusión social.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en jornadas y seminarios</li> <li>• Campañas de difusión sobre las temáticas de la organización</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos de Asociación Alanna (2015)

Alanna destaca siempre, dentro de sus documentos de planificación estratégica y memorias técnicas, su permanente compromiso con la implementación de *buenas prácticas en inclusión social*. Con lo cual, para definir sus acciones estratégicas, acude a la valoración de un conjunto de criterios, a fin de asegurar que las prácticas adoptadas contribuyen a la creación de valor (Alanna, 2015). Entre los criterios más relevantes, se encuentran:

- Que la acción o práctica produzca un impacto social positivo, medible y prolongado en el tiempo.
- Que se dé lugar a la participación de las propias personas afectadas.
- Que se promueva las habilidades y capacidades de los participantes.
- Que se estimule la innovación y optimización de los recursos.
- Que prime los objetivos cualitativos sobre los cuantitativos.
- Que se plantee un enfoque multidimensional o interdisciplinar.
- Que se promueva la implicación de otros agentes (departamentos, entidades, instituciones, etc.).
- Que se lleve a cabo una gestión clara y transparente de los recursos.

Se considera entonces que Alanna es una entidad que puede contribuir significativamente al análisis de buenas prácticas con impacto social y, si bien no es una organización comparable en tamaño con el SERVEF, sí refleja las capacidades y recursos reales que tienen las organizaciones sociales objeto de esta investigación.

### 3.2.3. Definición de *criterios de gestión social*: análisis, categorización y codificación

Una vez analizados los lineamientos estratégicos de Alanna y el SERVEF, se continuó con la identificación de aquellos principios, objetivos y criterios de actuación que proponen diversos enfoques de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), Desarrollo Sostenible, Desarrollo Humano e Innovación social, y que pudieran aportar elementos claves para la gestión



organizacional “de impacto” de los emprendimientos sociales de inclusión socio-laboral<sup>12</sup>. En adelante, dichos elementos se denominarán *criterios de gestión social*.

Como herramienta para el análisis, tanto de las estrategias de las organizaciones de empleo inclusivo (Alanna y SERVEF), como de los criterios de los enfoques de RSE y desarrollo, se construyó la matriz de *Análisis de Criterios de Gestión Social*. En esta matriz, la cual se ejemplifica en la Figura 2 y se detalla en toda su extensión dentro del Anexo 2, se realizó un proceso de clasificación de los criterios de gestión social, según el *stakeholder* involucrado y la perspectiva del *mapa estratégico* a la que correspondería (en función del tipo de valor o impacto que podría generar). Adicionalmente, estos fueron catalogados en alguno de los siguientes tres grupos:

- *Objetivo Estratégico*: son fines específicos, de mediano-largo plazo, trazados por la organización social, a fin de cumplir su misión y de generar valor para ella misma o para un grupo de interés específico.
- *Condición de gestión*: son aquellos requisitos o criterios mínimos de gestión asociados a uno o más objetivos, sobre los cuales, el emprendimiento social debe asegurar su cumplimiento en favor de generar un impacto positivo y de garantizar que se comporta como empresa ética y responsable. El no cumplimiento de alguna condición podría, incluso, dar lugar a impactos negativos en los grupos de interés vinculados.
- *Prácticas*: son estrategias o acciones de carácter “opcional” pero de alta pertinencia, que el emprendimiento podría decidir adoptar como medio para lograr el objetivo estratégico al que se asocia o, para maximizar el valor social en el respectivo grupo de interés. En otras palabras, las prácticas son acciones que facilitan el logro del objetivo estratégico y, por tanto, estimulan la creación de valor social.

Posterior a la definición y clasificación de los *criterios de gestión social* se procedió a diagramar el *mapa estratégico* base del modelo, el cual se convertiría en el punto de partida para el desarrollo del estudio de casos en las organizaciones sociales (Capítulo IV).

---

<sup>12</sup> Los referentes de RSE incluidos en el análisis fueron: los estándares del *Global Reporting Initiative* (GRI, 2018), los 10 principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2000), la guía de Responsabilidad Social ISO 26000 (Organización Internacional de Normalización, 2010) y el estándar SA8000 (Social Accountability International, 2014). En cuanto a enfoques de desarrollo, se trabajó con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible y con el enfoque de Desarrollo Humano; específicamente se retomaron los componentes del IDH (PNUD, 2018) y la lista de *capacidades humanas centrales* de Nussbaum (1997). También se exploraron otros modelos alternativos para la generación de valor social organizacional, como la *matriz del bien común* (Blachfellner et al., 2017) y las variables de innovación social reconocidas por Buckland y Murillo (2014).

**Figura 3.1. Extracto de la matriz *Análisis de Criterios de Gestión Social***

Objetivo / criterio / principio	Enfoque / Modelo	Organización /autor	Individuos y familias	Comunidad y medio ambiente	Administración / Gobierno	Agentes sociales / universidades	Cooperantes / Donantes	Organización (gerentes)	Voluntarios	Empleados	Proveedores	Mercado (empresas)	Perspectiva Mapa Estratégico	Objetivo / Condición / Práctica	Cod. Mapa estratégico
Involucramiento de diversos actores en la iniciativa - colaboración intersectorial	Innovación Social	Buckland y Murillo (2014)			X		X	X					Social	Condición	C2
Garantizar condiciones adecuadas de alimentación y vivienda	Desarrollo Humano y Capacidades	Nussbaum (1997)	X										Social	Objetivo	S2
Lograr un nivel de vida digno (PIB per cápita)	Desarrollo Humano y Capacidades	IDH	X		X								Social	Objetivo	S5
Lograr empleo pleno y productivo para mujeres, hombres y personas con discapacidad	Desarrollo Sostenible - ODS	Naciones Unidas (2015)	X		X								Social	Objetivo	S4
Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación	Estándares RSE	Pacto Mundial (2000)								X	X		Procesos Internos	Condición	C12
Prevención de la contaminación - Asunto 1 Medio Ambiente	Estándares RSE	ISO 26000:2010		X									Procesos Internos	Condición	C13
Horario de trabajo acorde a la Ley. Días de descanso	Estándares RSE	SA 8000:2014								X	X		Aprendizaje y crecimiento	Condición	C20
Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales (GRI)	Estándares RSE	Estándares GRI (2016)			X	X	X	X					Procesos Internos	Práctica	R7
Conflicto de intereses (GRI 102-25)	Estándares RSE	Estándares GRI (2016)						X					Procesos Internos	Condición	C14
Independencia financiera: autofinanciación	Estándares RSE	Balace del Bien Común 5.0					X	X					Sostenibilidad Financiera	Objetivo	F4
Mejora efectiva de la empleabilidad	Estrategia Organizaciones	Servef (2014), Alanna (2014)	X										Social	Objetivo	S4
Fomentar el emprendimiento (mejorar el desarrollo de iniciativas emprendedoras)	Estrategia Organizaciones	Servef (2014), Alanna (2014)	X	X									Social	Objetivo	P8
Incrementar nivel de autoestima	Estrategia Organizaciones	Servef (2014), Alanna (2014)	X										Social	Objetivo	S3
Fomento de la colaboración público - privada	Estrategia Organizaciones	Servef (2014), Alanna (2014)			X	X	X						Social	Objetivo	S10
Incrementar la cantidad y calidad de los servicios	Estrategia Organizaciones	Servef (2014), Alanna (2014)	X				X						Procesos Internos	Objetivo	P2
Servicio de Orientación personalizada	Estrategia Organizaciones	Servef (2014), Alanna (2014)	X										Procesos Internos	Objetivo	P7
Diagnóstico de empleabilidad	Estrategia Organizaciones	Servef (2014), Alanna (2014)	X										Procesos Internos	Práctica	R6
Plan de formación del personal técnico	Estrategia Organizaciones	Servef (2014), Alanna (2014)							X				Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R9
Estudiar posibles vías de financiación innovadoras con capital privado	Estrategia Organizaciones	Servef (2014), Alanna (2014)					X	X					Sostenibilidad Financiera	Objetivo	F4
Gestión clara y transparente de los recursos en general	Estrategia Organizaciones	Servef (2014), Alanna (2014)		X	X		X			X	X	X	Procesos Internos	Condición	C16

Nota: La columna "Cod. Mapa estratégico" se refiere a una codificación deliberada que contribuiría, posteriormente, a la diagramación del mapa estratégico (Figura 3.3). Se construyeron conjuntos de criterios que aportarían a una misma perspectiva del mapa y, de acuerdo con la función que podrían desempeñar en el modelo (objetivo, condición o práctica), se clasificaron de la siguiente manera: los criterios considerados como "objetivos" de la perspectiva "social" se codifican con la letra "S"; los de la perspectiva "sostenibilidad financiera", con la letra "F"; los de la perspectiva "procesos internos" con la letra "P" y los de la perspectiva "Aprendizaje y crecimiento" con la letra "A". Todos los criterios considerados "condiciones" se codificaron con la letra "C" y los criterios considerados "prácticas" con la letra "R".

Fuente: Murillo (2022)

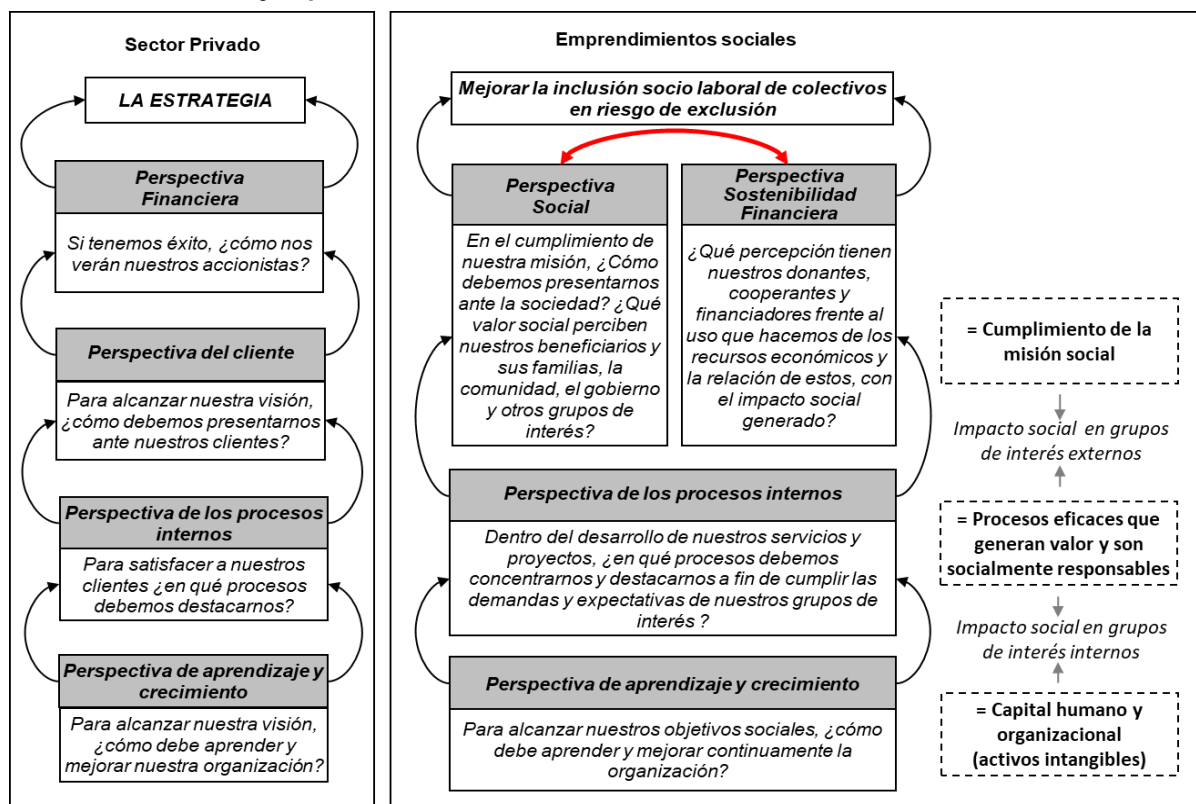
### 3.3. Resultados

Esta sección expone los principales productos de la Fase 1 del estudio. En un primer lugar, se presenta la adaptación realizada al modelo convencional de *mapa estratégico* para las organizaciones de inclusión socio-laboral; la cual incluye la modificación de términos, jerarquías y variaciones conceptuales. Posteriormente se expone, el *esquema inicial del mapa estratégico* base del modelo, detallando en sus elementos y en los *criterios de gestión social* que se le asocian.

#### 3.3.1. El mapa estratégico en emprendimientos sociales de inclusión socio-laboral: adaptación de conceptos y jerarquías

La adaptación que se realizó del modelo original de *mapa estratégico*, teniendo en cuenta la misión, los objetivos, las características y los grupos de interés específicos de los emprendimientos sociales que trabajan en el campo de la inclusión socio-laboral de colectivos vulnerables, se ilustra en la Figura 3.2. Como bien puede allí observarse, tanto en el nombre de algunas de las perspectivas, como en sus respectivas descripciones y jerarquías, se proponen importantes cambios que se describen en lo posterior.

**Figura 3.2. Adaptación general del mapa estratégico para emprendimientos sociales que trabajan por la inclusión socio-laboral de colectivos vulnerables**



Fuente: Murillo (2022)

En la empresa convencional, la perspectiva financiera del *mapa estratégico* representa el máximo objetivo en cuanto a generación de beneficios para los accionistas o socios de la organización. Esta, a su vez, solo puede asegurarse por medio de una fuerte propuesta de valor al cliente que garantice su satisfacción y, por tanto, el incremento de las ventas y los beneficios asociados a las mismas.

Para el caso del emprendimiento social, se propone unas denominaciones y una dinámica diferente en las perspectivas de nivel superior. La perspectiva financiera, se reemplaza por la perspectiva de sostenibilidad financiera, pues en este caso, ya no se pretende la generación de lucro para socios o accionistas, sino la creación de fuentes de financiamiento que permitan desarrollar la labor social. De otro lado, la perspectiva del cliente del modelo convencional es reemplazada por la perspectiva social, la cual tiene un alcance mucho mayor, pues la propuesta de valor en la que se centra, no se limita a satisfacer las demandas de un solo público objetivo (cliente), si no de diferentes grupos de interés que se relacionan, de manera directa o indirecta, con la problemática social que atiende el emprendimiento.

Estas dos perspectivas, ocupan el mayor nivel jerárquico del *mapa estratégico* del emprendimiento de inclusión socio-laboral y, entre ellas, se establece una relación de causalidad en doble vía. Así entonces, las intervenciones sociales que realiza el emprendimiento y su sostenimiento en el tiempo requieren de la gestión de fuentes y fondos o, lo que es igual, el impacto social que promete la propuesta de valor a los grupos de interés externos solo será posible si existen recursos para desarrollar las acciones y proyectos sociales. En el otro sentido, la obtención de recursos financieros dependerá de la capacidad que tenga la entidad para demostrar resultados sociales efectivos, es decir, en la medida en que la propuesta de valor evidencie impacto en las comunidades atendidas y demás grupos de interés, se ampliarán las posibilidades de obtener fondos y recursos por diversas fuentes.

Por medio de las perspectivas social y de sostenibilidad financiera, se establecen los objetivos y estrategias necesarias para satisfacer las demandas y expectativas de los grupos de interés externos como los beneficiarios, las familias, la comunidad, el Gobierno, los donantes y cooperantes. El hecho de alcanzar los objetivos aquí establecidos sería un indicativo de que la organización desarrolla satisfactoriamente su misión social y se acerca a su máxima *visión de éxito*, es decir, a la *mejora de la inclusión socio-laboral de colectivos en riesgo de exclusión*.

Ahora bien, el logro de los objetivos superiores (perspectiva social y de sostenibilidad financiera) y la generación de un positivo impacto social en los *stakeholders* externos, dependerá del desarrollo exitoso de la *cadena de valor* de la organización y, este a su vez, de la disposición de capital humano y organizacional que soporte la ejecución de las actividades críticas. Con lo anterior, la perspectiva de procesos internos describe las estrategias de la organización para asegurar que los procesos que componen dicha *cadena de valor* sean eficaces, sostenibles y que, efectivamente, aportan a la creación de valor.

Pero la generación de valor social no se da únicamente en los grupos de interés externos. Si bien la estrategia de este tipo de organizaciones se orienta al impacto positivo en poblaciones o comunidades que enfrentan una problemática específica, también es posible (y necesario) atender las demandas de los grupos de interés internos como los empleados,

voluntarios y directivos de la misma organización. En este sentido, cobra vital importancia los objetivos y estrategias que se establezcan dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esta perspectiva, permite concretar las aspiraciones de la organización en relación a sus activos intangibles. Por medio del fortalecimiento de las capacidades organizacionales en cuanto a habilidades y competencia del personal, comunicación, gestión del conocimiento y mejora de infraestructura y tecnología, se facilita y optimiza el desarrollo de los procesos críticos de la *cadena de valor* (perspectiva de procesos internos) y, a su vez, se genera valor en los *stakeholders* internos.

### **3.3.2. Esquema inicial base del modelo de gestión: Mapa estratégico para emprendimientos sociales de inclusión socio-laboral**

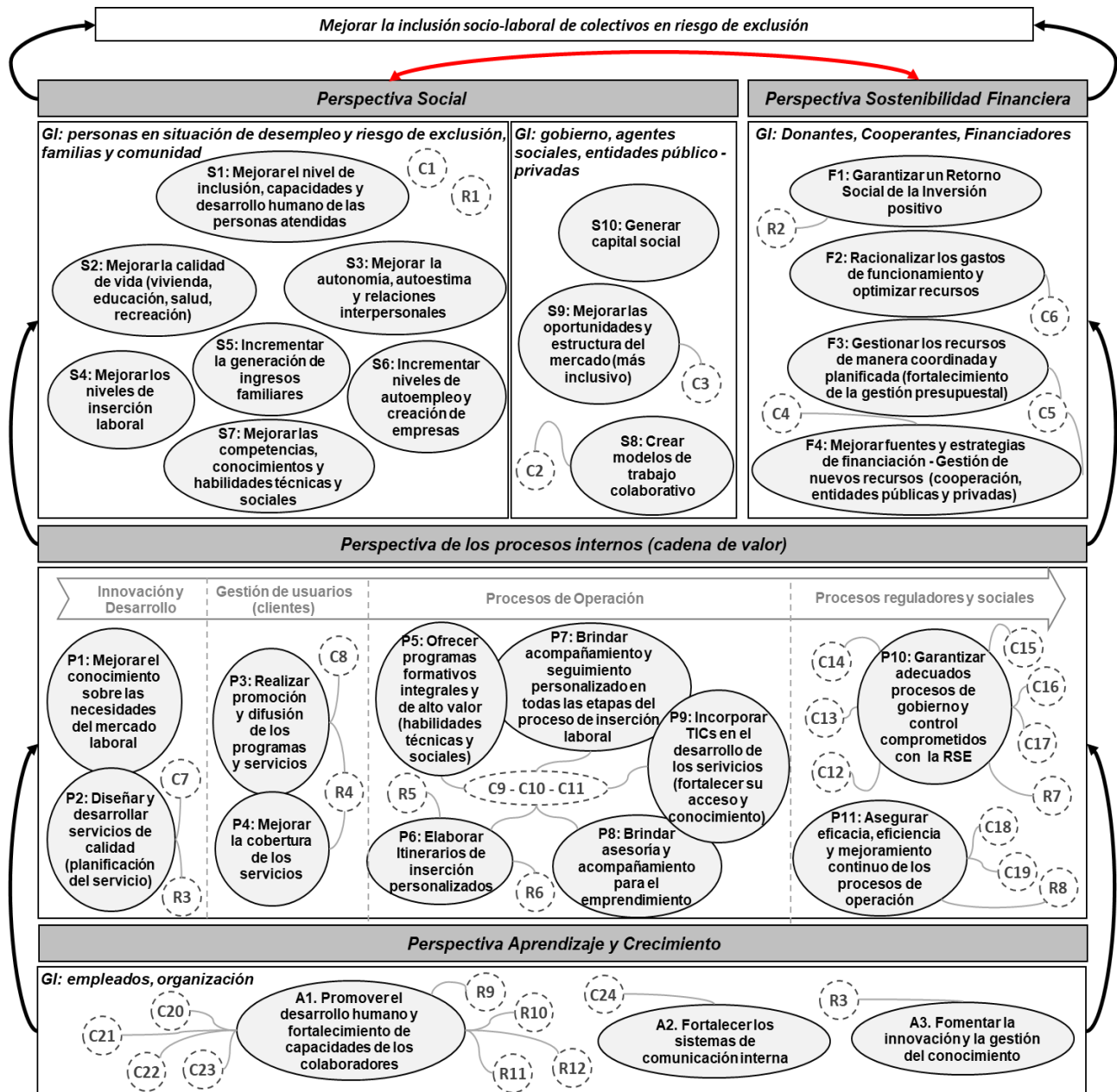
El *mapa estratégico* de los emprendimientos sociales, base del modelo de gestión y punto de partida para la construcción del estudio de casos, se construye a partir de la adaptación de los conceptos y jerarquías del modelo original de Kaplan y Norton, presentada en el apartado anterior. Igualmente, se incluye en este esquema, un conjunto de objetivos, condiciones y prácticas (criterios de gestión social) que potenciarían la generación de valor en los diferentes *stakeholders*.

El *mapa* propuesto, ilustrado en la Figura 3.3, contempla 28 objetivos estratégicos vinculados a las organizaciones que trabajan por la inclusión socio-laboral de colectivos vulnerables. Estos objetivos, detallados en las figuras ovaladas, se distribuyen en las cuatro perspectivas previamente adaptadas. Las dos perspectivas inferiores (aprendizaje y crecimiento y procesos internos) actúan como inductoras de los objetivos de las perspectivas superiores (social y de sostenibilidad financiera).

En la perspectiva social se incluyen diez objetivos; siete de estos se refieren a la mejora de capacidades, calidad de vida y desarrollo humano de los individuos atendidos y sus familias. Los otros tres objetivos se enfocan en la generación de redes colaborativas y en la creación de capital social, involucrando así, otros grupos de interés como el Gobierno, las instituciones sociales y entidades público-privadas. La perspectiva de sostenibilidad financiera, por su lado, establece cuatro grandes objetivos relacionados con la adecuada administración de los recursos y la generación de nuevas estrategias y fuentes de financiación. También se plantea, como fin estratégico, garantizar que la(s) intervención(es) arrojen un Retorno Social de la Inversión (SROI) positivo, lo cual incrementará la posibilidad de acceder a nuevos fondos.

En la perspectiva de los procesos internos se proponen 11 objetivos a lo largo de los diferentes segmentos de la cadena de valor, es decir, se establecen propósitos claros relacionados a los procesos de: a) innovación y desarrollo; b) gestión de usuarios; c) operación y d) reguladores y sociales. Dentro de los procesos de innovación y desarrollo los objetivos planteados hacen alusión al conocimiento de las necesidades del mercado y al diseño de servicios de calidad que se ajusten a dichas necesidades. Para los procesos de gestión de usuarios, los fines estratégicos se orientan a la adecuada y suficiente difusión y promoción de los servicios y a la mejora de su cobertura.

**Figura 3.3. Esquema inicial de mapa estratégico para emprendimientos sociales que trabajan por la inclusión socio-laboral de colectivos vulnerables**



Nota: Los objetivos estratégicos se representan en los óvalos sombreados. Los objetivos sociales son categorizados con la letra S; los de sostenibilidad financiera, con la letra F; los de procesos internos, con la letra P y los de aprendizaje y crecimiento, con la letra A. Los círculos punteados con la letra "C" se refieren a las condiciones de gestión mientras que los círculos punteados con la letra "R" representan las buenas prácticas para el logro de los objetivos. Las flechas sugieren las relaciones causales entre las perspectivas del mapa. GI: grupo de interés  
 Fuente: Murillo (2022)

En el caso de los procesos de operación, los objetivos hacen referencia al ofrecimiento de programas formativos de alto valor y al acompañamiento permanente y personalizado en todas las etapas del proceso de inserción laboral o de creación de empresas (emprendimiento).

Igualmente, se define un objetivo relacionado a la incorporación de tecnologías de información (TICs) en toda la cadena de prestación del servicio. Los objetivos vinculados a los procesos reguladores y sociales plantean el compromiso de la organización con la RSE, el buen gobierno, el control y el mejoramiento continuo de los procesos operativos.

Finalmente, dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se establecen tres objetivos enfocados en el fortalecimiento del capital humano y de las capacidades organizacionales (activos intangibles). Además del fomento de la innovación, la gestión del conocimiento y los sistemas de comunicación interna, se incluye como objetivo primordial, el desarrollo humano y la mejora de las capacidades de los empleados y colaboradores.

Como bien se muestra en la Figura 3.3, el *mapa*, además de los objetivos estratégicos, incluye los conjuntos de condiciones y prácticas asociadas a estos o, en general, a alguna de las perspectivas. Las condiciones, representadas en el mapa con círculos punteados y la letra “C”, se describen en la Tabla 3.4. Estas, representan una serie de *requerimientos de gestión* que las entidades deberían asumir para asegurar que la labor social que desarrollan no resulta incoherente o en contravía de las expectativas sociales o regulaciones. El cumplimiento de dichas condiciones, de algún modo, intenta garantizar que no se destruye valor en los grupos de interés.

**Tabla 3.4. Condiciones de gestión asociadas al *mapa* estratégico**

<b>Cod.</b>	<b>Condición</b>	<b>Objetivo asociado</b>
C1	Impacto social positivo, medible y prolongado en el tiempo.	S1
C2	Involucramiento de diversos actores en la iniciativa - Colaboración intersectorial.	S8
C3	Análisis de la coherencia entre la política económica de región y las necesidades del sector empresarial.	S9
C4	Participación política responsable (sin clientelismo ni indebidas influencias).	F4
C5	En caso de financiación externa o uso de productos bancarios, uso de la banca solidaria o ética.	F3, F4
C6	Pagos oportunos de impuestos, obligaciones y prestaciones sociales.	F2
C7	Participación activa por parte de los potenciales beneficiarios de los servicios y de las empresas.	P2
C8	Información objetiva y transparente a los usuarios sobre los servicios y sus condiciones.	P3
C9	Garantizar atención permanente al usuario. Gestión de quejas, peticiones, denuncias. Disponer de herramientas efectivas para la resolución de controversias.	P5, P6, P7, P8, P9
C10	Asegurar la protección y privacidad de los datos de los usuarios o beneficiarios.	P5, P6, P7, P8, P9
C11	Accesibilidad de los servicios (de acuerdo a los grupos de beneficiarios atendidos). Eliminación de barreras físicas, visuales, técnicas, etc.	P5, P6, P7, P8, P9
C12	Garantizar el respeto por los derechos humanos y laborales dentro de toda la cadena de valor.	P10
C13	Prevenir el deterioro del medio ambiente, asegurando un uso adecuado y sostenible de los recursos.	P10
C14	Definir valores, principios, estándares y normas de conducta. Políticas y prácticas anticorrupción.	P10
C15	Gestión responsable y ética de los proveedores.	P10
C16	Garantizar transparencia externa (rendición de cuentas y comunicación transparente).	P10
C17	Definición de procesos para la identificación y gestión del riesgo.	P10

Cod.	Condición	Objetivo asociado
C18	Asegurar procesos de prestación del servicio donde se protege la salud e integridad de los usuarios.	P11
C19	Evaluación continua de los programas, planes y procesos.	P11
C20	Garantizar condiciones de trabajo adecuadas y protección social (entorno de trabajo seguro).	A1
C21	Remuneración digna y justa.	A1
C22	Garantizar un adecuado clima laboral y una cultura organizacional centrada en las personas.	A1
C23	Plantilla de personal calificado, con las capacidades y competencias (técnicas y sociales) necesarias.	A1
C24	Transparencia interna.	A2

Fuente: Murillo (2022)

De igual forma, las primeras prácticas que se proponen para el *mapa estratégico*, dentro de círculos puntuados y señalados con la letra “R”, se detallan en la Tabla 3.5. Estas prácticas, se constituyen en potenciales acciones estratégicas que podría implementar el emprendimiento de inclusión-socio laboral, a fin de desarrollar su propuesta de valor, alcanzar sus objetivos estratégicos y cumplir con su misión social.

**Tabla 3.5. Prácticas asociadas a los objetivos del *mapa estratégico***

Cod.	Práctica	Objetivo asociado
R1	Definición de estrategias para el escalonamiento del impacto social.	S1
R2	Realizar evaluación de impacto social y cálculo del Retorno Social de la Inversión (SROI).	F1
R3	Implementación de estrategias de innovación aplicables a los productos, servicios o procesos.	P2, A3
R4	Creación y mejora de canales para la comunicación y entrega de información a los usuarios.	P3, P4
R5	Parametrización y segmentación de perfiles.	P6
R6	Diagnóstico de empleabilidad y establecimiento de "índice de idoneidad" para el puesto correcto.	P6
R7	Procesos de consulta a grupos de interés sobre temas económicos y sociales para la toma de decisiones.	P10
R8	Adoptar un modelo de gestión por procesos (calidad y mejoramiento continuo).	P11
R9	Programas de capacitación y desarrollo profesional integral para empleados y colaboradores (formación, evaluación y mejora).	A1
R10	Implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.	A1
R11	Planes de bienestar e incentivos orientados a conciliar la vida laboral, personal y social.	A1
R12	Promover una cultura organizacional sostenible.	A1

Fuente: Murillo (2022)

Al igual que las 24 condiciones de gestión, las 12 prácticas propuestas provienen del análisis realizado sobre la planificación estratégica de las organizaciones de empleo inclusivo (Alanna y SERVEF) y los modelos de RSE y desarrollo. Lo anterior significa, que el conjunto de *criterios de gestión social* que plantea el esquema inicial del *mapa estratégico* no limita de ningún modo otra serie de potenciales prácticas que puedan adoptar las organizaciones de inclusión socio-laboral en su misión de crear valor social. Esta propuesta, solo sienta las



primeras bases y elementos que facilitarán el diseño del *estudio de casos* (y sus instrumentos de recolección) correspondiente a la Fase 2 de la investigación.

### 3.4. Conclusiones<sup>13</sup>

Basados en la adaptación del modelo de *mapa estratégico* propuesto por Kaplan y Norton, se puede deducir, que la generación de valor en un emprendimiento social se da en diferentes vías. En una primera instancia, puede afirmarse que se crea valor social (impacto) para los *stakeholders* externos (usuarios, familias, comunidad, financiadores, etc), a partir del planteamiento y ejecución de una propuesta de valor coherente a las necesidades y expectativas de dichos grupos de interés y, por tanto, que asegure el cumplimiento de la misión social de la entidad. Esto, a su vez, requiere de una gestión eficiente de los recursos y de unos procesos internos adecuados, eficaces y responsables.

Por otro lado, el emprendimiento también puede generar valor dentro de sus *stakeholders* internos (empleados, voluntarios, gerentes, etc.) por medio del fortalecimiento de sus activos intangibles. El fomento del capital humano y organizacional, resulta en cambios relevantes positivos tanto para los colaboradores como para la misma organización, lo que a su vez, redundará en una mejor gestión de los procesos internos y un incremento de la capacidad para generar impacto en los *stakeholders* externos.

La creación de valor social, tanto en *stakeholders* internos como externos, está condicionada al cumplimiento o gestión de unos criterios mínimos éticos y de responsabilidad social que garanticen que las acciones de la organización no vayan en detrimento o contravía de las demandas legítimas provenientes de los grupos de interés (incluyendo el medio ambiente). Es así, que además de desarrollar una propuesta de valor alineada a la misión social, el emprendimiento debe comprometerse con unas actuaciones básicas y esenciales de desempeño social que garanticen la no generación de impactos negativos en cualquiera de sus *stakeholders*. Estas actuaciones, se denominan dentro del esquema propuesto *condiciones de gestión*.

El *mapa estratégico inicial base del modelo* (sus objetivos, prácticas y condiciones), proviene de un exhaustivo análisis de los elementos de planificación estratégica de dos organizaciones valencianas que trabajan por el empleo inclusivo (SERVEF y Alanna), y de los principales criterios o requisitos que proponen los enfoques estudiados de RSE, desarrollo y sostenibilidad. Es preciso mencionar, que todos estos insumos, realizaron importantes contribuciones al bosquejo del *mapa*. Por citar algunos ejemplos:

- a) Los enfoques de desarrollo humano y sostenible, aportaron significativamente a la perspectiva social que pretende impactar directamente a los individuos o beneficiarios,

---

<sup>13</sup> Algunas de las conclusiones que se incluyen en este capítulo fueron publicadas de manera preliminar por Murillo (2022) en el artículo *¿Cómo genera valor el emprendimiento social de inclusión socio-laboral?: Propuesta metodológica para la identificación y análisis de buenas prácticas*.

sus familias y las comunidades. Dentro de estos dos enfoques, se examinaron 21 criterios, de los cuales, 14 aportaron a la definición de objetivos sociales.

- b) Los estándares de RSE (entre otros, ISO 26000, GRI y SA 8000) y el *Balance del Bien Común 5.0*, realizaron sus mayores contribuciones a las condiciones de las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Aproximadamente el 70% de los criterios analizados en estos referentes, dieron lugar a la definición de las *condiciones de gestión* dentro de estas dos perspectivas.
- c) Los objetivos establecidos en las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y crecimiento surgen, en su mayoría, de la planificación estratégica y modelos de operación de las organizaciones de inclusión laboral (SERVEF y Alanna).
- d) Los objetivos de sostenibilidad financiera, se definieron con base a las prioridades estratégicas de las organizaciones Alanna y SERVEF, a los requisitos de desempeño propuestos por el *Balance del bien común 5.0* y los *estándares* GRI y a aportes puntuales de modelos de innovación social como el de Buckland y Murillo (2014).
- e) De los 61 elementos estratégicos analizados en el marco de la planificación estratégica de Alanna y SERVEF, nueve aportaron a los objetivos sociales, seis a los objetivos de aprendizaje y crecimiento y 17 a los objetivos de procesos internos.

El mapa estratégico resultante de esta fase se constituye entonces en el primer acercamiento al modelo de gestión, objetivo principal de la investigación. Sobre este modelo inicial, se trabaja el *estudio de caso* de la Fase 2.

---

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO DE CASO: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE VALOR SOCIAL EN ORGANIZACIONES DE INCLUSIÓN SOCIO-LABORAL**

---

## 4.1. Introducción

En los capítulos anteriores se ha expuesto de manera reiterada que todo emprendimiento social tiene como principal fin la creación de valor para sus grupos de interés. Ante esta prioridad, se vuelve necesario que los gerentes y gestores de las citadas organizaciones sociales identifiquen los medios y formas por las cuales se genera impacto en sus diferentes *stakeholders* externos e internos. Este conocimiento se vuelve perentorio a la hora de establecer estrategias de gestión efectivas que fortalezcan la capacidad organizacional para la asignación de recursos en las actividades críticas que mayormente aportan valor.

Consecuente a esta necesidad y, a fin de dar respuesta al segundo y tercer objetivo específico de la investigación doctoral, se desarrolló de un estudio de caso que permitiera identificar y analizar las acciones, procesos y *buenas prácticas*<sup>14</sup> adoptadas por las organizaciones de inclusión socio-laboral para crear y maximizar valor en sus colectivos atendidos y demás grupos de interés.

Para el diseño de este estudio, se tomó como base el *esquema inicial de mapa estratégico* y los *criterios de gestión social* definidos en el capítulo III. A partir de estos referentes, se establecieron las necesidades particulares de información y se diseñaron los instrumentos de recolección a aplicar en dos organizaciones de inclusión socio-laboral valencianas. La información recolectada permitió la identificación de los requerimientos y expectativas de los principales *stakeholders*, y el análisis de las acciones estratégicas, por medio de las cuales, las organizaciones atienden dichas demandas.

Como principales productos de este estudio de caso, se destacan: a) un inventario de *elementos de valor* que, en otras palabras, son los cambios o efectos, percibidos o esperados, por los grupos de interés como resultado de la intervención de la organización; b) una descripción de las acciones y prácticas desarrolladas por la organización para satisfacer dichos *elementos de valor* y c) un esquema de *mapa estratégico* que representa, de manera integral, el modelo de planificación y operación de la organización para la generación de valor. Con estos tres insumos, descritos más detalladamente en los apartados 4.3.1, 4.3.2 y 4.3.3 se construyó la propuesta del modelo de gestión para los emprendimientos de inclusión socio-laboral (capítulos V y VI).

---

<sup>14</sup> En el contexto del presente trabajo, se entiende como *buena práctica* aquel método, procedimiento o conjunto de acciones que han demostrado producir buenos resultados para alcanzar un determinado objetivo y que puede ser replicado o usado como modelo de referencia (Barrios et al., 2016; Merriam-Webster.com Dictionary, 2021)

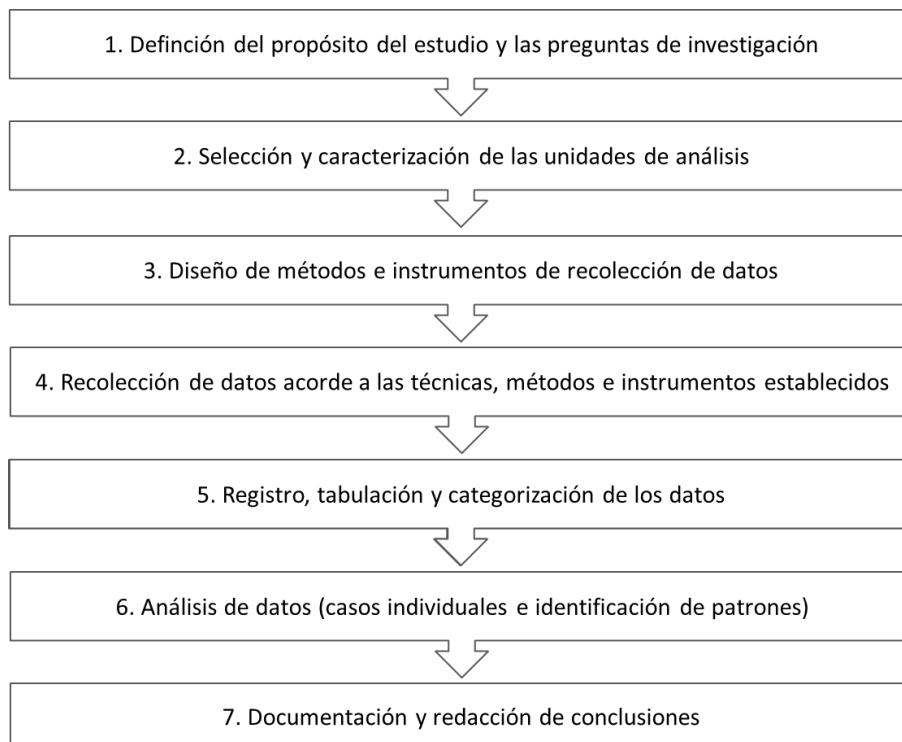
## 4.2. Metodología

El *estudio de caso* fue el método seleccionado para identificar y examinar las formas de operación y las buenas prácticas de gestión utilizadas por las organizaciones de inclusión socio-laboral. Este método de investigación se consideró el más apropiado dado el nivel de profundidad que se exige en el análisis y en el tratamiento de la información, pues tal y como lo plantea Sumner y Tribe, un *estudio de caso* “comprende un número limitado de observaciones que aunque no son estadísticamente significativas, si permiten profundizar en la información recolectada a través de muestras cuidadosamente estructuradas” (2008, p. 104).

Yin (1994), plantea que la aplicación de un *estudio de caso* facilita el proceso de exploración y la comprensión de las características holísticas y significativas del comportamiento de pequeños grupos y de procesos organizacionales y gerenciales. Con lo anterior, se reafirma que este método es el más pertinente para la presente investigación, pues su objetivo se orienta a la “comprensión e interpretación”, tanto de las acciones y estrategias implementadas por las organizaciones sociales, como de las realidades y percepciones de sus grupos de interés.

El diseño del *estudio de caso*, se abordó por medio de siete pasos, recogidos de las propuestas de los autores Villareal y Landeta (2010) y Luna y Rodríguez (2011), y los cuales se ilustran en la Figura 4.1 En los subpartados posteriores, se describe cómo se aplicó cada una de estas etapas.

**Figura 4.1. Etapas desarrolladas en el estudio de caso**



Fuente: Elaboración propia adaptado de Luna y Rodríguez (2011) y Villareal y Landeta (2010)

#### 4.2.1. Definición del propósito del estudio y de las preguntas de investigación

El primer paso en el desarrollo metodológico del estudio consistió en concretar los objetivos de este y las preguntas de investigación asociadas. Si bien en los capítulos y apartados anteriores, de alguna manera, se ha mencionado el propósito general de la investigación, en la Tabla 4.1, se acota sobre los fines específicos del *estudio de caso* (Fase 2 de la investigación).

Tabla 4.1. Definición de los objetivos del estudio de caso

Objetivo general	Objetivos específicos
Identificar y analizar las <i>buenas prácticas</i> de gestión, por medio de las cuales, las organizaciones de inclusión socio-laboral generan o maximizan valor social en sus principales grupos de interés.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificar los diferentes elementos de valor (cambios, efectos y expectativas) que los usuarios y demás grupos de interés perciben o esperan, como resultado de la intervención y actuación de la organización de inclusión socio-laboral.</li><li>• Explorar sobre las redes de colaboración y otro tipo de sinergias intersectoriales que potencialmente pueden aportar a la organización de inclusión socio-laboral para maximizar su impacto.</li><li>• Analizar las más comunes y efectivas estrategias llevadas a cabo por la organización de inclusión socio-laboral para la captación de recursos y para garantizar su sostenibilidad financiera.</li><li>• Identificar los modelos de servicios y procesos internos críticos desarrollados por las organizaciones en el cumplimiento de su misión social (cadena de valor).</li><li>• Evaluar de qué manera la organización social contribuye al desarrollo profesional y humano de sus colaboradores y al fortalecimiento de sus activos intangibles.</li></ul>

Fuente: Murillo (2022)

En el proceso de determinar las necesidades puntuales de información, se hizo necesario, previamente, delimitar aquellos grupos de interés (internos y externos), sobre los cuales, las organizaciones de inclusión socio-laboral tienen mayor potencial de impacto. Para dicha selección, además de considerar los resultados del trabajo previo de Murillo (2020), también se realizó una revisión documental de otros estudios relacionados a los *stakeholders* en las organizaciones sin ánimo de lucro, entre otros, el de Maguregui Urionabarrenechea et al. (2018). Como resultado de este análisis, se definieron y agruparon los principales *stakeholders* de las organizaciones objeto de estudio, en las siguientes categorías: a) Beneficiarios, usuarios o participantes y sus familias; b) Gobierno, entidades público-privadas y otros agentes sociales; c) Financiadores, donantes y cooperantes; d) Empleados, voluntarios y colaboradores; e) Gerentes, líderes y gestores de la organización social; y f) Proveedores.

Una vez definidos los objetivos específicos del *estudio de caso* y los grupos de interés de las organizaciones de inclusión socio-laboral se procedió a establecer las respectivas preguntas de investigación. Como bien se puede observar en la Tabla 4.2, estas preguntas se clasificaron dentro de las perspectivas del *esquema inicial de mapa estratégico* propuesto en el Capítulo III. Dicha clasificación facilitaría, posteriormente, el diseño de los instrumentos de recolección de datos para cada tipo de *stakeholder* y el análisis de la información enmarcado en la estructura final del modelo a construir.

**Tabla 4.2. Preguntas de investigación para el estudio de caso**

Perspectiva <i>mapa</i> <i>estratégico</i>	Pregunta de investigación	Grupo de Interés involucrado					
		BEN	GOB	FIN	GER	EMP	PRO
<b>Social</b>	¿Cómo aporta la organización social a la mejora de la calidad de vida de sus beneficiarios, sus familias y, en general, al desarrollo de la comunidad donde opera?	X	X				
	¿De qué forma, la organización social se relaciona con el Gobierno, la academia y otras organizaciones privadas y sociales a fin de crear sinergias para la maximización del impacto social?		X		X		
<b>Sostenibilidad financiera</b>	¿Qué expectativas tienen los financiadores, donantes y socios sobre el desempeño de la organización de inclusión socio-laboral y el uso de los recursos aportados?		X	X	X		
	¿Qué estrategias de sostenibilidad financiera puede adoptar la organización social para garantizar su viabilidad en el tiempo y para maximizar su impacto social?			X	X		
<b>Procesos internos</b>	¿Qué modelo de servicios (y actividades de valor crítico) debe promover la organización en coherencia con su función social?	X			X		
	¿Qué procesos internos generan mayor valor y, por tanto, deben fortalecerse para facilitar el logro de los objetivos sociales y de sostenibilidad financiera?				X		
	¿Qué compromisos transversales deben asumirse en la cadena de valor a fin de garantizar un adecuado control, un buen gobierno y evitar la generación de impactos negativos en los <i>stakeholders</i> ?	X	X	X	X	X	X
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	¿Cómo promover el aprendizaje y mejora continua de la organización?				X	X	
	¿Cómo aporta la organización social al desarrollo humano y profesional de los equipos de trabajo?				X	X	

Notas: BEN (Beneficiarios, Usuarios, Familias); GOB (Gobierno, Agentes Sociales, Entidades público – privadas); FIN (Cooperantes, Donantes, Financiadores); GER (Gestores, Líderes y Gerentes de la organización social); EMP (Empleados, Voluntarios y Colaboradores); PRO (Proveedores)

Fuente: Murillo (2022)

#### 4.2.2. Selección de casos y unidades de análisis

Posterior a la definición de los objetivos y preguntas de investigación, se procedió a seleccionar los casos y unidades de análisis que harían parte del estudio. Es importante aclarar, que para dicha selección se acudió a un muestro intencional y no probabilístico pues, en concordancia con la idea de Martínez (2012), para el desarrollo de este tipo de investigación, resultaba más conveniente realizar un muestro selectivo en procura de que las unidades escogidas pudieran ofrecer información profunda y detallada sobre los temas de relevancia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se seleccionaron dos organizaciones sociales valencianas que trabajan en el campo de la inclusión socio-laboral de colectivos vulnerables: la Fundación Novaterra y el centro de servicios sociales San Juan de Dios Valencia. Asimismo, se

establecieron como principales grupos de análisis los siguientes *stakeholders* externos e internos: a) Usuarios/participantes; b) Gerentes/gestores; c) Cooperantes o Financiadores; d) Empleados; y e) Voluntarios.

A continuación, se realiza una breve presentación de cada una de las organizaciones seleccionadas, sus características, antecedentes y modelo de operación:

#### 4.2.2.1. *Fundación Novaterra*<sup>15</sup>

Novaterra es una fundación valenciana que tiene como principal objetivo acompañar a personas que se encuentran en situaciones de dificultad social y alejadas del mercado laboral, para que consigan un acceso a un proyecto de vida autónomo. La inclusión social por medio del empleo es el lema que mejor describe la misión de esta organización, la cual concentra todas sus acciones y esfuerzos en mejorar la calidad de vida de grupos en riesgo de exclusión, tales como: personas mayores en situación de desempleo de larga duración, personas emigrantes, y mujeres víctima de violencia de género, entre otros.

Los inicios de la fundación se dieron en la década de los 90, y desde ahí ha tenido una importante evolución caracterizada por la búsqueda permanente de nuevas formas y medios que permitan aportar soluciones a una sociedad con problemas de desigualdad y exclusión. Actualmente, la Fundación Novaterra tiene presencia en dos provincias de la Comunidad Valenciana (Alicante y Valencia) y cuenta con tres sedes (Paterna, Valencia y Alcoi), desde las cuales desempeñan labores 13 empleados de planta y colaboran más de 50 voluntarios.

El patronato de la fundación está conformado por 13 entidades y 44 personas físicas, que tienen como característica y valor común, su interés por los temas de responsabilidad social y su intención de contribuir a la solución de problemáticas sociales en el territorio valenciano. Adicionalmente la fundación cuenta con 125 socios, cinco empresas colaboradoras y tres empresas sociales promovidas.

Los principios fundacionales de Novaterra se basan en el reconocimiento de que la responsabilidad social no es cuestión solo del Estado y de las Administraciones Públicas sino de todos los ciudadanos y de las empresas, independiente de cuál sea su tipología. De ahí, a que esta fundación se autoconciba como una entidad civil con vocación de articulación y organización de la sociedad valenciana hacia objetivos de solidaridad.

El eje principal sobre el cual se desarrolla toda la estrategia de la Fundación Novaterra y su modelo de intervención es el “empleo”. Existe un fundamento compartido en todos los actores que participan en la planificación y gestión de la fundación y es la idea de que el trabajo humaniza y se constituye en un elemento importante de la vertebración social. El empleo es considerado como un medio estructurante del proyecto de vida de la persona, pues este, además de proveer recursos económicos (y por ende suplir necesidades básicas con la

---

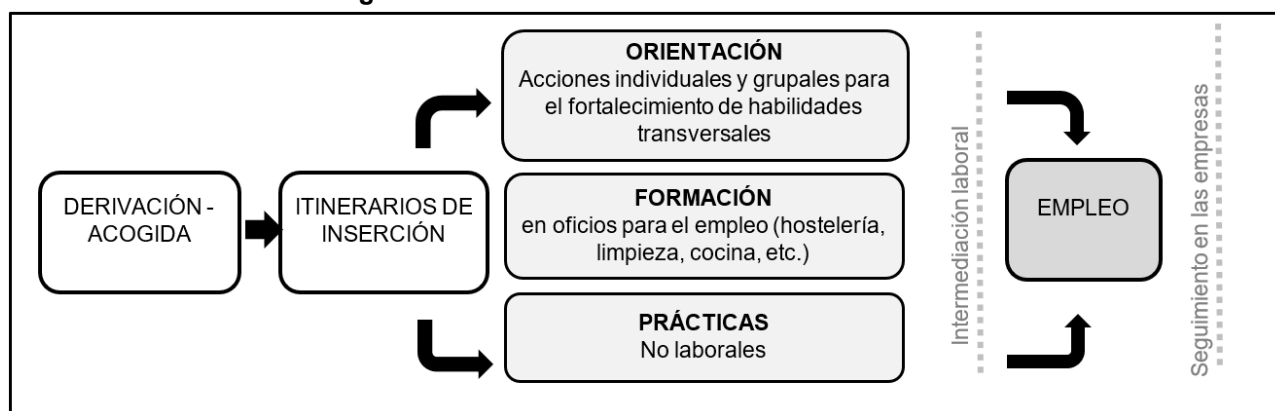
<sup>15</sup> Los datos y cifras presentadas en este extracto corresponden a la realidad de la fundación en el año 2019, fecha para la cual se realizó el proceso de recolección de datos de este estudio.



adquisición de bienes y servicios), permite que los individuos se “autoreconozcan”, se sientan dignos, encuentren sentido de vida y hagan consciencia de su contribución a la comunidad que habitan.

Es así que, con base al eje del empleo, Novaterra propone un modelo de intervención que tiene como objetivo acompañar a las personas con dificultades sociales y en situación de desempleo durante todo su proceso de integración laboral. Tal y como se ilustra en la Figura 4.2, este modelo plantea un itinerario de inserción (o plan de ruta) que contiene una serie de fases o etapas: a) acogida; b) desarrollo de habilidades transversales; c) formación para el trabajo; d) prácticas no laborales; e) intermediación laboral; y e) seguimiento.

**Figura 4.2. Modelo de intervención Novaterra**



Fuente: Elaboración propia con datos de Fundación Novaterra (2019)

En el propósito de impulsar y desarrollar su modelo de intervención social, Novaterra ha promovido la creación de un *holding* de empresas sociales que se constituyen en una plataforma para concluir de manera exitosa los itinerarios de inserción. *Novaterra Catering*, *Novaterra Social Logistics* y *Cuinaterra* son las empresas que conforman este conglomerado y, que además de desempeñar una importante función social (catering sano y sostenible; logística inclusiva y restauración colectiva y saludable), ofrecen a los usuarios de la fundación, una opción donde pueden realizar sus prácticas y entrenarse para el nuevo mundo laboral que les espera.

Por medio de este modelo, Novaterra ha demostrado unos importantes resultados sociales en el territorio que atiende. Entre el 2015 y 2019 brindó acompañamiento a más de 1.300 personas, de las cuales, 649 lograron conseguir un empleo.

#### 4.2.2.2. San Juan de Dios Valencia (SJDV)<sup>16</sup>

El centro de Servicios Sociales de San Juan de Dios Valencia, es una organización perteneciente a la Orden Hospitalaria San Juan de Dios, institución religiosa (católica) que

<sup>16</sup> Los datos y cifras presentadas en este extracto corresponden a la realidad de la organización en el año 2019, fecha para la cual se realizó el proceso de recolección de datos de este estudio.

acompaña a las personas más desfavorecidas del mundo y que actualmente tiene presencia en más de 50 países (Sant Joan de Déu València, 2018). SJDV, específicamente, hace parte de la provincia Aragón – San Rafael<sup>17</sup> y desarrolla sus servicios en la ciudad de Valencia desde el año 1992. Si bien la organización es un centro dependiente de la Orden, esta posee autonomía en su administración, es decir, cuenta con una estructura independiente que coordina y toma decisiones sobre la gestión territorial que le corresponde.

El principal objetivo de SJDV es acoger y acompañar a personas sin hogar, para que estas desarrollen su proyecto de vida, promoviendo su participación social. Desde este acompañamiento, y con acciones paralelas de sensibilización a la comunidad, la entidad pretende generar un impacto positivo en la sociedad que se vea reflejado en mayores niveles de inclusión y mayor justicia social. El modelo que plantea SJDV se inspira en los propios valores que promulga la Orden (hospitalidad, calidad, respeto, responsabilidad y espiritualidad) y, además, se alinea con la *Estrategia Nacional Integral para las Personas Sin Hogar 2015-2020*<sup>18</sup>.

El modelo estratégico de SJDV, que tiene como principio la atención de necesidades básicas de las personas y la garantía de sus derechos, propone un itinerario de atención integral para las personas en situación de sinhogarismo. Dicho itinerario contempla una diversidad de acciones que van, desde el ofrecimiento de recursos residenciales y de salud, hasta la formación y entrenamiento para poder integrarse al mundo laboral. La propuesta actual de operación, presentada en la Figural 4.3, es hoy por hoy, el resultado de la adaptación y mejora continua del proceso de intervención que ha venido evolucionando a lo largo del tiempo en función de las necesidades sociales y personales de los usuarios y del contexto socio económico relacionado a este colectivo (Sant Joan de Déu València, 2018).

**Figura 4.3. Modelo de intervención SJDV**



Fuente: Elaboración propia con datos de Sant Joan de Déu València (2019)

<sup>17</sup> La estructura de la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios se divide en 23 provincias canónicas y seis delegaciones provinciales. Para el caso de España, se establecen tres provincias: a) Aragón- San Rafael; b) Castilla – San Juan de Dios y c) Bética Nuestra Señora de la Paz (Orden Hospitalaria San Juan de Dios, 2021)

<sup>18</sup> Esta Estrategia es el instrumento que propone el Gobierno de España para dar respuesta a la situación de sinhogarismo y crear un marco integral de actuación para atender dicho colectivo (Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad, 2015)

Posterior al proceso de derivación que realizan los servicios sociales de la Administración, el punto de partida del modelo de intervención de SJDV es la “estabilización” de la situación residencial de la persona usuaria. El hecho de no tener vivienda y presentar problemas de salud importantes derivados de esa misma situación, hace todavía más vulnerable a este colectivo y, por tanto, resulta preciso garantizar un nivel de bienestar básico para poder desarrollar un itinerario socio-laboral.

A partir de esta mínima estabilidad, se emprende una ruta de trabajo específica con cada persona según su situación y necesidades particulares, la cual puede comprender componentes como: a) acceso a servicios de salud o deshabituación de adicciones; b) formación para el empleo; c) actividades diarias de ocupación; y d) actividades para el uso sano del tiempo libre. Si bien se busca en un inicio, garantizar las condiciones adecuadas de vivienda, esto no implica un orden consecutivo o “de escalonamiento” en las acciones o etapas a desarrollar dentro del itinerario.

Con esta estrategia, se logró atender en el año 2018 a 411 personas; 147 accedieron a programas ocupacionales o de formación y empleo. De estas, aproximadamente un 45,9% encontraron empleo. La labor social de SJDV es soportada por el trabajo profesional de 25 personas de plantilla y por la colaboración de aproximadamente 45 personas voluntarias.

#### 4.2.3. Definición de técnicas e instrumentos y recolección de datos

La definición de fuentes y técnicas de recolección de datos se realizó con base a las necesidades de información previamente identificadas y a los grupos de interés de las organizaciones que se establecieron como unidades de análisis. En la Tabla 4.3, se detalla sobre estas fuentes, los instrumentos aplicados y el tipo de información recolectada.

**Tabla 4.3. Fuentes de información, técnicas e instrumentos aplicados**

Fuente de información	Técnica / Instrumentos	Aplicación en la organización	Tipo de información recolectada
<b>Fuente 1:</b> Documentación estratégica de la organización	Análisis documental.	<b>Novaterra:</b> Plan Estratégico 2016-2020; Memorias 2018; Memorias 2017, Manual del Empleado y página Web. <b>SJDV:</b> Memorias 2018; Memorias 2017; Política y Objetivos de Calidad, Documento de indicadores y página Web.	Estrategias, planes, modelo de operación y de los servicios, resultados sociales e impacto, desempeño social y financiero, uso de los recursos, proyectos especiales, alianzas y formas de trabajo en red.
<b>Fuente 2:</b> Patronos o miembros de la Alta Dirección	Entrevista semiestructurada a miembro del patronato o de la Alta Dirección.	<b>Novaterra:</b> Dos entrevistas (Presidente de honor y Gerente). <b>SJDV:</b> Una entrevista a la Directora Administrativa.	Aspectos fundacionales, valores, forma de gobernanza, estrategias sociales y de sostenibilidad financiera, manejo de la información, visión a largo plazo y evaluación del impacto.

Fuente de información	Técnica / Instrumentos	Aplicación en la organización	Tipo de información recolectada
<b>Fuente 3:</b> Líderes y gestores de organización	Entrevistas semiestructuradas a los líderes o gestores responsables de actividades críticas.	<b>Novaterra:</b> Dos entrevistas (Líder de Comunicaciones e Intermediadora Laboral). <b>SJDV:</b> Tres entrevistas (Coordinador de Programas, Coordinadora de Comunicaciones y Coordinadora de Voluntariado)	Principales estrategias y resultados de los servicios/proyectos; actividades para el desarrollo profesional y personal de los colaboradores; administración de la información y la comunicación; relación con los grupos de interés.
<b>Fuente 4:</b> Empleados y colaboradores de la organización	Grupo focal con miembros de la plantilla – Observación participante.	<b>Novaterra:</b> Grupo focal con 11 trabajadores(as). Una observación participante (no estructurada) en dinámica grupal. <b>SJDV:</b> Grupo focal con cinco trabajadores(as).	Percepción sobre el valor que genera trabajar en la organización; prácticas que realiza la organización social en pro del bienestar laboral y personal de los(as) trabajadores(as).
<b>Fuente 5:</b> Voluntarios de la organización	Grupo focal con miembros del equipo de voluntarios.	<b>Novaterra:</b> Grupo focal con siete voluntarios(as). <b>SJDV:</b> Grupo focal con cuatro voluntarios(as).	Percepción sobre el valor que genera hacer voluntariado en la organización, prácticas que realiza la organización para contribuir al desarrollo de los(as) voluntarios(as).
<b>Fuente 6:</b> Beneficiarios o usuarios de los servicios/ intervención	Grupo focal con beneficiarios directos de los programas.	<b>Novaterra:</b> Grupo focal con seis usuarios(as). <b>SJDV:</b> Grupo focal con cinco usuarios(as).	Percepción sobre el servicio o acompañamiento recibido. (Cómo perciben cambios en su vida a partir de este acompañamiento/ servicio).
<b>Fuente 7:</b> Financiadores o cooperantes de la organización	Entrevista semiestructurada a un representante de un financiador.	Una entrevista semiestructurada a un Gestor Territorial de la Obra Social La Caixa (Entidad cooperante de ambas organizaciones)	Percepción sobre el impacto y resultados de la organización; criterios de auditoría y evaluación; reconocimiento de buenas prácticas de gestión para el impacto social.

Fuente: Elaboración propia

Como bien se observa en la Tabla 4.3, las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron, básicamente, la revisión documental, la entrevista semiestructurada y los grupos focales. En la aplicación de estas dos últimas técnicas participaron un total de 47 personas por las dos entidades.

Previamente a la realización de las entrevistas y los grupos, se elaboraron ocho guiones diferentes que se aplicarían en función del grupo de interés al que pertenecía cada participante. En el Anexo 3, se presenta el esquema inicial de estos guiones, los cuales fueron adaptándose en cada organización de acuerdo con su estructura organizacional y con las funciones particulares de los cargos entrevistados.

El diseño de las preguntas incluidas en las entrevistas y grupos focales, también se fundamentó en el *esquema inicial de mapa estratégico* y en los *criterios de gestión social*

descritos en el Capítulo III. En la Tabla 4.4 se muestra las vinculaciones entre las preguntas de investigación y los *criterios de gestión social*. Esta asociación, resultó de gran relevancia para el proceso de recolección y análisis de datos; pues en la medida en que se lograra obtener información sobre cómo las organizaciones abordan los criterios propuestos, se avanzaría en la comprensión de aquellas acciones estratégicas desarrolladas a favor de la creación y maximización del valor para los grupos de interés.

**Tabla 4.4. Criterios de gestión social asociados a las preguntas de investigación**

Perspectiva <i>mapa</i> <i>estratégico</i>	Pregunta de investigación	Criterios de gestión social		
		Objetivos estratégicos	Condiciones de gestión	Prácticas
<b>Social</b>	¿Cómo aporta la organización social a la mejora de la calidad de vida de sus beneficiarios, sus familias y, en general, al desarrollo de la comunidad donde opera?	S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7		
	¿De qué forma, la organización social se relaciona con el Gobierno, la academia y otras organizaciones privadas y sociales a fin de crear sinergias para la maximización del impacto social?	S8, S9, S10	C1, C2, C3	
<b>Sostenibilidad financiera</b>	¿Qué expectativas tienen los financiadores, donantes y socios sobre el desempeño de la organización de inclusión socio-laboral y el uso de los recursos aportados?	F1		R1, R2
	¿Qué estrategias de sostenibilidad financiera puede adoptar la organización social para garantizar su viabilidad en el tiempo y para maximizar su impacto social?	F2, F3, F4	C4, C5, C6	
<b>Procesos internos</b>	¿Qué modelo de servicios (y actividades de valor crítico) debe promover la organización en coherencia con su función social?	P1, P3, P4, P9, P11	C7, C8,	R3, R4, R5
	¿Qué procesos internos generan mayor valor y, por tanto, deben fortalecerse para facilitar el logro de los objetivos sociales y de sostenibilidad financiera?	P2, P5, P6, P7, P8	C9, C10, C11, C18	R6
	¿Qué compromisos transversales deben asumirse en la cadena de valor a fin de garantizar un adecuado control, un buen gobierno y evitar la generación de impactos negativos en los <i>stakeholders</i> ?	P10	C12, C13, C14, C15, C16, C17, C19	R7, R8
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	¿Cómo promover el aprendizaje y mejora continua de la organización?	A2, A3	C24	R3, R12
	¿Cómo aporta la organización social al desarrollo humano y profesional de los equipos de trabajo?	A1	C20, C21, C22, C24	R9, R10, R11

Fuente: Murillo (2022)

Dentro de esta fase del *estudio de caso*, también se incluyó la elaboración y aplicación de un protocolo ético, el cual constó de dos documentos. El primero, un consentimiento informado,

por medio del cual, se comunicó al entrevistado o participante del grupo focal los siguientes aspectos: a) los objetivos del estudio; b) la descripción de los métodos de recolección de datos; c) una explicación sobre la voluntariedad en la participación; d) una aclaración con relación a que el estudio no contemplaba ninguna compensación económica ni beneficio directo para los participantes; y e) la descripción de los términos en los cuales se usarían los datos (confidencialidad, anonimato y conservación). El segundo documento, fue un formato de acta que el participante voluntariamente firmó aceptando las condiciones establecidas en el consentimiento informado. El protocolo completo se presenta en el Anexo 4.

#### 4.2.4. Registro y análisis de datos

La aplicación de los instrumentos propuestos generó, indudablemente, una gran cantidad de datos cualitativos, que requirieron ser examinados sistemáticamente a fin de comprender qué decían estos frente a los objetivos de estudio. Para este proceso, se diseñó un instrumento de registro y análisis, usando una hoja de cálculo. Dicha herramienta, ejemplificada en la Tabla 4.5, permitió relacionar y clasificar todos los datos recolectados en diferentes categorías según las perspectivas del *mapa estratégico* y sus objetivos. De esta manera, se facilitó el registro de las ideas más relevantes y su posterior localización para un mejor proceso de lectura y análisis.

**Tabla 4.5. Extracto herramienta de tabulación y análisis de datos (perspectiva de procesos internos)**

Código	Entrevista / Grupo / Fuente documental	Organización Social	Nombre	Cargo	Tipo Stakeholder	Objetivos perspectiva de procesos internos															
						P1. Conocimiento necesidades mercado laboral	P2. Diseño y desarrollo de servicios de calidad	P3. Promoción y difusión programas y servicios	P4. Cobertura de los programas y servicios	P5. Programas formativos integrales	P6. Itinerarios de inserción	P7. Intermediación y acompañamiento	P8. Acompañamiento al emprendimiento	P9. Uso de TIC's y herramientas digitales	P10. Procesos de gobierno, control y RSE	P11. Eficacia, eficiencia y mejoramiento de los procesos					
D1.	Documento 1	A																			
D2.	Documento 2	A																			
E1.	Entrevista 1	B																			
E2.	Entrevista 2	A																			
G1.	Grupo focal 1	B																			
G2.	Grupo focal 2	B																			
O1.	Observación 1	A																			

Fuente: Murillo (2022)

Finalizado el proceso de tabulación y registro, se procedió al análisis y triangulación de datos. En un inicio, se examinó la información obtenida de cada una de las organizaciones sociales (Novaterra y SJDV) de manera individual. Posteriormente, se realizó un análisis comparado, dentro del cual, se pudo identificar patrones y divergencias. A partir de estos

análisis (individual y comparado), se dio forma a los resultados y conclusiones que se exponen en el apartado 4.3 del presente capítulo.

#### **4.2.5. Documentación y devolución**

Los resultados del *estudio de caso* fueron documentados y devueltos a cada una de las organizaciones sociales involucradas, por medio de un informe individual estructurado, el cual contuvo los siguientes apartados:

- a) Contexto y descripción del estudio.
- b) Antecedentes de la organización (caracterización y modelo de intervención).
- c) Identificación de los *elementos de valor* percibidos o esperados por los grupos de interés de la organización.
- d) La visión de éxito y el *mapa estratégico* de la organización.
- e) La *perspectiva social*: propuesta de valor para los colectivos atendidos.
- f) La *perspectiva de sostenibilidad financiera*: propuesta de valor para cooperantes y financiadores.
- g) La *perspectiva de procesos internos*: objetivos y estrategias asociadas a la cadena de valor.
- h) El Cuadro de Mando Integral como herramienta de seguimiento a la estrategia.
- i) Elementos de reflexión para la mejora continua de la organización.

Además de entregar el informe físico a los gerentes/gestores de cada una de las organizaciones, se realizó una reunión con los mismos la cual tuvo como propósito: a) presentar los resultados del estudio; b) obtener realimentación sobre los hallazgos y; c) validar una propuesta inicial del *modelo de gestión*.

Dentro de este espacio, también se propuso y se firmó un *acuerdo para el uso y difusión de los resultados* (véase Anexo 5). En este registro, se autorizó a cada una de las entidades sociales para utilizar la información de los resultados presentados que pudieran ser útiles en sus actividades internas de planificación, gestión y comunicación. Asimismo, el representante de cada organización, otorgó autorización para citar el nombre de esta en los documentos que resultasen necesarios en el marco de la difusión pública de la tesis doctoral.

### **4.3. Resultados**

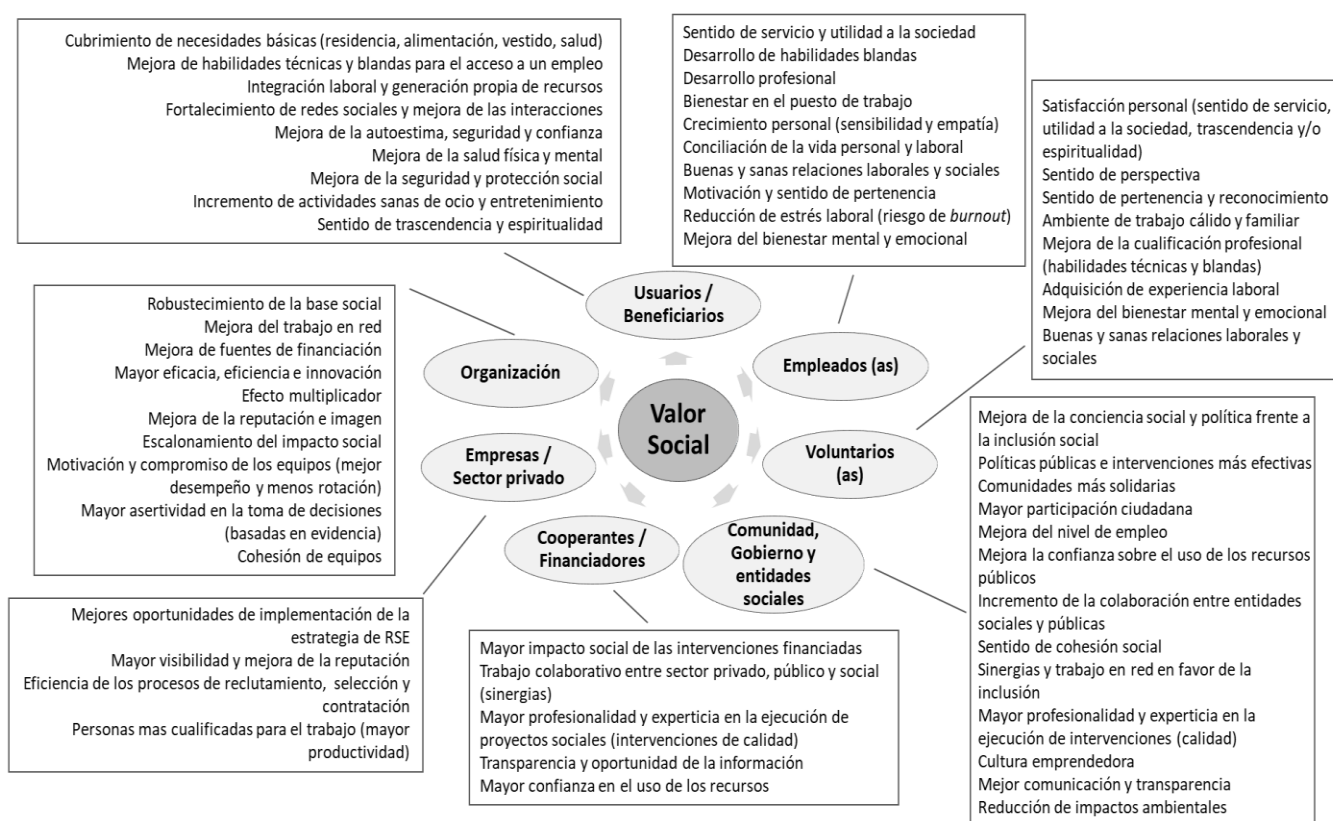
#### **4.3.1. Elementos generadores de valor en los diferentes *stakeholders* de las organizaciones de inclusión socio-laboral**

Para cumplir con el objetivo de identificar las mejoras rutas, acciones y prácticas que adoptan las organizaciones de inclusión socio-laboral en pro de maximizar su impacto social, resultó

evidentemente necesario, realizar un primer reconocimiento sobre lo que sus grupos de interés demandan o perciben como “valor”. Por tanto, dentro de las entrevistas, grupos focales y revisión documental, se hizo un esfuerzo por identificar aquellos cambios (positivos o negativos) que los diferentes *stakeholders* han experimentado (o esperan experimentar) como consecuencia de la intervención y de la gestión de la entidad.

Dentro del Anexo 6, se presenta un inventario detallado sobre los elementos o expectativas de valor detectadas en los grupos de interés estudiados y, asimismo, se plantean las diversas situaciones o escenarios que materializan estas expectativas. En la Figura 4.4, se resume el inventario, con aquellos elementos de valor que fueron comunes en los *stakeholders* de ambas organizaciones.

**Figura 4.4. Valor percibido/esperado por los grupos de interés**



Fuente: Adaptado de Murillo (2021)

Del análisis realizado a las demandas y expectativas de valor que tienen los grupos de interés de las organizaciones de inclusión socio-laboral estudiadas, resulta clave destacar los siguientes puntos:

Los cambios esperados por el grupo de usuarios/beneficiarios se centran en la mejora de su nivel de empleabilidad que les permita acceder a un puesto de trabajo y, por tanto, incrementar los recursos económicos para poder cubrir sus necesidades de vivienda, salud, educación, recreación, etc. Vale la pena mencionar, que se valora en gran medida, la contribución del acompañamiento recibido al fortalecimiento de sus habilidades sociales, relaciones interpersonales, nivel de autonomía y autoestima.



En el caso particular de los usuarios de SJDV se hace, además, un reconocimiento de la contribución de la intervención a la solución de problemas de salud física y mental asociados, por lo general, a comportamientos adictivos o a la situación de sinhogarismo a la que han estado expuestos. Asimismo, se reconoce el bienestar que surge de poder contar con un lugar de residencia temporal, como medio estabilizador para poder emprender un proyecto de integración social y laboral.

Desde los grupos de interés de los(as) empleados(as) se manifiesta como principal expectativa de valor, la oportunidad de desarrollar un trabajo que aporte a la sociedad. En ambas organizaciones, este grupo, expresó su conformidad con las oportunidades de desarrollo profesional que les brinda la organización y, más aún, con los espacios y herramientas otorgadas para conciliar su vida laboral y personal. Dentro de este grupo, se detectó una posible fuente de “valor negativo” relacionada con la remuneración. Aunque se reconoce que los salarios recibidos son dignos y están ajustados a las tablas establecidas en el *Convenio colectivo estatal de acción e intervención social*, se considera que estos montos son bajos y que, de alguna manera, es el Estado el que “subvalora” el trabajo social y la importancia de este sector con respecto a otros.

Para los(as) voluntarios(as), al igual que los empleados(as), cobra un alto valor el “sentido de servicio” o utilidad a la sociedad y las posibilidades de fortalecer sus habilidades profesionales y sociales. Pero, adicionalmente, este grupo revela su satisfacción con el espacio brindado por la organización para su “desarrollo espiritual” o para dar “sentido de trascendencia”. En el caso puntual de los(as) voluntarios(as) de SJDV, se describe la labor voluntaria como una buena forma de atender sus principios y responsabilidades cristianas.

En opinión del representante del grupo de cooperantes/financiadores, la organización de inclusión socio-laboral aporta valor en la medida en que sus intervenciones den respuesta a las problemáticas sociales y en que exista correspondencia entre los recursos invertidos y el impacto generado. Este grupo, además de esperar un uso adecuado de los recursos y transparencia en la gestión e información, demanda de las organizaciones una alta capacidad de trabajar en red y crear sinergias con otras entidades o empresas para poder alcanzar mejores resultados sociales y financieros.

Si bien no se realizó entrevista ni grupo focal con representantes del grupo de interés de las empresas (sector privado), por medio del análisis documental y de los testimonios de gerentes y gestores, se pudo deducir algunas de las principales demandas y expectativas de este *stakeholder*. Desde el punto de vista de las alianzas y trabajo en red, la empresa privada tiene la oportunidad de desarrollar su estrategia de Responsabilidad Social Empresarial, uniéndose a los servicios, proyectos o acciones de la organización de inclusión socio-laboral y, por lo tanto, de mejorar su reputación como resultado de su “aporte social”. De otro lado, y para el caso puntual de Novaterra, las empresas prospectadas que se vuelven contratantes de los usuarios de la fundación, perciben ventajas (valor) en cuanto a la gestión de recursos humanos, entre otras: mayor eficiencia en sus procesos de reclutamiento y selección y mejor cualificación/adaptación del nuevo personal.

Finalmente, dentro de la comunidad, el Gobierno y otras instancias sociales, también se espera un impacto positivo de la intervención y el quehacer organizacional; especialmente en lo que se refiere a la mejora de la conciencia social y política que contribuya a tener una ciudadanía solidaria y cohesionada para hacer frente a los problemas de injusticia social. Además de lo anterior, hay que hacer mención sobre el aporte que espera el Estado con relación al incremento de la tasa de empleo local y a la reducción del gasto público por prestaciones de desempleo.

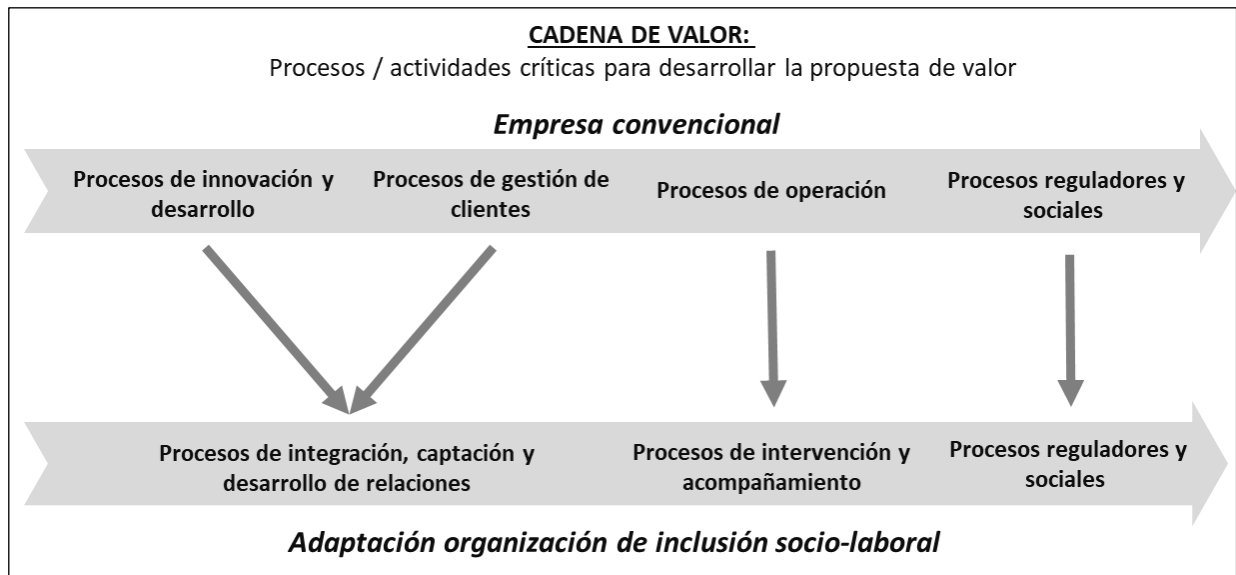
#### **4.3.2. La visión de éxito y el *mapa estratégico* de Novaterra y SJDV**

De acuerdo con la información recolectada y analizada, se puede concluir que la *visión de éxito* de las organizaciones estudiadas hace referencia a la mejora del nivel de inclusión social, de las capacidades y desarrollo humano de las personas que se encuentran en alguna situación de desventaja social. En el propósito de acercarse a dicha *visión*, cada una de estas entidades, dispone de un conjunto de políticas, procesos, acciones y recursos que conforman sus sistemas estratégicos de operación.

A fin de describir los principales elementos de estos sistemas, se acude nuevamente al esquema de *mapa estratégico*, pues ya se ha visto la utilidad del mismo para explicar cómo se da la generación de valor a través de unas relaciones causales entre diferentes componentes de una estrategia organizacional (Murillo, 2022). Sin embargo, antes de presentar los mapas de cada una de las organizaciones estudiadas, es preciso advertir que, como resultado agregado de este *estudio de caso*, también surgió una nueva propuesta de modificación al esquema convencional del *mapa estratégico* (no contemplada en la Fase 2 del estudio), específicamente en lo que se refiere a la tipología de procesos que componen la *cadena de valor* de esta clase de organizaciones.

Kaplan y Norton (2004), categorizan los procesos internos de la *cadena de valor* de una empresa regular en cuatro grupos: a) los *procesos de operaciones*, que se encargan de producir y entregar los servicios y productos al “cliente”; b) los *procesos de gestión de clientes*, que buscan potenciar las relaciones con los clientes; c) los *procesos de innovación*, encargados de desarrollar nuevos productos, servicios y relaciones; y d) los *procesos reguladores y sociales*, responsables de garantizar el cumplimiento de las regulaciones y expectativas sociales (Murillo, 2021). A partir del análisis del modelo de procesos de las organizaciones de inclusión socio-laboral, se encontró necesario realizar también una adaptación o reclasificación de esta tipología de procesos, buscando una mejor conciliación del *mapa* con sus modelos de operación y estructura de funcionamiento (Véase Figura 4.5).

**Figura 4.5. Adaptación de los procesos de la cadena de valor**



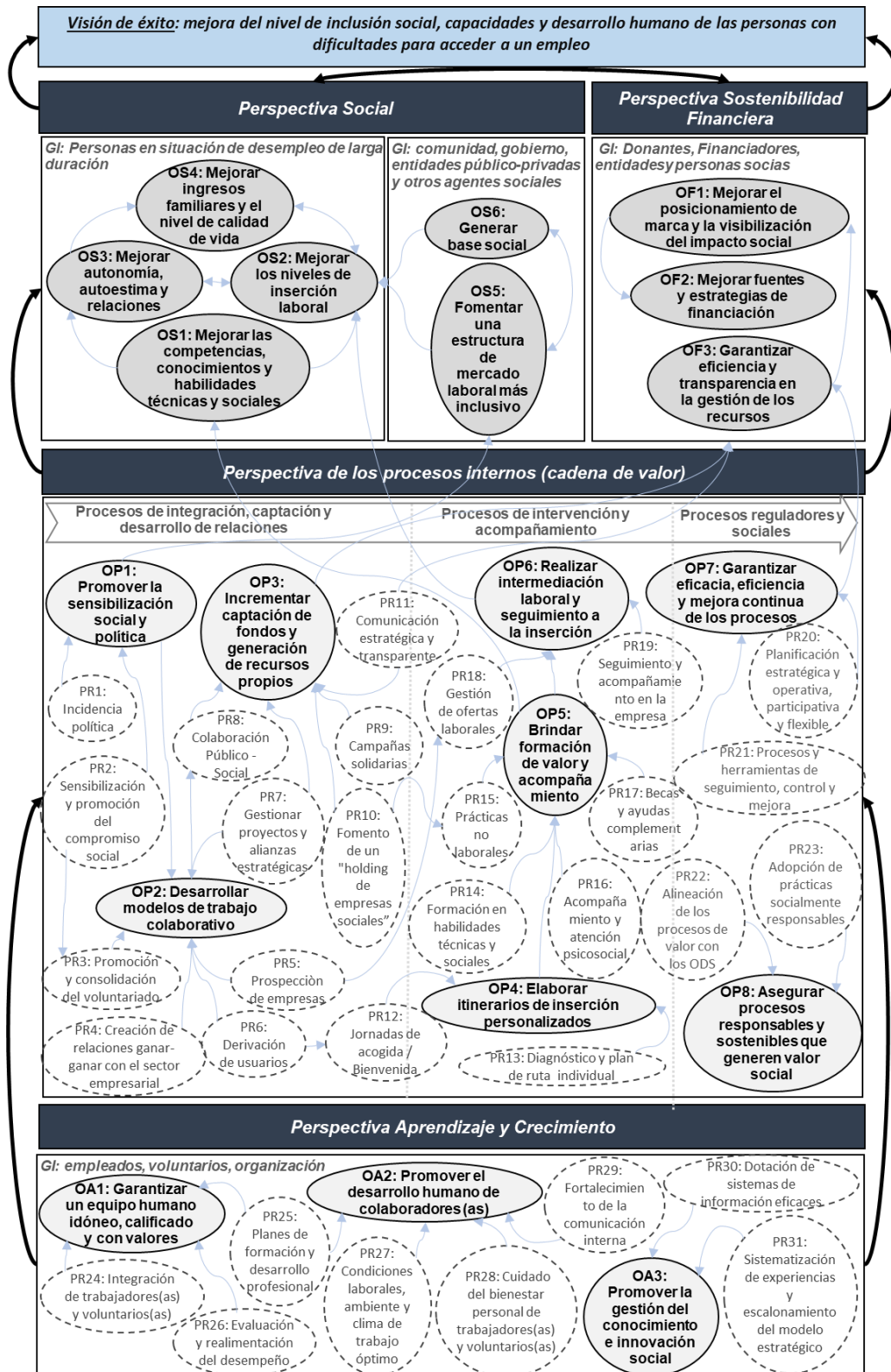
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los procesos *de gestión de clientes* y *de innovación y desarrollo*, se decide incluirlos dentro del nuevo esquema en un solo grupo, al que se denomina *procesos de integración, captación y desarrollo de relaciones*. En esta nueva clasificación se vinculan los procesos orientados a la creación y fortalecimiento de relaciones con todas las personas, colectivos y grupos que tienen el potencial de contribuir, de forma directa, al desarrollo del objeto social de las organizaciones de inclusión socio-laboral. Los procesos y acciones incluidas en esta categoría tienen como último fin, captar e integrar nuevos usuarios, alianzas, entidades y fondos, por lo que se asemejan a lo que fuere el “rol comercial” de una empresa convencional.

Los procesos de operación se renombraron dentro de este nuevo enfoque como *procesos de intervención y acompañamiento*, y son los encargados de desarrollar el modelo de intervención propuesto por la organización directamente con el usuario final. Es decir, son los procesos que entregan directamente los servicios y el acompañamiento al participante o beneficiario (Murillo, 2021). Finalmente, los procesos categorizados como *reguladores y sociales* permanecen bajo esa misma denominación y su objetivo será entonces garantizar el cumplimiento de requisitos legales u otros establecidos por diversas instancias sociales.

Habiéndose expuesto esta otra importante modificación al esquema de *mapa estratégico* producto *del estudio de caso*, se procede entonces a presentar los mapas de cada una de las organizaciones estudiadas. En las figuras 4.6 y 4.7, se ilustra los principales objetivos, procesos y prácticas de Novaterra y SJDV respectivamente.

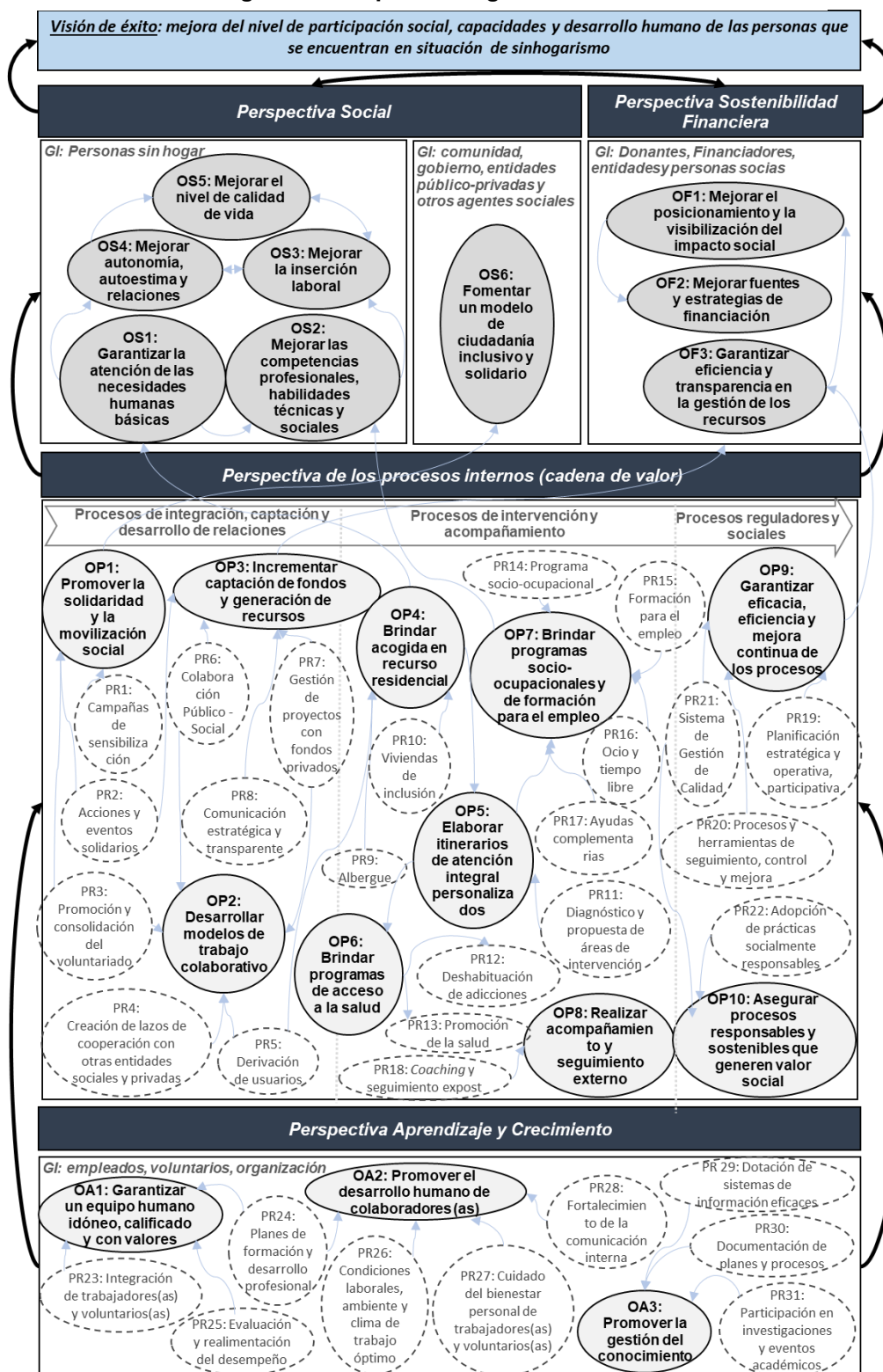
**Figura 4.6. Mapa estratégico Fundación Novaterra**



Notas: OS: objetivos estratégicos sociales. OF: objetivos estratégicos de sostenibilidad financiera. OP: objetivos de procesos internos. OA: objetivos de aprendizaje y crecimiento. PR: prácticas y estrategias.

Fuente: Elaboración propia

**Figura 4.7. Mapa estratégico SJDV**



Notas: OS: objetivos estratégicos sociales. OF: objetivos estratégicos de sostenibilidad financiera. OP: objetivos de procesos internos. OA: objetivos de aprendizaje y crecimiento. PR: prácticas y estrategias.

Fuente: Elaboración propia

El *mapa estratégico* planteado para la fundación Novaterra (Figura 4.6), incluye la definición de 20 objetivos estratégicos (seis sociales, tres de sostenibilidad financiera, ocho de procesos internos, y tres de aprendizaje y crecimiento). Asimismo, establece 31 prácticas de gestión asociadas a los objetivos de las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Por otro lado, el *mapa estratégico* desarrollado para SJDV (Figura 4.7) propone 22 objetivos estratégicos (seis sociales, tres de sostenibilidad financiera, 10 de procesos internos, y tres de aprendizaje y crecimiento) y, al igual que Novaterra, vincula 31 prácticas de gestión.

Como bien puede observarse en los dos *mapas*, los objetivos estratégicos de la perspectiva social, o lo que es igual, la propuesta de valor para los colectivos atendidos es muy similar en ambas organizaciones. Tanto la Fundación Novaterra como SJDV, se proponen como fin estratégico fortalecer las capacidades, competencias y habilidades de las personas para que estas logren: a) acceder a un puesto de trabajo; b) incrementar ingresos económicos; c) mejorar sus relaciones, nivel de autoestima y autonomía; y d) mejorar su nivel de calidad de vida y el de su familia en las dimensiones de salud, vivienda, educación, participación, ocio y recreación.

A pesar de la similitud en estos objetivos sociales, las dos organizaciones poseen un eje de actuación diferente. Mientras la propuesta de valor de SJDV se basa en la atención de necesidades básicas como la residencia y la salud, Novaterra se enfoca más en los procesos de formación técnica y en el trabajo conjunto con el sector empresarial para la generación de nuevos empleos. Aunque esta diferenciación no es del todo clara o “visible” dentro de la perspectiva social (pues los objetivos son casi idénticos), sí se podrá apreciar más adelante (en la perspectiva de procesos internos) las variaciones dentro de la cadena de valor, es decir, en el conjunto de procesos y actividades críticas que cada una de las entidades establece para alcanzar sus fines sociales (apartado 4.3.3).

En cuanto a los objetivos estratégicos relacionados con los grupos de interés comunidad, Gobierno y entidades públicas, privadas y sociales, ambas organizaciones se proponen fomentar la solidaridad ciudadana y la vertebración de la sociedad para combatir los problemas de desigualdad. Sin embargo, Novaterra, ejerce un rol un poco más “activista”, pues intentan influir directamente en las decisiones de política pública a fin de conseguir estructuras sociales y de mercado laboral más justas e inclusivas. Asimismo, esta fundación, también enfoca sus esfuerzos en consolidar una amplia base social que soporte el desarrollo de su misión y le otorgue viabilidad en un largo plazo.

En relación con los objetivos de sostenibilidad financiera, tanto SJDV como Novaterra, tienen como prioridad estratégica: a) visibilizar los resultados sociales para su *posicionamiento de marca*; b) ampliar fuentes de financiación; y c) garantizar una adecuada gestión de los recursos. Aun cuando los objetivos son los mismos, en el caso de Novaterra, se evidenció una mayor preocupación por lograr diversificar las fuentes de recursos para reducir el riesgo de dependencia de los fondos públicos.

En el próximo apartado se procede a profundizar sobre aquellos procesos, estrategias y prácticas de gestión implementadas por las organizaciones estudiadas, a fin de alcanzar los objetivos anteriormente descritos.

### 4.3.3. Las buenas prácticas de gestión para la creación de valor social

Este apartado se desarrolla por medio de cuatro secciones. En las tres primeras, se describen los objetivos y prácticas asociadas a la cadena de valor de las organizaciones estudiadas, es decir, a la perspectiva de procesos internos del *mapa estratégico* en sus tres categorías; procesos de integración, captación y desarrollo de relaciones; de intervención y acompañamiento; y reguladores y sociales. En la última sección, se exponen los objetivos y prácticas identificadas en las entidades para el fortalecimiento del capital humano y organizacional, y las cuales se vinculan a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

#### 4.3.3.1. Prácticas asociadas a los procesos de integración, captación y desarrollo de relaciones

Dentro de esta categoría de procesos, las dos organizaciones estudiadas, se proponen crear y fortalecer relaciones con la ciudadanía y diferentes grupos y entidades del sector público y privado a fin de “captar” alianzas, fondos, recursos, medios, etc., que puedan contribuir al desarrollo de su respectiva misión social. En este sentido, el primer objetivo estratégico planteado por SJDV y Novaterra, se relaciona con la sensibilización de las comunidades, personas y entidades frente a la problemática de exclusión social, para lo cual, planifican y ejecutan acciones como: a) las campañas de pedagogía y sensibilización; b) las visitas empresariales; c) las visitas y actividades conjuntas con universidades e instituciones educativas; d) la participación en eventos públicos y académicos; e) la presencia en medios de comunicación; y f) la elaboración y difusión de documentos técnico-académicos.

Novaterra, adopta también una práctica de incidencia política, dentro de la cual, por medio de un *Comité de Presencia Pública, Propuesta y Denuncia*, se genera y desarrolla una estrategia rigurosa de crítica constructiva y propuesta de diálogo a la sociedad en torno a las problemáticas de pobreza y exclusión. Este comité, además, plantea una serie de comunicaciones, publicaciones, proyectos y propuestas de soluciones a las problemáticas sociales; todo esto, con base al conocimiento previo y experiencia de la fundación en temas de desarrollo económico, social y ambiental.

La construcción de modelos de trabajo colaborativo se constituye en otro de los objetivos de procesos internos en ambas organizaciones sociales, y una de las prácticas comunes que aporta a este fin, es la promoción y consolidación de los equipos de voluntariado. Para el desarrollo de esta estrategia, las entidades suelen realizar presentaciones en universidades y empresas, y acudir a recursos como los *stands* solidarios, las páginas web propias y las plataformas digitales tipo *hacesfalta.org*<sup>19</sup>. En el caso de Novaterra, esta práctica, no se limita únicamente al fomento de voluntariado de personas físicas, sino que también impulsa la colaboración de las empresas por medio del *voluntariado corporativo*. A tal efecto, la fundación

---

<sup>19</sup> Plataforma de la fundación Hazloposible en la cual se publican ofertas de trabajo y voluntariado en ONGs y entidades del tercer sector.

invita a diferentes entidades para que hagan parte de acciones voluntarias en beneficio de los usuarios, por ejemplo, con la simulación de entrevistas de trabajo o la impartición de talleres.

Otra práctica común, en el marco del fortalecimiento de las redes de colaboración, es el fomento y desarrollo de alianzas y proyectos estratégicos, tanto con los organismos públicos como con otras entidades sociales o privadas. En SJDV, se reconoce que los servicios sociales de la Administración Pública no son suficientes, por sí solos, para dar respuesta a las necesidades del colectivo sin hogar y, por tanto, es necesario construir modelos de trabajo en red que involucren diversos recursos de la ciudad. Por tanto, esta organización, tiene como principio de actuación, la construcción de una relación de cooperación en doble vía con la Administración Pública y, en consecuencia, promueve fuertemente la gestión y participación en convocatorias y proyectos públicos que, además de aportar recursos económicos, estén alineados al desarrollo de su objeto social.

Para Novaterra, en cambio, y sin dejar a un lado las potenciales formas de colaboración con el sector público, se concentran los esfuerzos en la generación de alianzas con la empresa privada. En el desarrollo de esta práctica la fundación, por ejemplo, plantea una campaña denominada "*Tejiendo redes con empresas*" dentro de la cual establece diversas formas de colaboración de tipo "*win-win-win*"<sup>20</sup> que pueden darse con el sector empresarial, entre otras: generando oportunidades laborales para los usuarios; por medio del voluntariado corporativo; con servicios profesionales *probono*<sup>21</sup>; ofreciendo prácticas no laborales, etc.

El último objetivo estratégico en esta categoría de procesos, también concurrente en ambas organizaciones, hace alusión al incremento de la captación de fondos y a la generación de recursos propios. Es así, que las estrategias previamente descritas relacionadas a la *sensibilización* y a la *creación de redes con el sector público y privado*, se vuelven una lanza para desplegar otro tipo de prácticas que aporten al sostenimiento económico de la entidad, dentro de las cuales se destacan, la gestión de proyectos estratégicos con fondos privados (por ejemplo, con la fundación La Caixa<sup>22</sup>) y la ejecución de campañas o eventos solidarios.

Los productos, acciones y campañas solidarias, ejecutadas por SJDV y por Novaterra, contribuyen, no solo a incrementar las fuentes de recursos financieros, sino también a fortalecer el compromiso de las personas y entidades que apoyan la labor de la organización (robustecimiento de la base social). Esta práctica incluye el desarrollo de acciones o eventos como cenas, talleres, festivales, conciertos, conferencias, exposiciones, etc.

Como ejemplo de *eventos solidarios* se destaca para Novaterra, la campaña navideña *Más que una flor*. Esta, es la campaña de mayor tradición en la organización y la que ha generado mejores resultados económicos y de participación. La venta y distribución de plantas

---

<sup>20</sup> En los procesos de negociación, se entiende que hay una relación de "ganar-ganar" o "win-win", cuando se buscan acuerdos que beneficien a ambas partes.

<sup>21</sup> Asesorías o servicios puntuales que realiza una empresa en favor de la fundación sin una contraprestación económica de por medio.

<sup>22</sup> Fundación bancaria sin ánimo de lucro que tiene por objeto el fomento y desarrollo de obras sociales, benéficas, asistenciales, docentes y culturales.



como regalo navideño (flor de pascua) es el eje de la actividad que logra, año tras año, recaudar una cifra significativa de recursos con el involucramiento de más de 200 particulares, empresas y entidades colaboradoras. Otros de los resultados agregados de este evento son la generación de nuevos empleos en el proceso de distribución y la sensibilización sobre la labor social de la fundación.

SJDV también ha institucionalizado un evento solidario anual de alto impacto: la *Magic Line*. Esta propuesta de movilización ciudadana invita año tras año a la comunidad, las escuelas, las empresas, etc., a realizar una caminata de 5, 10 o 20 kilómetros por la ciudad y, a su vez, a asumir un reto solitario en equipo. La *Magic Line*, además de ofrecer a sus participantes espacios de esparcimiento durante la caminata (teatro, música, juegos, etc.), promueve la solidaridad, la cohesión social y permite recaudar fondos para la acción social de la entidad y para apoyar a otras organizaciones sociales que lo necesitan.

Otra de las grandes estrategias adoptadas por Novaterra para ampliar su viabilidad económica y operativa en un largo plazo, es el fomento de un *holding de empresas sociales*. La fundación se ha dado a la tarea de promover sus propias iniciativas de empresa (*Novaterra Catering*<sup>23</sup>, *Novaterra Social Logistics*<sup>24</sup> y *Cuinaterra*<sup>25</sup>), las cuales tienen como foco de actuación los principios de sostenibilidad y responsabilidad social, pero sin dejar de ser productivas, eficientes y competitivas. Estas empresas sociales, contribuyen sustancialmente al logro de los objetivos estratégicos de la fundación y a la creación de valor social en diferentes vías:

- Desde el punto de vista económico; la generación de beneficios por parte de las empresas resulta en una potencial fuente de financiamiento de la acción social, ya que un porcentaje significativo de los mismos corresponde a la fundación.
- En cuanto a los procesos de formación; las empresas ofrecen espacios de prácticas no laborales para que los usuarios de la fundación puedan adquirir y consolidar los hábitos propios de la cultura del trabajo antes de insertarse en empresas ordinarias.
- También se favorece los resultados finales de la inserción laboral, pues además de que las empresas se fomentan como una “escuela de práctica” para los participantes,

---

<sup>23</sup> Es un servicio de catering sostenible dirigido a clientes particulares o corporativos. Dentro de todos los eventos que atiende promueve el uso de productos ecológicos y de proximidad, el reciclaje, el comercio justo. Para el año 2018 esta iniciativa, con más de 600 eventos realizados, ha generado aproximadamente 27.000 horas de trabajo, de las cuales, el 46% han sido para personas en itinerario de inserción (Fundación Novaterra, 2019).

<sup>24</sup> Empresa que ofrece servicios logísticos como mensajería, reparto, almacenaje, empaquetados, entre otros, y que además, cuenta con la calificación de Centro Especial de Empleo (CEE) para la integración de personas con discapacidad. Durante el año 2018 generó aproximadamente 23.000 horas de trabajo para 14 personas, en su mayoría, en situación de discapacidad (90%).

<sup>25</sup> Iniciativa que surge de la alianza entre *Novaterra Catering* y *Cuinatur* (empresa valenciana de alimentación saludable y sostenible para las escuelas), a fin de ofrecer una propuesta de gestión sostenible para los comedores escolares. Esta empresa opera actualmente bajo el modelo de la *Economía del Bien Común*.

estas deben cumplir con un porcentaje mínimo de inserciones previamente pactado desde su constitución.

La comunicación estratégica y transparente, también resulta en práctica transversal de las organizaciones para mejorar su posicionamiento de marca y, por tanto, para atraer más fuentes de recursos. Por medio de diferentes acciones comunicacionales (*mailing*, testimonios personales, memorias, publicaciones en medios, eventos de *networking*, etc.), las organizaciones se proponen visibilizar ante la comunidad y demás *stakeholders* externos los resultados sociales e impacto generado por su acción, asimismo, difundir de manera transparente todas sus actuaciones, resultados financieros e información referente al uso de los recursos correspondientes a subvenciones y donaciones.

En apoyo a esta estrategia comunicacional y a las demás prácticas conexas a los procesos de desarrollo de relaciones, la fundación Novaterra, además, se ha dado a la tarea de construir, de manera participativa, un documento referente para el manejo de un lenguaje homologado y asertivo. Es decir, entre todos los miembros de la organización, se acordaron los términos más apropiados para describir externamente el proyecto de intervención de la fundación. A partir de este código, se invita a colaboradores y voluntarios a hacer uso de palabras y frases diferentes a las que generalmente se han usado por años para describir situaciones de exclusión social. Es así, que se propone evitar términos como *personas pobres*, *personas excluidas*, *personas vulnerables*, *exclusión*, *empoderamiento*, etc., y de otro lado, se estimula el uso de frases/palabras alternativas como *personas participantes*, *personas con dificultades para encontrar trabajo*, *inclusión*, *crecimiento*, *inserción*” etc.

#### 4.3.3.2. *Prácticas asociadas a los procesos de intervención y acompañamiento*

Como bien se expuso en el apartado 4.3.2, a pesar de que los objetivos sociales de las organizaciones estudiadas son muy similares, sus principales ejes de actuación varían y, por tanto, algunos de los objetivos y prácticas relacionadas a los procesos de intervención y acompañamiento. SJDV, por ejemplo, le apuesta a los procesos de inserción socio-laboral de las personas sin hogar, basándose en la atención de las necesidades básicas humanas. Con lo anterior, dos de sus objetivos estratégicos se refieren al ofrecimiento de recursos residenciales y de programas de acceso a la salud.

Para SJDV, la vivienda se constituye en un derecho que debe garantizarse en cualquier individuo, pues dota a este, de unas condiciones mínimas de seguridad y bienestar para poder emprender el desarrollo de un itinerario de inserción social. Por tanto, el primer servicio o proceso de acompañamiento que brinda esta organización a las personas en situación de sinhogarismo es un recurso residencial. Dicho recurso “estabilizador” puede ser un alojamiento en un *albergue*<sup>26</sup> o una *vivienda de inclusión*<sup>27</sup>, en función del grado de autonomía que tenga la persona.

---

<sup>26</sup> Este albergue ofrece atención 24 horas continuas durante los siete días de la semana y, adicionalmente, cuenta con servicios como: botiquín, comedor social, ropería y soporte social.

En este mismo orden de ideas, SJDV brinda también acompañamiento a los usuarios con necesidades de atención médica, para que puedan acceder a los servicios de salud pública o a espacios que promuevan el bienestar físico y mental. Adicional a la impartición de talleres, la asesoría en salud y el acompañamiento a citas y procedimientos médicos, la organización ofrece su programa propio de *deshabitación de adicciones*.

Este programa, es una estrategia coordinada con los servicios públicos de sanidad, que busca promover en las personas que padecen adicciones al juego, alcohol u otras sustancias, la adquisición de nuevos hábitos saludables para la mejora del estado general de su salud. Complementariamente a los tratamientos médicos y farmacológicos que pueda implicar los procesos de deshabitación individuales, también se incluye acompañamiento social y terapéutico por medio de sesiones individuales, terapia de grupo, entrevistas, sesiones con las familias y acciones de seguimiento.

Aunque la fundación Novaterra, en el momento de la recolección de datos, no tenía formalmente establecidos servicios o estrategias relacionadas a la vivienda o salud, para el año 2021, y en respuesta a la crisis postpandemia, ha comenzado a incursionar en estos servicios. Actualmente, está implementando un modelo de soporte de residencia, por medio del cual, otorga recursos de vivienda (pisos compartidos, cedidos o alquilados) a personas usuarias que estén realizando el itinerario de inserción y que lo requieran.

Uno de los objetivos más relevantes y común de las organizaciones estudiadas, en relación con los procesos de intervención y acompañamiento, es la elaboración de *itinerarios de inserción* de manera personalizada e integral. La práctica más relevante en el marco de este objetivo, adoptada por ambas entidades, es la aplicación de diagnósticos por medio de entrevistas individuales a cada uno de los usuarios en el momento de su ingreso. Con esta acción, se logra valorar la situación personal, física, emocional y el grado de empleabilidad de la persona y, así, establecer las áreas de intervención y programas que podrían incluirse en su respectivo itinerario. El *diagnóstico de empleabilidad*, además de ser un referente para medir la posterior evolución del participante, se convierte en el principal insumo para la construcción de un *plan de trabajo individualizado*, el cual puede incluir diversos tipos de recursos o acciones, entre otras, la formación para el empleo y los talleres ocupacionales.

Los programas formativos ocupan una importante posición dentro de las prioridades estratégicas de ambas entidades, con lo cual, se implementa como práctica, el desarrollo y ofrecimiento de capacitaciones, talleres y cursos. Estos recursos formativos, integrados al plan de trabajo o itinerario de inserción, tienen como principal fin, la creación o fortalecimiento de competencias técnicas y habilidades transversales para facilitar la búsqueda de empleo y la integración socio-laboral del participante.

Para el desarrollo de esta práctica, Novaterra cuenta con un importante centro de formación llamado *Espai Novaterra*, desde el cual imparte capacitación técnica en diferentes

---

<sup>27</sup> Dentro de la red de viviendas de inclusión, se cuenta con cuatro tipos: a) viviendas de autonomía; b) viviendas de salud mental; c) viviendas de deshabitación de adicciones y d) viviendas exclusivas para mujeres.

profesiones u oficios y formación transversal para fortalecer las habilidades sociales de los usuarios. La fundación, también gestiona para los participantes: a) formación técnica externa (cursos ofertados por otras entidades); b) prácticas no laborales en empresas; y c) acciones formativas individuales sobre herramientas de utilidad para el proceso de búsqueda de empleo (por ejemplo, elaboración de currículo, preparación de procesos de selección y entrevistas, navegación en portales de empleo, etc.)

De otro lado, SJDV, además de un programa de formación en *mecánica de bicicletas*, ofrece a los usuarios un conjunto de talleres en Actividades Instrumentales de la Vida Diaria (AIVD) para el fortalecimiento de su autonomía y desarrollo de hábitos, conductas y valores. Complementariamente, dispone de un *centro ocupacional* (espacio físico de 500 metros cuadrados), dentro del cual, los usuarios se “entrenan” elaborando algunos trabajos productivos particulares para empresas. Esta práctica, promueve el desarrollo de capacidades en los participantes dentro de un entorno de cuidado y, adicionalmente, les representa un ingreso económico adicional como resultado del pago que realiza la empresa por los productos contratados.

El acompañamiento personalizado, la atención psicosocial y el ofrecimiento de servicios complementarios (becas, préstamos, asesoría en trámites legales, cobros de subsidios, etc.) son otras de las prácticas comunes, adoptadas por las organizaciones, y que soportan el adecuado desarrollo del itinerario de inserción de los usuarios. Todos estos recursos tienen como fin atender y buscar solución a las situaciones u obstáculos, de carácter personal, económico o social, que puedan ir surgiendo en el desarrollo del proceso de integración.

Otra práctica para destacar, por parte de SJDV, es la puesta en marcha del programa de ocio y tiempo libre para sus usuarios, el cual ofrece actividades como: visitas a museos y teatros; talleres artísticos; proyecciones de cine; cursos de relajación; y rutas senderistas. Estos espacios se constituyen en un elemento trascendental para lograr mejoras en la salud mental y emocional de los participantes y, adicionalmente, fortalece sus redes sociales generando nuevas y mejores vinculaciones.

Como etapa final del itinerario de inserción, Novaterra, por su lado, se propone realizar un completo proceso de intermediación laboral a fin de incrementar las probabilidades de contratación de sus usuarios. Partiendo de la base social con la que cuenta la fundación y de una tarea previa de prospección, la fundación emprende una búsqueda permanente de ofertas laborales activas en empresas y bolsas de empleo. Esta acción, es soportada también por el trabajo de voluntarios, que realizan gestiones telefónicas orientadas a indagar, seleccionar, actualizar y registrar dichas ofertas en una base de datos de consulta de todas las intermediadoras y orientadoras laborales.

Para finalizar la descripción de las prácticas de gestión asociadas a los procesos de intervención y acompañamiento, es importante mencionar, que durante la etapa de devolución y realimentación (apartado 4.2.5), se conoció que la fundación Novaterra está actualmente adoptando un programa de apoyo al autoempleo. A partir de la visita del economista, nobel de

paz, Muhammad Yunus<sup>28</sup> a la ciudad de Valencia, los gestores de la fundación empezaron a analizar la posibilidad de integrar a su modelo de intervención, programas de apoyo económico y técnico a usuarios que deseen crear algún emprendimiento para generar sus propios ingresos. Con lo anterior, y en convenio con la *Caixa Popular*<sup>29</sup>, actualmente la fundación apoya a 14 mujeres emprendedoras, otorgándoles recursos económicos (microcréditos) y asesoría para poner en marcha sus ideas de negocio.

#### 4.3.3.3. *Prácticas asociadas a los procesos reguladores y sociales*

Tanto para SJDV como para Novaterra, es de suma importancia garantizar un adecuado desempeño organizacional mediante unos procesos internos que sean eficaces, eficientes, que garanticen el cumplimiento de las regulaciones legales, ambientales y sociales y que, además, cumplan con unos estándares mínimos de RSE. En este sentido, ambas entidades procuran implementar prácticas de planificación, seguimiento, control y mejora continua de la gestión.

Para SJDV, los procesos de planificación estratégica y operativa cobran vital importancia en el aseguramiento del modelo de operación, la garantía de calidad de los servicios y el uso eficiente de los recursos, con lo cual, se ha dado a la tarea de construir un *Plan Estratégico* para un periodo de cinco años que contiene los siguientes ejes: a) el modelo de atención orientado a las personas sin hogar; b) el entorno y la promoción de la solidaridad; c) los colaboradores; y d) la sostenibilidad financiera. De forma alineada a este Plan, anualmente se realiza un *plan de gestión* que incluye, tanto los parámetros dictados por la Orden a nivel general, como los aportes que realiza la plantilla en una reunión anual de evaluación y planificación. Asimismo, se contempla dentro de esta planificación operativa, la descripción de las partidas presupuestales y la definición de los recursos económicos para cada programa (albergue, salud, ocupacional, voluntariado, crecimiento humano y espiritual, sensibilización, etc.)

Novaterra, por su parte, realizó un ejercicio de *planificación estratégica* en asesoría de una asociación consultora externa para el periodo 2016 – 2020. Este trabajo de planificación contó con la participación de diferentes grupos de interés internos (patronato, personas voluntarias y plantilla). El resultado fue un documento, que además de contener acciones y metas desde la línea misional, también establece objetivos de desarrollo organizacional. En el año 2020, la fundación se propuso como reto la reformulación del plan para el cuatrienio siguiente, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: a) mantener la participación, trabajo colaborativo y flexibilidad en la construcción de los planes; b) fortalecer la planificación operativa, por medio de planes anuales o de gestión; c) conservar el rigor en la elaboración del

---

<sup>28</sup> Fundador del *Grameen Bank*, economista, profesor universitario, ganador del premio Nobel de paz en el año 2006. Reconocido por su aporte del sistema de microcréditos como herramienta para la lucha contra la pobreza. A finales del año 2018, Yunus realizó una visita a Valencia, para la cual, la Fundación Novaterra desempeñó el rol de principal anfitrión.

<sup>29</sup> Entidad financiera valenciana (cooperativa) que opera bajo principios de banca social y sostenible.

presupuesto anual; y e) considerar desde la planificación un modelo de *administración por objetivos o resultados* que contemple indicadores y otras herramientas de monitoreo.

En cuanto a las prácticas de monitoreo, medición y mejora se destaca, para ambas organizaciones, la instauración de diversos comités y reuniones periódicas de seguimiento a los procesos. En el caso de Novaterra, se cuenta con cinco equipos, conformados de manera mixta por personal contratado y personas expertas voluntarias. Estos son: a) el comité de voluntariado; b) el comité de comunicación y captación de fondos; c) el comité de formación e intermediación; d) el comité de dinamización empresarial; y e) el comité de presencia pública, propuesta y denuncia.

En SJDV, la instancia delegada para realizar procesos de seguimiento, evaluación y mejora es el *Comité de Dirección*, el cual tiene como máxima persona de gobierno la Directora Administrativa, y suele reunirse mensualmente para monitorear el avance de la entidad en el logro de los objetivos y las desviaciones económicas en la ejecución presupuestal. Asimismo, esta organización ha promovido las reuniones periódicas que se realizan con toda la plantilla. En dichos espacios, se recopila información relacionada al logro de los objetivos, al desempeño de los programas y a las posibles acciones de mejora a nivel misional u organizacional.

Se evidencia también en SJDV, como práctica de seguimiento y control, la estructuración de un sistema de indicadores que favorece el monitoreo permanente a los objetivos estratégicos y las metas del plan de gestión. Si bien en Novaterra no existe, de manera formal y estructurada, este modelo de indicadores, se destaca el hecho de que la fundación produce constantemente datos y estadísticas que evidencian su quehacer y son utilizados, tanto para dar transparencia a su gestión, como para apoyar la labor de planificación anual. Actualmente, se está trabajando en la sistematización de estos indicadores dentro de una base de datos, para facilitar su consulta y los procesos de análisis que puedan soportar la toma de decisiones.

Las dos organizaciones estudiadas disponen de herramientas para realizar seguimiento a la satisfacción de sus usuarios. Novaterra cuenta con un instrumento para medir la satisfacción de los participantes con los cursos de formación. Cada vez que se finaliza un programa formativo, los usuarios tienen la posibilidad de realimentar a las orientadoras, y en general a la fundación, sobre los contenidos y la metodología empleada. Igualmente, SJDV, utiliza las *encuestas de calidad* para monitorear las percepciones de los beneficiarios y otros grupos de interés, frente a los servicios o la labor realizada por la entidad.

En cuanto a las prácticas de gestión que promueven la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, se destaca en ambas organizaciones, un compromiso por garantizar procesos internos éticos, que no atenten contra los intereses legítimos y expectativas de los *stakeholders* y que realicen aportes favorables al bienestar de las personas y de la sociedad. Algunas de estas prácticas significan, simplemente, el cumplimiento de una normativa o convenio, mientras otras, representan la iniciativa propia de las entidades por generar una “contribución adicional” en respuesta a determinadas necesidades y demandas sociales y ambientales. A continuación, se presenta de manera resumida, algunas de estas acciones en función del grupo de interés al que involucran o impactan:

#### *Prácticas en relación con los colaboradores:*

Novaterra adopta y formaliza su compromiso social con los(as) trabajadores(as) por medio del *Manual del empleado y la empleada*, dentro del cual se recopilan las directrices de recursos humanos, en el marco de la ley y los convenios suscritos. Ambas organizaciones adoptan políticas para garantizar el respeto de los derechos laborales de los(as) trabajadores(as) y para promover un adecuado clima organizacional. Dentro de los puntos más relevantes, abordados en dichas políticas, se encuentran: a) las jornadas de trabajo, descanso y flexibilidad horaria; b) los periodos de vacaciones; c) los permisos, licencias y excedencias; d) los derechos sindicales y de representación colectiva; e) la promoción de la formación; e) las políticas de seguridad y salud laboral; f) la retribución y los complementos salariales; g) las políticas de igualdad y no discriminación; h) las medidas de protección social para determinados grupos; i) las medidas contra el acoso; y j) la política de protección de datos.

#### *Prácticas en relación con el medio ambiente:*

SJDV cuenta con un *plan de gestión ambiental* con el fin de reducir los impactos negativos de su actividad en el medio ambiente y de promover en sus colaboradores conciencia sobre el buen uso de los recursos naturales. Dentro de este plan, se destacan algunos objetivos específicos como: a) establecer medidas para reducir el consumo de recursos energéticos y disminuir la generación de residuos; b) sensibilizar y formar a los(as) trabajadores(as) y personas usuarias; c) establecer indicadores que permitan la medición de la gestión ambiental; y d) articular mecanismos de colaboración para la realización de estudios de eficiencia energética e implantación de medidas para el fomento de la sostenibilidad ambiental (Sant Joan de Déu València, 2018).

Asimismo, Novaterra, realiza mediciones al consumo de agua, energía, papel, plástico, combustibles fósiles y otros recursos en el desarrollo de sus actividades, con el fin de reconocer el impacto medioambiental de su operación y tomar las medidas que permitan reducirlo. Como resultado de esta acción, la fundación ha implementado diversas acciones, entre otras: a) promover el uso de agua embotellada en la plantilla con la instalación de un sistema purificador; b) migrar el sistema de iluminación al uso de LED; d) utilizar papel reciclado; e) fomentar la práctica de separación de residuos; f) realizar campañas en pro del uso racional de la energía; y g) fomentar el teletrabajo a fin de reducir desplazamientos innecesarios.

#### *Prácticas en relación con los financiadores, cooperantes y entidades públicas:*

En cumplimiento de la Ley de Transparencia<sup>30</sup>, tanto Novaterra como SJDV, cuando trabajan con subvenciones, realizan la publicación en la página web de los proyectos, el financiador y otros aspectos relevantes referentes a la gestión de los recursos. La *rendición de cuentas* también es un principio base común para las dos organizaciones. En tal sentido, se garantiza a los donantes, financiadores y cooperantes, oportunidad y veracidad de la información referente

---

<sup>30</sup> Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. Artículo 3°.

al uso de los recursos, por medio de reportes y memorias. Asimismo, estas entidades están permanentemente atentas y prestas a recibir procesos de auditoría externa, que permita a los financiadores corroborar la asignación adecuada de los fondos y los resultados sociales alcanzados.

*Prácticas en relación con los usuarios y la comunidad:*

Las relaciones que se establecen con los usuarios y con la comunidad en general, se basan en el principio de la *transparencia* y en la comunicación efectiva. Las dos organizaciones, sus directivos y colaboradores asumen la responsabilidad de respetar el derecho de las personas atendidas a ser oportunamente informadas sobre los aspectos de la intervención que les incumbe y sus objetivos. Se asegura, en todo momento, el cumplimiento de la normativa referente a la protección de datos y también se disponen de canales de comunicación, como los buzones, para que los usuarios manifiesten sus sugerencias, quejas y reclamaciones, de forma anónima si lo desean.

*Prácticas en relación con los proveedores y el comercio justo:*

Si bien la fundación Novaterra no cuenta con una política documentada en referencia a la selección y gestión de proveedores, siempre procura negociar con las empresas que sean de su entorno. Es así, que cuando se requiere algún tipo de servicio (limpieza, manutención, iluminación, etc.) se acude a proveedores cercanos o con quienes ya se haya desarrollado algún tipo de relación. Dentro de los programas formativos y, específicamente, en charlas y talleres relacionados con gastronomía, también se intenta promover la compra y uso de productos de comercio justo. SJDV, por su lado, busca favorecer siempre la economía de proximidad, intentando en la medida de lo posible, utilizar proveedores de bienes y servicios pequeños y locales.

También vale la pena destacar el ejercicio propuesto por Novaterra a fin alinear su propuesta y cadena de valor con los actuales Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Como partícipes de este compromiso global en pro del desarrollo mundial, la fundación identifica los ODS a los que contribuye con su quehacer diario y, a razón de este reconocimiento, ratifica las prácticas, procesos y estrategias de mayor aporte al desarrollo local y regional. Esta organización, además, ha decidido adoptar voluntariamente los *10 principios del pacto mundial de las Naciones Unidas*, y por medio de un *informe de progreso* anual, reporta aquellas prácticas y acciones implementadas para garantizar el cumplimiento de dichos principios en materia de: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción.

Finalmente, para dar cierre a esta sección, se trae a colación, como práctica de excelencia, la adopción de un sistema de gestión de calidad por parte de SJDV. En pro de la mejora continua de los procesos y de la entidad, esta organización ha adoptado como



estrategia, la implementación y certificación de un sistema de gestión basado en la Norma ISO 9001:2015<sup>31</sup>.

Además de que esta práctica resulta en una eficaz herramienta para dar orden organizacional y soportar los procesos de planificación interna, seguimiento y mejora, también impacta los objetivos de la perspectiva social y de sostenibilidad financiera. Por un lado, propicia la creación de valor social en los usuarios, exigiendo la permanente identificación y posterior cumplimiento de sus requisitos y expectativas. Por otro lado, el hecho de que el sistema de gestión esté certificado, demuestra a financiadores y grupos de interés externos la capacidad de la organización para desarrollar su misión con eficacia, impacto, participación y transparencia. Un SGC certificado, incluso, puede llegar a aportar “puntuación adicional” en los procesos de convocatoria pública para el acceso a subvenciones.

#### *4.3.3.4. Prácticas asociadas a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Los objetivos y prácticas para el fortalecimiento del capital humano guardan importantes semejanzas en las dos organizaciones estudiadas. Para ambas, el recurso humano supone el principal activo de la entidad y, por tanto, establecen como prioridad: a) garantizar que sus colaboradores son idóneos y calificados para el desarrollo de las labores y b) promover el bienestar y desarrollo humano de trabajadores(as) y voluntarios(as).

Consecuentemente, los procesos de selección e integración de personal llevados a cabo por SJDV y Novaterra, tienen como centro la evaluación de un conjunto de competencias, habilidades técnicas y sociales de los potenciales nuevos trabajadores(as). En estos, además de verificar el nivel de calificación profesional de las personas, se valora el compromiso motivacional que las mismas puedan asumir con el proyecto y la muestra de valores y principios como la solidaridad, el respeto y la transparencia, entre otros.

Dentro de SJDV, la práctica de reclutamiento y selección se ciñe siempre a un protocolo establecido que contempla las siguientes etapas: a) identificación de los perfiles de trabajo; b) apertura y convocatoria; c) análisis del currículum y d) entrevistas individuales y grupales con el coordinador/responsable. Novaterra, aun sin contar con un procedimiento formal, procura también aplicar técnicas convencionales como las entrevistas personales. Se destaca en esta última organización, la práctica de *acogida e inducción* que se realiza con los colaboradores (as), en la cual, utiliza manuales y códigos documentados que permiten a los nuevos miembros

---

<sup>31</sup> La norma ISO 9001:2015 establece los requerimientos de un sistema de calidad para las organizaciones que deseen demostrar su capacidad de desarrollar productos y servicios que cumplen con los requisitos legales, reglamentarios y del cliente (Organización Internacional de Normalización ISO, 2021).

conocer a profundidad el modelo de operación y organizacional, por ejemplo, el *manual del empleado y la empleada*<sup>32</sup>.

Para el caso concreto de la integración de voluntarios, ambas entidades cuentan un rol responsable de esta actividad: SJDV tiene una Coordinadora de Voluntariado y Novaterra, un Comité de Voluntariado. Dichas instancias, adoptan prácticas como las entrevistas individuales, reuniones y cartas de motivación, para valorar las habilidades, posibles aportaciones del (la) voluntario (a), y lo más importante, el grado de compromiso que este puede asumir con la organización.

La formación permanente del equipo humano es esencial para los directivos y gestores de las organizaciones. En este aspecto, SJDV tiene como práctica, la elaboración y ejecución de un *plan de formación* que incluye, tanto áreas instrumentales, como de humanización y valores. Dicha planificación, es realizada anualmente con base a los resultados de una *encuesta de necesidades de formación*. En el caso de Novaterra, la formación que se brinda a la plantilla se va dando de manera flexible y según surjan requerimientos puntuales. Los(as) trabajadores(as) suelen manifestar el interés y argumentar la pertinencia de determinada capacitación para que sea evaluada y aprobada por la dirección. En ambos casos, las acciones de formación y desarrollo, además de contemplar capacitaciones de carácter técnico y profesional, comprenden otros espacios orientados al cuidado del bienestar y al cultivo interior.

En referencia a la evaluación y realimentación del desempeño de los(as) trabajadores(as), se observa que en SJDV, institucionalizan las entrevistas personales, como herramienta para evaluar la experiencia de los miembros de la plantilla, sus capacidades y su desempeño en relación con la labor que se les ha encomendado. Dentro de esta práctica, también suelen utilizarse instrumentos adoptados en el marco del sistema de gestión de la calidad como: los informes de quejas, reclamos y sugerencias; las encuestas de satisfacción a los(as) empleados(as); una encuesta bianual de desempeño general de la organización o los mismos indicadores de calidad.

Novaterra, por su lado, reconoce como debilidad interna la falta de un protocolo o procedimiento para realizar una valoración del desempeño de las personas que hacen parte de la plantilla. Aun así, es importante señalar que de una manera informal, la fundación adopta como práctica, propiciar espacios de seguimiento, evaluación y realimentación del desempeño, tanto a nivel individual como organizacional. Las reuniones periódicas, las jornadas de convivencia y los comités, son algunos de los ámbitos donde se incitan ejercicios evaluativos, se analizan situaciones particulares y se proponen acciones de mejora para corregir posibles desviaciones o potenciar un mejor desempeño de las personas y de los procesos.

---

<sup>32</sup> Este documento, que se entrega en el momento de la bienvenida, compila toda la información referente a la filosofía de trabajo, valores, organigrama, condiciones laborales, etc. También se realiza una actividad de bienvenida a los(as) voluntarios(as) para presentar a profundidad la fundación, sus sedes físicas, compañeros(as), proyectos, etc.

A fin de garantizar condiciones de trabajo justas en aspectos como la remuneración, las jornadas laborales, la seguridad en el trabajo, los permisos y vacaciones, entre otros, Novaterra y SJDV adoptan las cláusulas establecidas dentro del *Convenio colectivo estatal de acción e intervención social 2015-2017*<sup>33</sup>. Algunas de estas condiciones, incluso, las ofrecen “mejoradas” para sus respectivas plantillas, por ejemplo, la tabla salarial que es un poco superior a la establecida por el convenio. Adicionalmente, y con el propósito de evitar la discriminación en cualquiera de sus expresiones y fomentar la igualdad de género en todas las áreas y actuaciones, las dos entidades han elaborado un *Plan de Igualdad*.

En relación con la protección física de las personas, se asume el mandato y el compromiso de garantizar un adecuado nivel de seguridad y salud en el trabajo, por lo cual, las dos organizaciones, definen e implementan su respectiva política y *Plan de Prevención de Riesgos Laborales*. Con el soporte de una mutua, se desarrollan todas las acciones de prevención en salud y de gestión de accidentes de trabajo. Para el caso de las(os) voluntarios(as), se les asegura mediante una póliza que cubre los siniestros propios de la persona y los que se pudieran producir a terceros en el marco del cumplimiento de las actividades asignadas.

Dentro de las prácticas adoptadas para garantizar un clima laboral adecuado y agradable se promueven aspectos como la participación de las personas, el “trabajo en familia” y la conciliación de la vida personal y laboral. En tal sentido, SJDV propicia reuniones semestrales para fomentar la implicación de los(as) empleados con la organización y, asimismo, ofrece flexibilidad en las jornadas de trabajo, permisos o excedencias. Igualmente, en Novaterra, se fomenta la modalidad de teletrabajo, tanto para beneficio de los colaboradores y sus familias, como para reducir desplazamientos innecesarios que resultan impactando el medio ambiente.

Tanto los directivos de SJDV como los de Novaterra, son conscientes de que el trabajo con personas en situación de vulnerabilidad supone un riesgo psicosocial para los colaboradores. Por lo anterior, estas organizaciones procuran brindar a sus equipos herramientas de formación, asesoría y acompañamiento para fortalecer actitudes y habilidades como la gestión de las emociones, la escucha, la autoestima, el autocontrol, la gestión de conflictos, el trabajo en equipo, etc. Adicionalmente, han institucionalizado las reuniones periódicas como herramienta clave para la gestión de situaciones difíciles, la resolución de conflictos y el apoyo emocional a los(as) trabajadores(as). Esta práctica, también se ve complementada con las *redes de apoyo* que van surgiendo informalmente entre los mismos colaboradores, jefes y voluntarios; los encuentros y conversaciones no planificadas entre compañeros(as) suelen ser la mejor vía para reducir presión al trabajo, sentir apoyo y disminuir los estados de estrés.

---

<sup>33</sup> Resolución de 22 de junio de 2015, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal de acción e intervención social 2015-2017. También conocido como *Convenio del Tercer Sector*.

Todas las acciones hasta ahora citadas se ven también reforzadas por la estrategia de fortalecimiento de la comunicación interna. Uno de los atributos más valorados por los(as) colaboradores(as) de las dos organizaciones, es la efectiva y ágil comunicación que se da internamente, dónde no solamente se evidencia información en tiempo real sobre el estado y los avances de la organización, sino que también se abren canales de realimentación eficaces. Las reuniones y encuentros permanentes hacen parte de las acciones que mejoran los procesos de diálogo, las relaciones y la cohesión de equipo. En complemento a estas, SJDV adopta como práctica, la elaboración de un *plan de comunicación interna* a fin de mejorar los canales y procesos que conducen a una mayor la efectividad en el trabajo.

Para este mismo fin, Novaterra, propone una herramienta tecnológica denominada *happyforce*, la cual permite a los(as) colaboradores registrar, día a día, sus avances, ideas, inconformidades, situaciones positivas o negativas, etc. Todas estas expresiones pueden ser ingresadas de manera pública o anónima al sistema, el cual procesa la información para el análisis, reflexión y posterior toma de decisiones por parte del equipo directivo. El *happyforce* también brinda la posibilidad a la fundación de realizar monitoreo y medición del clima laboral y satisfacción del personal por medio del cálculo de un *índice de felicidad*.

Además del fortalecimiento del capital humano, las organizaciones de inclusión socio-laboral analizadas, también buscan promover la gestión del conocimiento como medio potenciador del capital intelectual y organizacional. La primera práctica en común que adoptan SJDV y Novaterra en relación con este fin, es la dotación de sistemas de información adecuados y eficaces, pues ambas entidades son conscientes de la importancia del rol que desempeñan dichos sistemas para la recolección, procesamiento y generación de datos que aporten valor a la toma de decisiones.

En el caso de SJDV, se ha optado por implementar y mantener un conjunto de aplicaciones que den respuesta a las principales necesidades de gestión de información y de gestión administrativa de la entidad. Como ejemplo, se trae a colación dos importantes aplicativos informáticos con los que cuenta la organización. El primero, es un sistema que permite la sistematización y gestión de los indicadores y estadísticas relacionadas a los usuarios y su respectivo estado en los diversos recursos del itinerario. Y el segundo, es un administrador de la base de datos del voluntariado que permite generar estadísticas y análisis para la coordinación de este equipo humano y la distribución de labores y tiempos.

De otro lado, en Novaterra, con la colaboración de un voluntario, actualmente se está desarrollando un CRM de aplicación general para cualquier ONG, pero personalizable a las necesidades y particularidades de la fundación. Esto es, un aplicativo que permite crear y administrar una completa base de datos para soportar la gestión de los procesos de la fundación y que contempla toda la información referente a los usuarios, el estado de los itinerarios, las empresas contratantes, los socios, patronos y donantes, entre otros elementos.

Con el propósito de avanzar en el conocimiento sobre las problemáticas sociales atendidas, las diversas metodologías de intervención y su respectivo impacto, las dos organizaciones procuran ser activas en cuanto a la investigación, estudios y sistematización de programas o proyectos. SJDV adopta como estrategia, la participación continua en eventos académicos, espacios formativos y, en general, en todas aquellas iniciativas colectivas que

promuevan la generación y difusión del conocimiento relacionado al sinhogarismo u otras temáticas conexas.

Novaterra, por su parte, se ha propuesto profundizar en el estudio de la metodología de intervención utilizada por la fundación, la cual incluye la estrategia de promoción de empresas sociales como potenciador del impacto social. En esta tarea, actualmente se está desarrollando un proyecto a nivel internacional, que pretende probar el modelo en seis países europeos.

#### **4.4. Conclusiones**

Dentro del estudio de caso desarrollado, se exploró sobre las principales acciones estratégicas y prácticas adoptadas por las organizaciones de inclusión socio-laboral para cumplir con su objeto social y generar impacto en sus grupos de interés. En el marco de este análisis, resultó clave el reconocimiento previo sobre aquellas demandas, expectativas y elementos de valor percibidos por los *stakeholders* más relevantes (usuarios, comunidad, Gobierno, entidades públicas y privadas, financiadores, empleados y voluntarios). Con lo anterior, se pudo validar, que las acciones emprendidas por estas organizaciones efectivamente contribuyan a la “creación de valor”.

Los objetivos estratégicos sociales de las organizaciones de inclusión socio-laboral se centran en dos ámbitos. Por un lado, en el mejoramiento de las competencias, habilidades y capacidades de los usuarios, en pro de mejorar su nivel de empleabilidad, ingresos, condiciones de calidad de vida y participación social. De otro lado, en el fomento de comunidades y entidades inclusivas y solidarias, buscando el involucramiento de diferentes personas y organizaciones para consolidar una amplia base social que, desde diferentes roles y quehaceres, pueda contribuir a lograr una sociedad más justa y equitativa.

Los objetivos de sostenibilidad financiera, por su parte, hacen referencia a la mejora del posicionamiento de la entidad y de su capacidad de ampliar y diversificar fuentes de financiación para poder garantizar su continuidad en el tiempo. Estos fines, se alinean a las expectativas de valor de socios, donantes y cooperantes, pues como parte de la estrategia de fortalecer su “reputación”, las organizaciones deben demostrar la eficacia de su intervención (impacto social) y la adecuada y transparente gestión de los recursos económicos.

Para dar cumplimiento a la propuesta de valor (objetivos sociales y financieros), estas organizaciones definen un modelo de servicio y un conjunto de procesos y actividades críticas (cadena de valor). Si bien estos procesos y las prácticas de gestión pueden presentar algunas variaciones entre las entidades estudiadas, en función de sus principios y ejes de actuación básicos, pudo comprobarse estrategias comunes, como se explica a continuación.

En el marco de los procesos de captación y desarrollo de relaciones (en otras palabras, la labor “comercial”), se destaca, para ambas organizaciones, los objetivos y acciones orientadas a la sensibilización social, la pedagogía y la creación de redes de trabajo colaborativo en las que se involucre diferentes organismos, empresas y sectores. Para lograr el financiamiento y sostenimiento de la labor social, además de gestionar proyectos con fondos públicos y privados, se acude a prácticas como el fortalecimiento de equipos de voluntarios y el desarrollo

de campañas y eventos solidarios que favorezcan, tanto la generación de ingresos propios, como el robustecimiento de la base social.

Dentro de los procesos de intervención y acompañamiento, que son los que materializan el modelo de intervención de las organizaciones, se hace énfasis en las prácticas de construcción y ejecución de *itinerarios personalizados de inserción socio-laboral* y el ofrecimiento de servicios o programas vinculados a los mismos, entre otros: formación para el empleo; programas de vivienda y salud; espacios de ocio y recreación e intermediación laboral. Las dos organizaciones analizadas, contemplan como actividad crítica, la aplicación de diagnósticos individuales a los usuarios, pues estos permiten asegurar que los itinerarios a elaborar se ajusten a las necesidades humanas, sociales y laborales de cada individuo atendido.

A fin de garantizar que la operación de la organización es eficaz, eficiente y que, además, se alinea y cumple con los requisitos legales y de buen gobierno, las organizaciones acogen prácticas de planificación, seguimiento y control, entre otras, la elaboración de planes estratégicos y operativos, y la adopción de instrumentos de seguimiento y evaluación, como los comités y los sistemas de indicadores. En el marco de los procesos reguladores y sociales, también fue elemento concurrente, la adopción de criterios de RSE en beneficio de los grupos de interés como colaboradores(as), usuarios, cooperantes, proveedores, financiadores, comunidad y medio ambiente. En este sentido, se implementan diversas acciones relacionadas con la protección de los derechos laborales, la garantía de no discriminación, la reducción del impacto ambiental de la operación, la comunicación transparente y el favorecimiento de proveedores del entorno.

En cuanto al fortalecimiento del capital humano y organizacional (activos intangibles esenciales para el desarrollo de la cadena de valor), se evidencian tres prioridades estratégicas en las organizaciones: la calificación e idoneidad de los colaboradores, el desarrollo profesional y humano de los mismos, y la promoción de la gestión del conocimiento. Las acciones implementadas para el logro de esos fines se focalizan en los adecuados procesos de selección e integración de personal, en los planes de formación y desarrollo, en el fortalecimiento de la comunicación interna y en la adopción de adecuados sistemas de información para la generación de datos de valor que soporten la toma de decisiones y la generación y difusión del conocimiento

---

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA EL FORTALECIMIENTO DEL IMPACTO SOCIAL EN LOS GRUPOS DE INTERÉS DE LAS ORGANIZACIONES DE INCLUSIÓN SOCIO- LABORAL**

---

## 5.1. Introducción

Este capítulo presenta el modelo de gestión para emprendimientos de inclusión socio-laboral, orientado a fortalecer su respectiva capacidad de creación y maximización de valor social en los diferentes *stakeholders*. La construcción del instrumento se realizó teniendo como base los siguientes insumos: a) la estructura del *mapa estratégico* adaptada a organizaciones sociales; b) los *criterios de gestión social* extraídos de reconocidos estándares de Responsabilidad Social Empresarial (RSE); c) los lineamientos de planificación estratégica y las mejores prácticas de gestión de diversas organizaciones que trabajan en el campo de referencia y d) los principales *outcomes* o expectativas de valor reconocidos por los grupos de interés más relevantes de este tipo de organización. El proceso de identificación y análisis de los citados elementos, y las formas en las que aportaron a la presente propuesta, se explicaron con detalle en los capítulos III y IV.

Es preciso anotar que la versión final del *mapa estratégico* centro de este modelo, es el resultado del análisis, contraste y cotejo de los *mapas* y prácticas previamente identificadas dentro en cada una de las organizaciones sociales estudiadas en la Fase 2 (capítulo IV). Igualmente, contribuyó a esta versión, los aportes generados en el proceso de validación llevado a cabo, tanto con los gerentes/gestores de estas entidades, como en un emprendimiento social independiente, no incluido dentro del *estudio de casos* (Véase Anexos 7 y 8).

La descripción del modelo se realiza por medio de seis apartados; tras esta breve introducción, se cita el objetivo general, los principios y fundamentos que lo sustentan (apartados 5.2 y 5.3). Posteriormente, en el apartado 5.4, se expone la estructura general de la herramienta y la vía en que opera y, en el apartado 5.5, se ilustra el *mapa estratégico*, corazón del modelo, y sus componentes. Dentro del apartado 5.6, se describen las perspectivas, objetivos estratégicos y prácticas asociadas al *mapa*. Finalmente, en el apartado 5.7, se propone un esquema de control y seguimiento para el modelo por medio de un *Cuadro de Mando Integral*. El detalle de las prácticas de gestión (descripción, acciones de implementación, grupos a impactar, limitaciones y material de soporte) se presenta, de manera complementaria y minuciosa, en el Capítulo VI.

La propuesta de modelo de gestión aquí expuesta se constituye en una “guía” que, en todos sus componentes, es flexible y adaptable a las necesidades, recursos, capacidades internas y metodologías de la organización social. Sus objetivos y prácticas asociadas pueden ser modificadas en función de las prioridades estratégicas de directivos y gestores.

## 5.2. Objetivo del modelo

El principal objetivo de este modelo de gestión es proporcionar a los emprendimientos y organizaciones sociales que trabajan en el campo de la inclusión socio-laboral de colectivos



vulnerables, un marco de referencia de planificación estratégica y seguimiento que favorezca la generación y maximización del impacto social en sus diferentes grupos de interés. Asimismo, el modelo ofrece un conjunto de estrategias y prácticas, que podrían ser potencialmente adoptadas (y adaptadas) por este tipo de entidades, con el fin de acercarse al cumplimiento de sus más característicos objetivos sociales y de sostenibilidad financiera.

### **5.3. Principios y fundamentos del modelo**

#### **5.3.1. Actuación ética y socialmente responsable**

El propósito global de mejorar el desarrollo sostenible de las comunidades y territorios exige, por parte del sector empresarial e institucional, un claro y probado compromiso con una gestión organizacional ética y responsable. Los emprendimientos sociales no son ajenos a este encargo y, antes bien, apremia en ellos un comportamiento ejemplar y “referente” en cuanto a actuaciones justas y transparentes que, de ninguna manera, agraven el bienestar general de las personas y grupos con los cuales interactúa.

En consecuencia, este principio establece que las organizaciones de inclusión socio-laboral usuarias del modelo, deben asegurar que se desarrolla su cadena de valor de una manera socialmente responsable, donde siempre se priorice: a) el respeto por los derechos humanos y laborales; b) el cumplimiento de la ley; c) la reducción de los impactos negativos en el medio ambiente; d) las prácticas justas de compra y consumo; y e) la transparencia y adecuada gobernanza.

#### **5.3.2. Enfoque basado en *stakeholders* y en sus principales expectativas de “valor”**

La identificación de las demandas, necesidades o expectativas de valor de los *stakeholders* del emprendimiento de inclusión socio-laboral, se constituyen en el mecanismo “validador” del modelo de gestión y sus componentes. En el Anexo 6, se provee un inventario de los más comunes y relevantes elementos de valor, entendidos como aquellas capacidades, cambios o *outcomes*, que los diferentes grupos de interés esperan obtener o maximizar, a partir de la acción o los servicios que le brinda la organización.

Durante la adopción del modelo es fundamental, evaluar y comprobar que las acciones planificadas o emprendidas, aportan efectivamente a la creación de valor en sus diferentes grupos de interés. Para dicho ejercicio, se recomienda: a) realizar un mapeo periódico de los *stakeholders* externos e internos; b) identificar o corroborar las necesidades, expectativas y demandas de estos grupos; c) revisar las prioridades en la atención de dichas necesidades<sup>34</sup>; y

---

<sup>34</sup> Para realizar este análisis puede utilizarse el enfoque de “atributos y prominencia” propuesto por Mitchell, Agle y Wood (1997).

d) confirmar el nivel de contribución de las actividades y estrategias a la creación de valor mediante los procesos de monitoreo y evaluación.

### 5.3.3. Planificación estratégica basada en una lógica causal

Al igual que diversos modelos lógicos ampliamente usados en la planificación y evaluación de proyectos e intervenciones sociales<sup>35</sup>, esta propuesta pone su foco en el establecimiento de relaciones de causalidad entre los diferentes elementos de una estrategia organizacional. Las cadenas de causa-efecto que surgen entre las perspectivas y objetivos estratégicos (ver apartado 5.5), permiten a la organización de inclusión socio-laboral:

- Explicar la forma o las vías por medio de las cuales se crea valor para cada tipo de *stakeholder*.
- Determinar cómo interactúan los objetivos estratégicos de diferentes niveles (perspectivas) y evaluar el grado de contribución y dependencia entre unos y otros.
- Establecer un marco de referencia para la evaluación de la estrategia y determinar indicadores de diversa tipología (proceso, producto, efecto o impacto).
- Comunicar y sensibilizar a los equipos de trabajo sobre la importancia de la colaboración entre procesos (áreas o departamentos) para lograr los objetivos comunes.
- Fortalecer un enfoque de gestión por resultados (GpR).

Con lo anterior, se vuelve imprescindible que la organización, dentro de su proceso de planificación, evalúe y compruebe las relaciones causales más relevantes entre los elementos de su estrategia, considerando, entre otros aspectos: a) el contexto de la entidad; b) las características, necesidades y expectativas de los *stakeholders*; c) las metodologías y procesos internos particulares y d) los supuestos y condiciones que deben darse para poder sustentar la lógica causal.

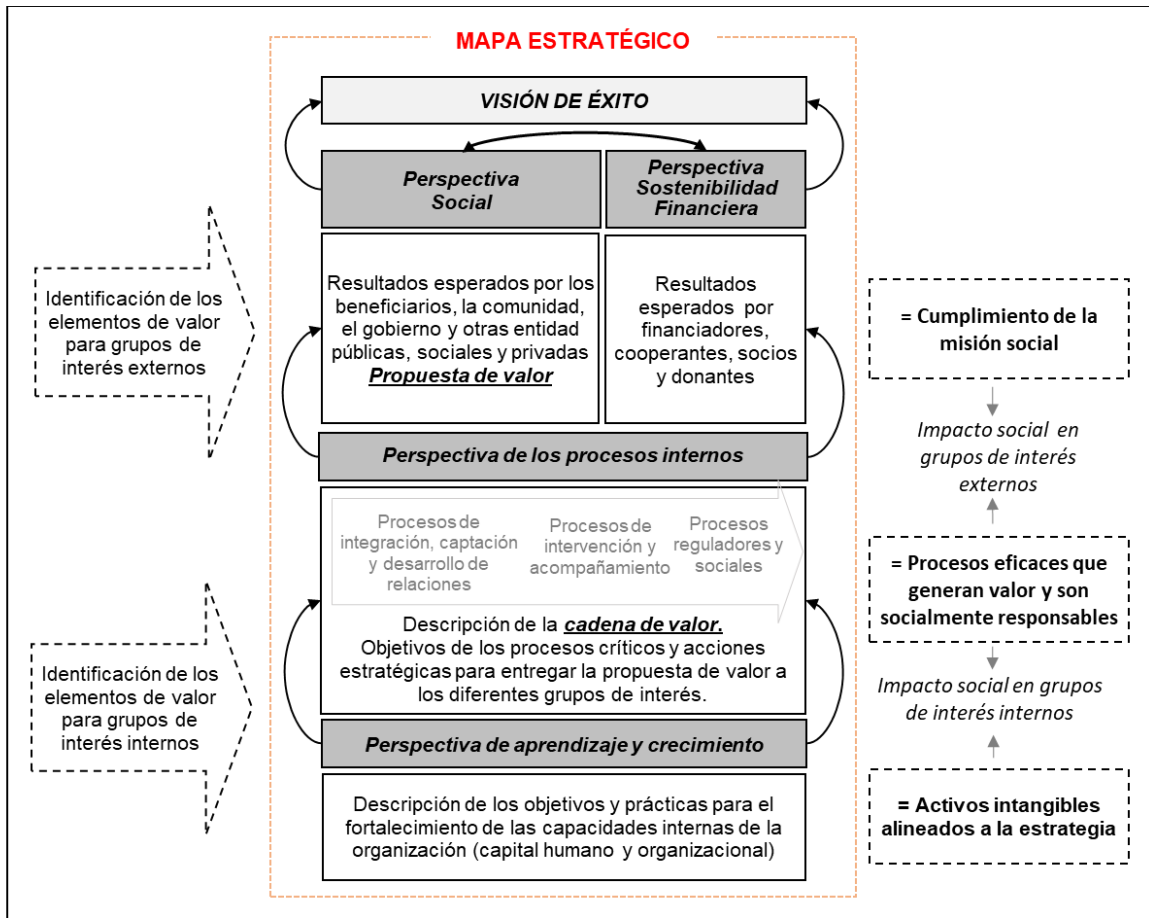
## 5.4. Estructura general del modelo

En la Figura 5.1 se presenta de manera general la estructura del modelo de gestión. Este esquema, propone como punto de partida y origen del proceso de planificación, la identificación de las demandas y necesidades de los principales grupos de interés que potencialmente pueden ser impactados con la intervención social o el propio quehacer organizacional.

---

<sup>35</sup> Por ejemplo, la teoría de cambio, la cadena de resultados o el enfoque de marco lógico.

Figura 5.1. Estructura general del modelo de gestión



Fuente: Elaboración propia

Como bien se sugirió en el apartado 5.3.2, los emprendimientos y entidades sociales deben considerar como actividad previa y prerrequisito para la definición de su estrategia, el reconocimiento sobre aquellos elementos (requerimientos, expectativas, capacidades) que sus *stakeholders* demandan y perciben como “valor”. Este primer paso, se vuelve indispensable a fin de poder establecer las mejores rutas, acciones y prácticas que podría adoptar la entidad en su tarea de generar y maximizar el impacto social y, así incluirlas en el instrumento central de esta propuesta: el *mapa estratégico*.

El esquema general del *mapa estratégico*, originalmente planteado por Kaplan y Norton (2004) y adaptado a las organizaciones sociales conforme a la metodología descrita en el capítulo III, se constituye entonces en la columna vertebral del modelo. Este instrumento, plantea un conjunto de objetivos y procesos que, relacionados entre ellos de una manera causal, buscan acercar al emprendimiento a su máxima su *visión de éxito*.

Las dos perspectivas superiores del mapa (social y de sostenibilidad financiera), describen la propuesta de valor para los grupos de interés externos de este tipo de organización social, como lo son: las personas del colectivo atendido y sus familias; la comunidad; el Gobierno; las empresas; las entidades públicas y sociales; los cooperantes, financiadores y socios. La perspectiva social, específicamente, establece los resultados

esperados en relación con los cambios y efectos que la organización pretende alcanzar para los usuarios atendidos y para la comunidad en donde opera, en un mediano o largo plazo. La perspectiva de sostenibilidad financiera, por su lado, expone los objetivos concernientes a la viabilidad económica que requiere la entidad para poder llevar a cabo su modelo de intervención y tener continuidad en el tiempo.

Los objetivos trazados dentro de estas dos perspectivas de más alto nivel proporcionan el contexto para el desarrollo de los procesos y actividades críticas en las perspectivas inferiores. La perspectiva de procesos internos propone los objetivos y prácticas asociadas a la *cadena de valor* de la organización para el logro de la misión social. En otras palabras, mientras las perspectivas social y de sostenibilidad financiera, plantean los más altos fines estratégicos, la perspectiva de procesos internos describe el “cómo” se alcanzarán dichos fines a través de tres tipos de procesos: a) de integración, captación y desarrollo de relaciones; b) de intervención y acompañamiento y c) reguladores y sociales.

Finalmente, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento define los objetivos y acciones clave que la organización podría llevar a cabo a fin de fortalecer sus capacidades internas (activos intangibles). Las prácticas desarrolladas en esta perspectiva permitirán el robustecimiento del capital humano y organizacional necesario para el desarrollo de la *cadena de valor* y, por tanto, para lograr los objetivos de las perspectivas superiores. Igualmente, los resultados alcanzados mediante la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se traducen en el cumplimiento de las expectativas y la generación de valor para los grupos de interés internos como los empleados, voluntarios y los mismos gerentes/gestores de la organización.

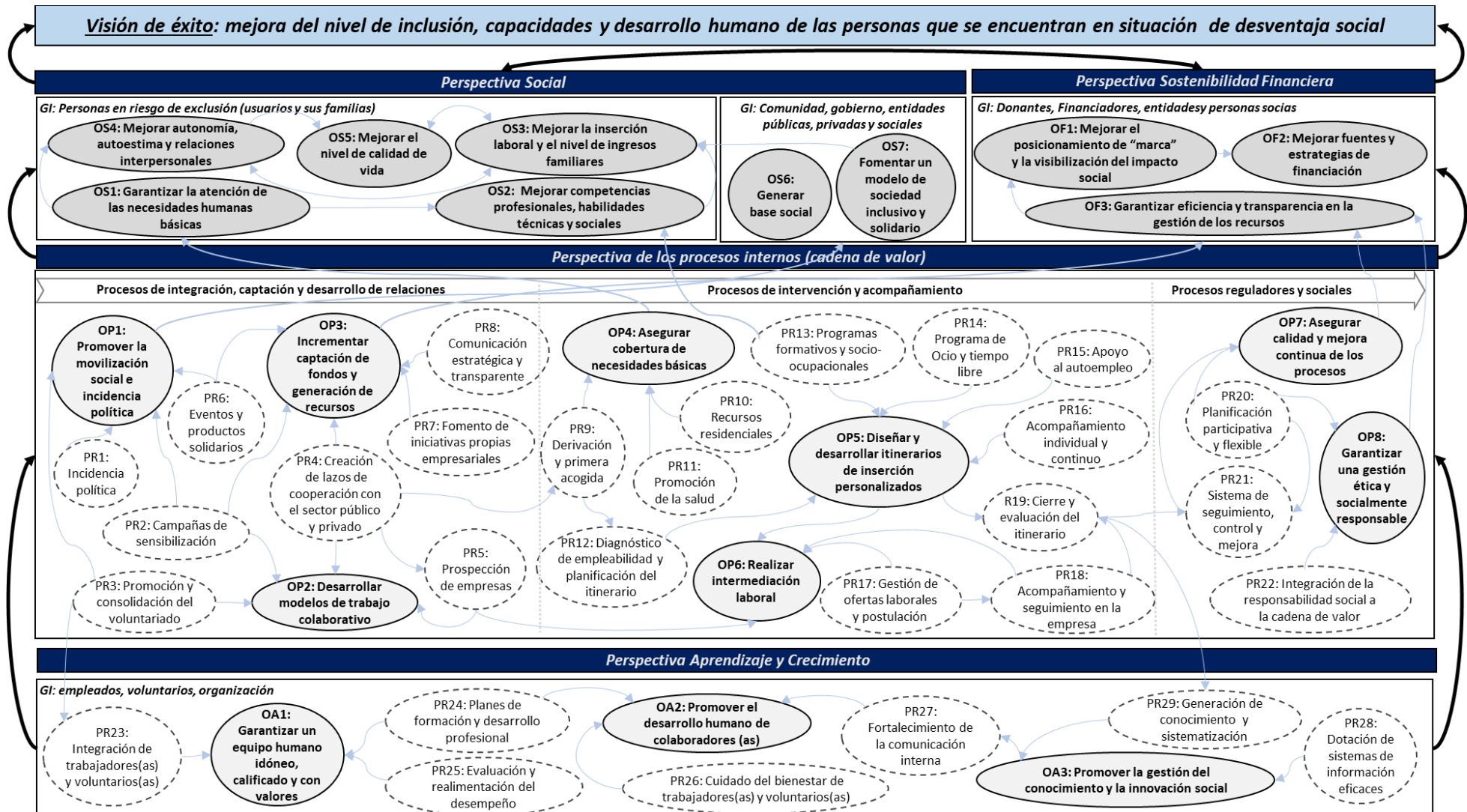
Este esquema de planificación y gestión, que se describe con mayor detalle en los siguientes dos apartados, pretende entonces asegurar:

- a) Que se da cumplimiento a la misión social de la entidad (generación de impacto social) por medio de una cadena de procesos y actividades críticas que “crean valor” y propenden por la sostenibilidad económica de la organización;
- b) Que el modelo de intervención se realiza bajo parámetros de sostenibilidad, ética y transparencia, aportando al bienestar y desarrollo de la comunidad;
- c) Que permanentemente se crean y fortalecen capacidades internas organizacionales para el desarrollo del modelo; y
- d) Que se garantiza el bienestar y desarrollo de los grupos de interés internos como empleados y voluntarios.

## **5.5. El mapa estratégico y la *visión de éxito* de las organizaciones de inclusión socio-laboral**

El *mapa estratégico* centro del modelo, ilustrado con más detalle en la Figura 5.2, plantea como máxima *visión de éxito*, la mejora efectiva del nivel de inclusión, capacidades y desarrollo humano de los colectivos vulnerables atendidos. Dicha declaración, resume el fin más alto de la organización de inclusión socio-laboral y, a partir de este, se estructura todo el esquema estratégico de planificación, gestión y seguimiento.

Figura 5.2. Mapa estratégico para organizaciones sociales de inclusión socio-laboral



Notas: GI: grupos de interés impactados. OS: objetivos estratégicos sociales. OF: objetivos estratégicos de sostenibilidad financiera. OP: objetivos de procesos internos. OA: objetivos de aprendizaje y crecimiento. PR: prácticas y acciones para el logro de los objetivos.

Fuente: Elaboración propia

El *mapa* propuesto, incluye la definición de 21 objetivos estratégicos, todos representados en óvalos sombreados dentro de la Figura 5.2. En la perspectiva social se establecen siete objetivos, los cuales se identifican con las letras “OS”; en la de sostenibilidad financiera, tres objetivos rotulados con las letras “OF”; en la de procesos internos, ocho objetivos con las letras “OP” y, finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, tres objetivos marcados con las letras “OA”.

Asimismo, se proponen 29 prácticas (representadas con las letras PR y en óvalos punteados) asociadas a los objetivos de las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Estas prácticas, representan potenciales acciones estratégicas que pueden ser adoptadas por la entidad para facilitar el logro de los objetivos sociales y financieros y, por tanto, de su *visión de éxito*. Por medio de flechas, se ilustran algunas de las relaciones causales más relevantes entre las perspectivas, los objetivos estratégicos y las prácticas<sup>36</sup>.

Si bien la mayor parte de los componentes que se proponen dentro del *mapa* responden a los objetivos y las prácticas “comunes” en las organizaciones las estudiadas (capítulo IV), también hay que decir, que algunos de estos se incluyeron de forma deliberada sin que necesariamente sean aplicables a cualquier organización de inclusión socio-laboral. Esto, a razón de que se evidenciaron ciertas estrategias con alto potencial de crear valor y que pueden ser evaluadas por las entidades para su implementación en un futuro. Por ejemplo: la creación de empresas sociales como medio de financiamiento (PR7); las acciones de apoyo al autoempleo como opción de integración laboral (PR15); o la incidencia política como instrumento generador de cambio para conseguir una sociedad más justa y solidaria (PR1).

## **5.6. Perspectivas, objetivos y prácticas asociadas al *mapa* estratégico**

### **5.6.1. Perspectiva social**

La perspectiva social del *mapa estratégico* expresa la propuesta de valor para aquellos grupos de interés externos que reciben, de manera directa o indirecta, los servicios (proyectos o intervenciones) ofrecidos por la organización. Los objetivos aquí trazados formulan el contexto de actuación de la entidad, al que debe responder los procesos internos, las actividades y los recursos invertidos. Es decir, toda la cadena de procesos y las capacidades internas (capital humano y organizacional) deben estar alineadas y ser coherentes con esta propuesta de valor.

La perspectiva social se compone de dos segmentos: el primero, hace referencia a la propuesta de valor para los usuarios directos del servicio (beneficiarios, participantes, y sus familias), y se centra en el mejoramiento de las competencias y capacidades de estas personas en pro de mejorar su nivel de empleabilidad, ingresos y calidad de vida. El segundo segmento, ilustra la propuesta de valor para los otros *stakeholders* externos como la comunidad, el

---

<sup>36</sup> Con fines estéticos y para evitar confusión del lector, no se incluye la totalidad de las relaciones causa-efecto en este gráfico. En la descripción detallada de los objetivos y prácticas del Capítulo VI, se sugieren otros vínculos.

Gobierno, las entidades sociales, públicas y privadas. Las prioridades estratégicas en este segmento se enfocan al fomento de la solidaridad y la movilización social y política para lograr una sociedad más justa y equitativa. A continuación, se describe con más detalle los objetivos estratégicos vinculados a cada una de estas propuestas de valor.

#### *5.6.1.1. Propuesta de valor para los usuarios (beneficiarios o participantes)*

##### *OS1: Garantizar la atención de las necesidades humanas básicas*

El primer elemento o paso inicial para lograr que una persona supere una situación de exclusión social, radica en garantizar que esta, como mínimo, logra acceder a servicios básicos que cubran sus necesidades elementales de sobrevivencia, esto es, de vivienda, alimentación y salud. Por tanto, este objetivo estratégico se orienta a la garantía de cobertura de dichas necesidades. La organización social se propone brindar a las personas atendidas una serie de servicios o acompañamiento que les acerque a ese nivel mínimo de bienestar para que, posteriormente, puedan desarrollar un itinerario de integración socio-laboral.

##### *OS2: Mejorar las competencias profesionales, habilidades técnicas y sociales*

La adquisición, recuperación o fortalecimiento de habilidades y de competencias profesionales, es uno de los principales objetivos del modelo de intervención de las organizaciones de inclusión socio-laboral. La cualificación, se considera una importante vía para que las personas en riesgo de exclusión logren su meta de integración. Este objetivo de carácter “formativo”, no solo se limita a la potenciación de conocimientos y habilidades técnicas sino también al desarrollo de otras competencias personales y sociales (habilidades blandas) necesarias para acceder a un puesto de trabajo y para relacionarse de manera adecuada con otras personas y en otros contextos.

##### *OS3: Mejorar la inserción laboral y el nivel de ingresos familiares*

La inserción laboral (el empleo), se constituye en una de las más comunes estrategias contempladas por las organizaciones sociales para combatir los problemas de pobreza y exclusión social. En la medida en que se fortalezcan las capacidades de las personas para acceder a un trabajo (OS2), se está aportando a mejorar la integración laboral de los colectivos atendidos y, por tanto, a incrementar su nivel de ingresos económicos. La integración al mercado laboral es la principal expectativa de la mayoría de los usuarios que atienden las organizaciones de inclusión socio-laboral. Asimismo, otros grupos de interés como cooperantes y financiadores establecen como requisito o contrapartida de los recursos que aportan, que se demuestre una efectiva tasa de inserción.

##### *OS4: Mejorar la autonomía, autoestima y relaciones interpersonales*

Este objetivo, unido a los tres objetivos sociales previos, alude al empoderamiento de las personas atendidas para que ellas mismas protagonicen su propio proceso de integración. Las personas en situación de exclusión social, por lo general, presentan todo un conjunto de problemáticas en racimo de carácter económico, social, físico y emocional vinculadas a la falta de recursos básicos y al desempleo. Por lo anterior, las organizaciones buscan poder impactar,

además de la seguridad laboral y económica, otras condiciones internas personales esenciales en los usuarios, para que estos logren llevar una vida autónoma y armoniosa en todo sentido.

Las organizaciones de inclusión socio-laboral, más allá de ofrecer soluciones netamente asistencialistas, buscan potenciar la autonomía de los participantes y la regeneración de su red social y familiar. Por un lado, se pretende fomentar la recuperación de la autoestima como valor fundamental para emprender un proyecto de vida, pues la mayoría de las personas empiezan su proceso de integración con muy bajos niveles de confianza en sí mismos, inseguridades y miedo. El objetivo entonces de estas entidades sociales, es hacer que sus participantes, poco a poco, vayan reconociéndose como seres humanos dignos, completamente capaces de emprender acciones que contribuyan a su bienestar personal, al de su familia y su comunidad.

Aunque el logro de este objetivo puede revelarse como resultado indirecto del objetivo OS2 (mejora de competencias y habilidades sociales), es importante apuntar que también se da una relación de causalidad en doble vía con respecto al objetivo OS3 (inserción laboral). Es decir, por un lado, el reconocimiento de las capacidades propias (autoestima) y las habilidades interpersonales, son elementos coadyuvantes para poder acceder a un puesto de trabajo. Pero al mismo tiempo, el hecho de tener un empleo digno reduce otras tensiones y problemáticas particulares de los individuos, lo cual redundará en mayor autonomía, valoración por sí mismo y relaciones familiares y sociales más sanas.

#### *OS5: Mejorar el nivel de calidad de vida de las personas atendidas*

El objetivo estratégico de más alto nivel jerárquico dentro de la perspectiva social del mapa es lograr una mejora efectiva de la calidad de vida de las personas atendidas en sus dimensiones básicas. Esto es; en el aseguramiento de unos ingresos mínimos vitales; en la salud, bienestar físico y emocional; en la mejora de la educación y cualificación; en la garantía de una vivienda digna; en el fortalecimiento de las relaciones sociales y en la participación social y cultural. Las mejoras progresivas en estos aspectos, generalmente se van dando en función del avance en los demás objetivos sociales descritos anteriormente.

El modelo de intervención desarrollado por la organización (y que se describen con detalle en el apartado 5.6.3.2), va impactando gradualmente sobre las capacidades y bienestar de los participantes. En una primera vía, por medio de asesorías, recursos y servicios de atención de necesidades básicas, se pretende influir positivamente en el bienestar físico, la integridad y seguridad de la persona usuaria. Paralelamente, las capacitaciones y procesos formativos, de forma directa, van contribuyendo a mejorar el aprendizaje y nivel educativo, mientras que las actividades socio-ocupacionales y de ocio también fomentan el desarrollo de habilidades sociales y la mejora de las relaciones en favor, tanto de la salud física y mental, como en el incremento del nivel de empleabilidad.

De otro lado, la posibilidad de acceso a un puesto de trabajo proporciona, indiscutiblemente, una fuente de ingresos personal al individuo que se ha encontrado en situación de exclusión por un periodo de tiempo significativo. Este incremento de recursos y medios posibilita la adquisición de bienes y servicios necesarios para suplir los requerimientos básicos en cuanto a alimentación, salud, vivienda, transporte, educación, vestido y recreación,



entre otros aspectos. Asimismo, un cambio positivo de situación económica reduce los niveles de estrés personal, proporcionando entornos sanos en términos afectivos y emocionales.

#### *5.6.1.2. Propuesta de valor para otros grupos de interés externos (comunidad, gobierno, entidades públicas y privadas)*

##### *OS6: Generar base social*

Este objetivo se refiere al fomento de la participación de personas, empresas e instituciones públicas y privadas para que se vinculen, de manera directa, a los fines y al quehacer de la organización de inclusión socio-laboral. La consolidación de una base social robusta se propone partiendo de la premisa de que diversos actores de la sociedad pueden aportar a los procesos de cohesión social y asumir un grado de corresponsabilidad frente a la lucha contra la problemática de la exclusión. Un equipo de voluntariado fortalecido, el desarrollo de alianzas estratégicas y el afianzamiento de redes de cooperación, son algunos de los productos que materializan el logro de este propósito estratégico.

##### *OS7: Fomentar un modelo de sociedad inclusivo y solidario*

Los fines sociales de las organizaciones de inclusión socio-laboral van más allá de la atención y el acompañamiento puntual de las personas en situación de vulnerabilidad. Dentro de este modelo, la organización de inclusión socio-laboral busca trascender el enfoque asistencialista y actuar de cara a modificar las estructuras sociales injustas y segregadoras que se constituyen en principal causa de la pobreza y la exclusión. La entidad debe promover cambios estructurales en la sociedad y en la configuración del mercado laboral actual, a partir de procesos de sensibilización, generación de conciencia, solidaridad y compromiso de todos los actores en todos niveles.

### **5.6.2. Perspectiva de Sostenibilidad Financiera**

Esta perspectiva del *mapa estratégico* describe los objetivos relacionados con la propuesta de valor a los grupos de interés que viabilizan la sostenibilidad económica de la organización, es decir, los objetivos que responden a las demandas y expectativas de los financiadores, socios y cooperantes. Los fines aquí expuestos se centran en la mejora del posicionamiento de la entidad y su capacidad de mantener y ampliar fuentes de financiamiento a fin de garantizar su continuidad en el tiempo. Esto, a su vez, se constituye en medio, para alcanzar los objetivos sociales previamente descritos.

Al igual que la perspectiva social, la de sostenibilidad financiera, se limita a la descripción de un conjunto de *resultados esperados*, mas no detalla en las estrategias puntuales y prácticas, pues estas se incluyen dentro de la perspectiva de procesos internos. A continuación, se exponen los tres objetivos que componen la perspectiva:

##### *OF1: Mejorar el posicionamiento de “marca” y la visibilización del impacto social*

La organización de inclusión socio-laboral procura ser reconocida por parte de sus diferentes grupos de interés como una entidad profesional, solidaria, responsable a todos los

efectos y, principalmente, generadora de un impacto social positivo en la comunidad y localidad donde tiene presencia. Estas características, dan respuesta a las principales expectativas y requisitos de los financiadores públicos y privados a la hora de decidir donde colocan sus recursos para el desarrollo de proyectos sociales.

Con lo anterior, este objetivo se centra en el posicionamiento de “marca” (reputación) de la organización, de manera que esta pueda ser distinguida como una entidad sólida, de altos valores sociales, transparente en sus actuaciones y que demuestra permanentemente resultados. Para alcanzar tal fin, se deben concentrar los esfuerzos en estrategias comunicacionales y “comerciales” encaminadas a visibilizar, a todos los niveles, el impacto social generado y las formas (innovadoras, eficaces y sostenibles) en las que la entidad opera.

#### *OF2: Mejorar fuentes y estrategias de financiación*

A fin de garantizar la viabilidad económica y la continuidad de la organización social en el tiempo, esta se propone establecer y consolidar un sistema de sostenimiento financiero en el cual, preferiblemente, se involucre variedad de fuentes, colectivos, entidades, personas y estrategias para la generación/captación de ingresos. Crear y mantener un conjunto de posibilidades de obtención de fondos y controlar la dependencia a las subvenciones públicas, debe ser prelación de estas entidades. La diversificación en las estrategias y fuentes de captación es una de las claves para que la organización, además de lograr su sostenimiento, pueda mantener una autonomía plena en la gestión.

#### *OF3: Garantizar eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos*

La optimización de todos los recursos (económicos, físicos, humanos, tecnológicos y ambientales) en pro del cumplimiento de la misión social, se constituye en un principio de actuación para directivos y gestores de la organización de inclusión socio-laboral. Desde la misma labor presupuestaria (de planificación, seguimiento y control), la entidad debe promover la gestión coordinada, adecuada y eficaz de los recursos financieros y, paralelamente, fomentar en sus colaboradores, voluntarios y usuarios los principios del ahorro y uso responsable de los bienes físicos y de las fuentes naturales de energía.

En el marco de este objetivo, también es prioritario responder a las demandas y expectativas de los financiadores, cooperantes, donantes y socios, en cuanto a la información oportuna, real y confiable que dé cuenta del manejo de los fondos recibidos.

### **5.6.3. Perspectiva de Procesos Internos**

Mientras las perspectivas anteriormente descritas (social y de sostenibilidad financiera) plantean los objetivos y máximos resultados esperados en términos de “valor” para los diferentes *stakeholders* externos, la perspectiva de procesos internos se centra más en describir el “cómo” se van a alcanzar dichos resultados. En otras palabras, es esta perspectiva la que explica el conjunto de procesos y actividades críticas encargadas de entregar la propuesta de valor a los usuarios y demás grupos de interés.

En este apartado, se exponen los principales objetivos y prácticas propuestas por el modelo para cada una de las tres categorías de procesos que conforman la cadena de valor (procesos de integración, captación y desarrollo de relaciones; procesos de intervención y acompañamiento y procesos reguladores y sociales). En cada categoría se incluye un *zoom* del *mapa* donde se presenta gráfica y resumidamente los objetivos, prácticas y vínculos causales. Los detalles puntuales de cada práctica y sus potenciales acciones de implementación, se describen a detalle en el Capítulo VI.

### 5.6.3.1. Procesos de integración, captación y desarrollo de relaciones

Esta categoría incluye aquellos objetivos y prácticas estratégicas referentes a la creación y fortalecimiento de relaciones con todos los grupos, personas y organizaciones que contribuyen al desarrollo de la misión social y financiamiento de la organización. Los procesos y actividades presentadas en la Figura 5.3, sustituyen lo que fuere la “función comercial” de una empresa convencional, y su propósito común es lograr captar e integrar nuevas entidades cooperantes, voluntarios, empresas, alianzas, socios, fondos, etc., para influir directamente en el logro de los objetivos OS6, OS7, OF1 y OF2 de las perspectivas social y de sostenibilidad financiera.

**Figura 5.3. Objetivos y prácticas de los procesos de integración, captación y desarrollo de relaciones**



Fuente: Elaboración propia

### *OP1: Promover la movilización social e incidencia política*

En la búsqueda de lograr una ciudadanía más solidaria y activa frente a los problemas de exclusión social y un mercado laboral más inclusivo, la organización de inclusión socio-laboral se propone visibilizar ante la comunidad, actores públicos y privados, la problemática de la exclusión social, su contexto, causas y efectos. En el marco de este objetivo se fomenta la implicación de las personas e instituciones en la solución de las problemáticas sociales que a todos concierne. Además, se busca fortalecer la capacidad de la propia organización y de sus grupos de interés, para participar e influir en los procesos de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas relacionadas a la problemática y a los colectivos atendidos.

Dentro de las prácticas que mayor aporte realizan al logro de este objetivo, se encuentran la *incidencia política* y las *campañas de sensibilización* (véase Tabla 6.1 y Tabla 6.2 del Capítulo VI).

### *OP2: Desarrollar modelos de trabajo colaborativo*

Bajo el reconocimiento de que ni la Administración Pública ni ninguna entidad social, por sí sola, puede dar respuesta definitiva a la problemática de exclusión social, se hace necesario consolidar redes de trabajo y desarrollar sinergias que contribuyan a soluciones más integrales y efectivas. Por lo anterior, teniendo como base los principios de *colaboración* y *participación*, la organización de inclusión socio-laboral se traza como objetivo construir modelos de trabajo colaborativo que involucren diversos recursos de la ciudad, personas voluntarias, entidades sociales y privadas, que puedan aportar, desde sus quehaceres y posibilidades, a la meta de lograr una sociedad más justa e inclusiva.

Las principales prácticas que se proponen para el logro de este objetivo son: la *promoción y consolidación de voluntariado*, la *creación de lazos de cooperación con entidades públicas y privadas* y la *prospección de empresas* (Véase Tablas 6.3, 6.4 y 6.5 del Capítulo VI).

### *OP3: Incrementar la captación de fondos y generación de recursos*

A partir de la creación y fortalecimiento de las relaciones con diversos actores públicos y privados (OP2), la organización de inclusión socio-laboral se propone estar a la búsqueda permanente de medios y recursos que viabilicen la sostenibilidad económica de su modelo de intervención para alcanzar las metas y objetivos sociales. Este objetivo estratégico hace alusión a la diversificación de las fuentes de recursos y al fortalecimiento de la capacidad organizacional para la generación de ingresos propios.

Para lograr dicho objetivo, la entidad, además de fomentar proyectos y alianzas estratégicas (PR4), puede adoptar otras prácticas como: la *promoción de eventos y productos solidarios*, el *fomento de iniciativas empresariales propias* y la *comunicación estratégica y transparente* (véase Tablas 6.6, 6.7 y 6.8 del Capítulo VI).

#### *5.6.3.2. Procesos de intervención y acompañamiento*

En este subapartado se describen los objetivos y acciones estratégicas referentes a los procesos de acompañamiento e intervención directa con el usuario. Esta categoría de

procesos, básicamente, introduce a las más comunes y comprobadas estrategias para el desarrollo exitoso de un *itinerario de inserción socio-laboral*. Las prácticas establecidas dentro de esta categoría, ilustradas en la Figura 5.4, contribuyen de manera directa al logro de los objetivos sociales OS1, OS2, OS3, OS4 y OS5.

**Figura 5.4. Objetivos y prácticas de los procesos de intervención y acompañamiento**



Fuente: Elaboración propia

**OP4: Asegurar cobertura de necesidades básicas**

El espacio residencial (vivienda), la alimentación y la salud se constituyen en necesidades humanas básicas que, una vez suplidas, otorgan a los individuos sentido de protección, seguridad, capacidad física y un mínimo de condiciones necesarias para que puedan emprender un proyecto de vida autónomo. Por lo anterior, el primer objetivo de la intervención que se propone la organización de inclusión socio-laboral, es garantizar que las personas en

situación de exclusión, previo al desarrollo de un itinerario de inserción, tengan acceso a estos derechos humanos.

La primera práctica que se establece dentro de los procesos de intervención y acompañamiento se relaciona con la actividad de *acogida del usuario/beneficiario*. Por medio de esta, se evalúan las necesidades puntuales y la situación de cada persona, y en función de esa valoración, se deriva o dirige al servicio más pertinente, el cual puede ser un *recurso residencial* o un *recurso de salud* (véase Tablas 6.9, 6.10 y 6.11 del Capítulo VI). En caso de que el usuario no requiera ninguno de estos recursos básicos, se continúa con el diagnóstico de empleabilidad para la construcción del itinerario (OP5).

#### *OP5: Diseñar y desarrollar itinerarios de inserción personalizados*

Posterior al proceso de derivación y acogida, la organización social, junto con el usuario/participante, se propone iniciar un proceso de identificación de las diferentes áreas en las que este debe trabajar para desarrollar un itinerario integral que lo acerque a su meta de integración laboral y social. Los componentes y la duración de este itinerario deben ser completamente personalizados y acorde a las necesidades particulares y situación específica de cada individuo.

Con el fin de cumplir este fin, la organización debe disponer de todos los recursos, procesos, metodologías y espacios necesarios para poner en marcha la ejecución de los itinerarios, labor que es coordinada y gestionada por los(as) Orientadores(as) Laborales o los(as) Técnicos de Empleo. Entre las prácticas que pueden desarrollarse en favor de este objetivo estratégico, se encuentran: el *diagnóstico de empleabilidad y la planificación del itinerario*, los *programas formativos y socio-ocupacionales*, los *programas de ocio y tiempo libre*, los *itinerarios de "autoempleo"* y el *acompañamiento individual* (véase Tablas 6.12, 6.13, 6.14, 6.15 y 6.16 del Capítulo VI).

#### *OP6: Realizar intermediación laboral*

Para finalizar con éxito los itinerarios de inserción, la organización social de inclusión socio-laboral establece como prioridad estratégica, propiciar un acercamiento de los usuarios/participantes que estén concluyendo su *itinerario* a las empresas que pueden ser sus potenciales contratantes. Las acciones y prácticas para lograr dicho fin, y que tienen su inicio desde el mismo trabajo de prospección (PR5), abarcan todas las etapas del proceso de inserción, es decir, desde la búsqueda y gestión de ofertas de empleo, hasta el acompañamiento y seguimiento al usuario (ya empleado) y a la empresa, posterior a la contratación.

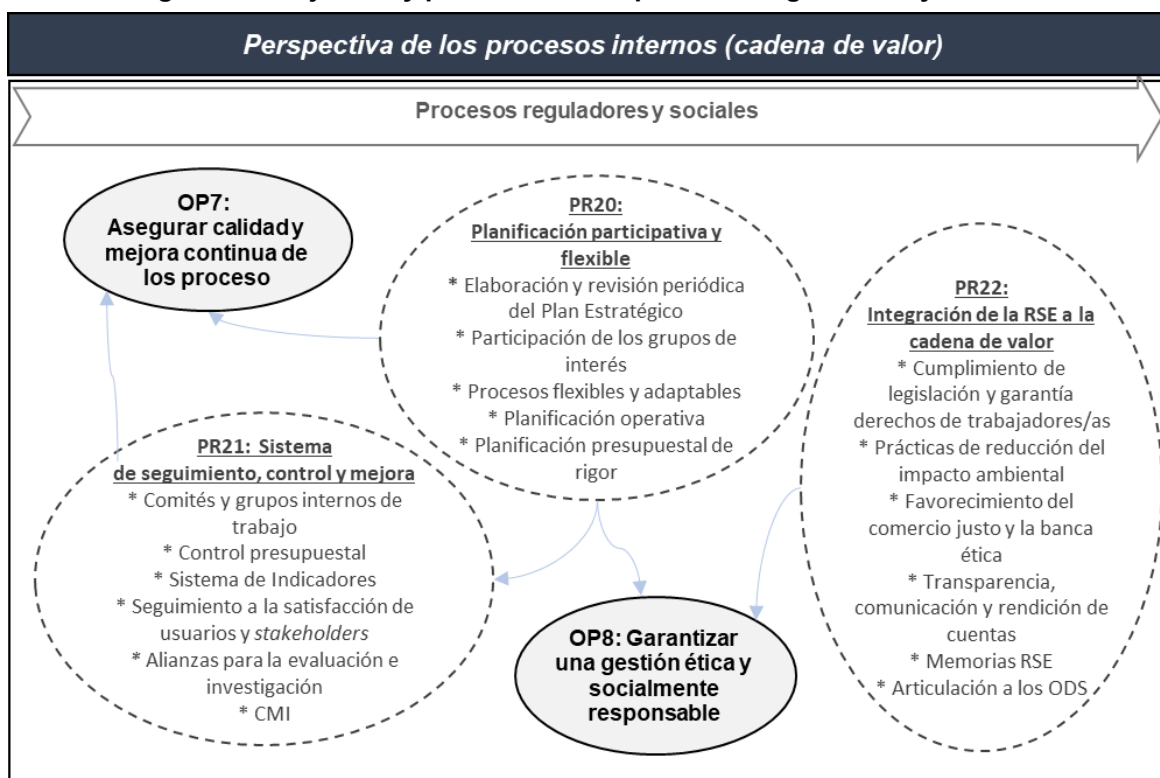
Consecuente con lo anterior, se propone para el logro de este objetivo las prácticas de *gestión de ofertas laborales* y de *acompañamiento y seguimiento en la empresa*. Vinculado a esta última etapa del itinerario, también se establece una práctica de *cierre y evaluación del mismo* (véase Tablas 6.17, 6.18 y 6.19 del Capítulo VI).

### 5.6.3.3. Procesos reguladores y sociales

Esta categoría presenta los objetivos y acciones estratégicas asociadas a aquellos procesos que, además de garantizar el cumplimiento de las regulaciones legales, ambientales y sociales, propenden por un desempeño organizacional satisfactorio para todos los *stakeholders* de la entidad. Es así, que este tipo de procesos, en el modelo propuesto, se enfocan principalmente a desarrollar acciones de planificación, control y seguimiento orientadas a: a) garantizar eficacia y eficiencia de la gestión; b) fomentar un adecuado gobierno corporativo; y c) cumplir con estándares de RSE potenciando la generación de valor social.

Las prácticas descritas en este apartado, y presentadas gráficamente en la Figura 5.5, promueven la confianza por parte de los grupos de interés externos, como la comunidad, el gobierno, los cooperantes y financiadores y, por tanto, aportan sustancialmente al logro de los objetivos estratégicos de sostenibilidad financiera OF1, OF2 y OF3.

**Figura 5.5. Objetivos y prácticas de los procesos reguladores y sociales**



Fuente: Elaboración propia

#### **OP7: Asegurar calidad y mejora continua de los procesos**

Para dar cumplimiento a los objetivos estratégicos de la organización social en todas sus perspectivas y, además, asegurar un uso responsable, transparente y óptimo de los recursos, es necesario priorizar el establecimiento e implementación de unos procesos internos efectivos

que contemplen todo el ciclo de mejoramiento continuo<sup>37</sup>. Las prácticas de *planificación participativa y flexible*, y la adopción de un *sistema de seguimiento y control* (véase Tablas 6.20 y 6.21 del Capítulo VI), se vuelven el centro de la estrategia para el logro de este objetivo. A partir de estas acciones, la organización social abre la posibilidad de consolidar un sistema de calidad y mejora continua que soporte la toma de decisiones y asegure la detección y corrección oportuna de las desviaciones en relación con las metas y objetivos trazados.

*OP8: Garantizar una gestión ética y socialmente responsable*

La organización de inclusión socio-laboral debe garantizar, a todos los niveles, una actuación ética y un alto compromiso con el desarrollo sostenible. Este objetivo estratégico, pretende asegurar, que ninguna de las acciones directas realizadas por la entidad o promovidas en otros colectivos y organizaciones, van en contravía de los intereses legítimos y expectativas de los *stakeholders* y que, por el contrario, se realizan aportes favorables al desarrollo y al bienestar de las personas y de las comunidades.

Para alcanzar este objetivo estratégico, se propone una práctica de *integración de criterios de responsabilidad social y sostenibilidad a la cadena de valor* de la organización (véase Tabla 6.22 del Capítulo VI).

#### **5.6.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Dentro de esta última perspectiva, se describen los objetivos y prácticas orientadas al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades organizacionales internas que son necesarias para lograr los propósitos establecidos en las tres perspectivas descritas anteriormente. La estrategia planteada dentro de esta perspectiva soporta toda la operación del modelo de intervención, pues es aquí donde se asegura la disponibilidad y alineación de los principales activos intangibles (capital humano y organizacional) para el desarrollo exitoso de la cadena de valor.

Con lo anterior, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento propone un conjunto de propósitos y acciones que resultan primordiales para garantizar un equipo idóneo de colaboradores y para favorecer los procesos de comunicación y de gestión del conocimiento. En la Figura 5.6, se resumen los elementos estratégicos de esta perspectiva, y en los numerales subsiguientes se describen con mayor detalle.

---

<sup>37</sup> Ciclo Deming o ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)



Figura 5.6. Objetivos y prácticas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Elaboración propia

### OA1: Garantizar un equipo humano idóneo, calificado y con valores

Las características sociales y éticas inherentes a la misión de las organizaciones de inclusión socio-laboral, precisan la vinculación de un equipo humano dotado de competencias técnicas para asistir a los usuarios y para desarrollar las actividades que entregan la propuesta de valor a los diferentes *stakeholders*. Pero más importante aún que el nivel de calificación profesional, es la "vocación" y el compromiso motivacional que estos colaboradores pueden asumir con los objetivos y la filosofía de la entidad.

Por lo anterior, la organización de inclusión socio-laboral tiene como fin estratégico, contar con un equipo de personas trabajadoras y voluntarias que, además de demostrar idoneidad para las labores técnicas y asistenciales, evidencien los valores éticos que promueve la organización, entre otros: el respeto, la responsabilidad, la solidaridad, la transparencia y la participación.

Para alcanzar el citado objetivo se proponen las siguientes prácticas: *integración de trabajadores y voluntarios*; *planes de formación y desarrollo*; y *evaluación y realimentación del desempeño* (véase Tablas 6.23, 6.24 y 6.25 del Capítulo VI).

#### *OA2: Promover el desarrollo humano de colaboradores(as)*

El equipo de personas que ejecutan y soportan la labor de la organización social, suponen el mayor activo de esta. Es necesario asumir un alto compromiso con el cuidado del equipo humano; pues de este depende que se lleve a cabo la intervención de manera exitosa y, por tanto, el cumplimiento de la misión social.

En tal sentido, se establece como objetivo estratégico, fomentar el desarrollo profesional y humano de los(as) trabajadores(as) y voluntarios(as), por medio de un entorno de trabajo adecuado y unas condiciones laborales justas, donde siempre se priorice la salud, el bienestar físico, psíquico y emocional de todas las personas que hacen parte del equipo. En consecuencia, se propone para este objetivo dos prácticas estratégicas: el *cuidado del bienestar de trabajadores(as) y voluntarios(as)* y el *fortalecimiento de la comunicación interna* (véase Tablas 6.26 y 6.27 del Capítulo VI).

#### *OA3: Promover la gestión del conocimiento y la innovación social*

El modelo de intervención propuesto por la organización de inclusión-socio laboral, debe apostar por el cambio social y la creación de valor, no solo dentro del colectivo de personas atendidas, sino también en la comunidad e involucrando otros actores públicos y sociales. En procura de que dicho modelo tenga continuidad en el largo plazo y pueda permitir el escalonamiento del impacto a diferentes niveles y contextos, la entidad se propone fomentar procesos de gestión del conocimiento, soportados en adecuados sistemas de información y en acciones de investigación que induzcan a la reflexión permanente, al análisis y al contraste con otras metodologías.

En la medida en que se avance en el conocimiento de los colectivos atendidos, las problemáticas sociales, las diversas estrategias de intervención y su respectivo impacto, la organización de inclusión socio-laboral, estará en capacidad de proponer acciones innovadoras que doten cada vez de mayor eficacia el modelo de operación. Asimismo, se podrá generar conocimiento libre y colectivo, para poner a disposición de otros entes públicos y sociales en favor de la inclusión.

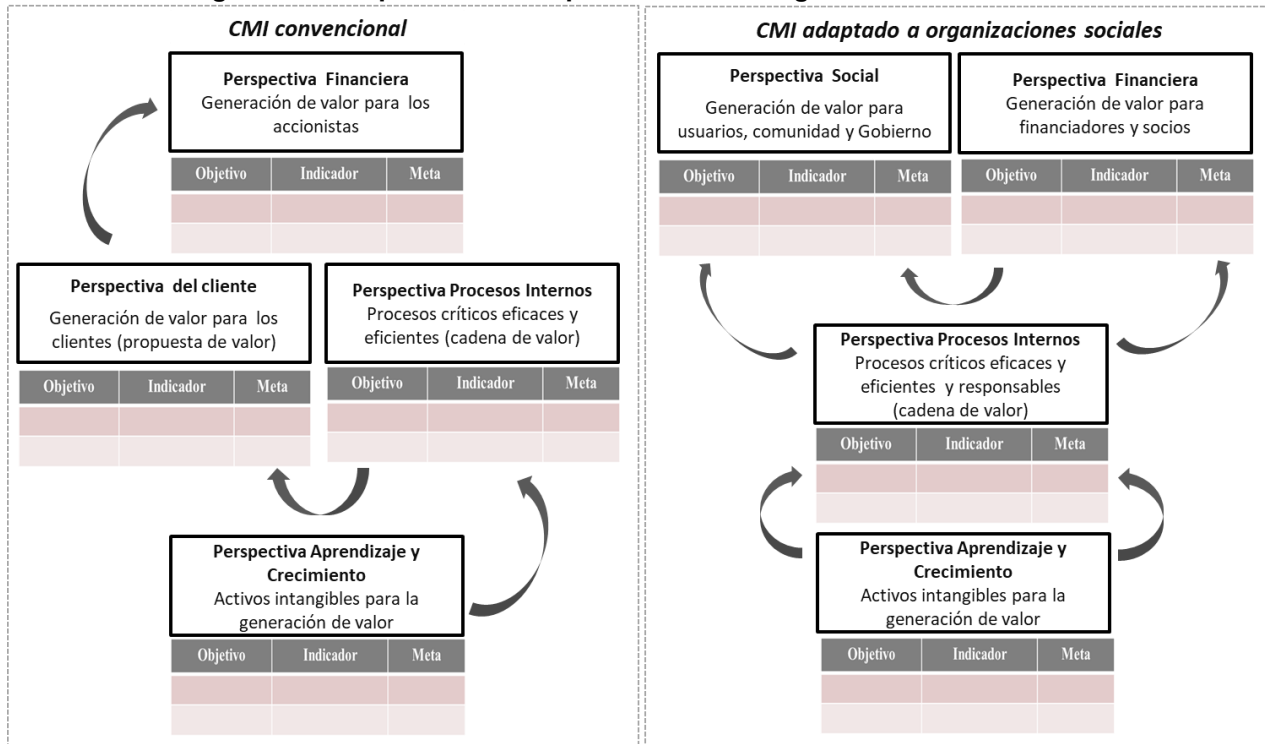
Para promover la gestión del conocimiento y la innovación social dentro de la organización de inclusión socio-laboral, se propone entonces dos acciones estratégicas: la *dotación de sistemas de información eficaces* y la *generación y sistematización del conocimiento* (véase Tablas 6.28 y 6.29 del Capítulo VI).

### **5.7. Esquema de seguimiento del modelo de gestión: el Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Este apartado plantea un instrumento de potencial uso de las organizaciones de inclusión socio-laboral para realizar monitoreo y seguimiento al cumplimiento de la estrategia y objetivos propuestos dentro del modelo de gestión. Dicha herramienta, se elabora con base a la propuesta de *Cuadro de Mando Integral* realizada por Kaplan & Norton (1996) y la cual se vincula directamente a las perspectivas y elementos que integran un *mapa estratégico*.

Para la construcción de este instrumento, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios e insumos: a) la adaptación del esquema general de un CMI a la organización social ilustrada en la Figura 5.7; b) los indicadores usados por las organizaciones analizadas dentro del estudio de caso para el seguimiento de sus respectivas estrategias; y c) algunos de los indicadores propuestos por Murillo (2016) en su trabajo previo<sup>38</sup>.

**Figura 5.7. Adaptación del esquema de CMI a organizaciones sociales**



Fuente: Elaboración propia con datos de Kaplan & Norton (1996) y Murillo (2020)

En la Tabla 5.1, se presenta el esquema de CMI para organizaciones de inclusión socio-laboral, conforme a las perspectivas, procesos y objetivos estratégicos abordados previamente en apartado 5.6 de este capítulo. Es preciso anotar, que la propuesta aquí desarrollada, se constituye en una “guía” con un alto número de indicadores los cuales, no necesariamente, tendrían que ser adoptados en su totalidad. La entidad usuaria del modelo debe entonces, realizar un proceso de análisis y selección de los indicadores, dónde se consideren, entre otros, los siguientes aspectos: a) los objetivos estratégicos y prácticas de gestión que le apliquen según su modelo intervención; b) los recursos disponibles para las actividades de medición y

<sup>38</sup> Trabajo Final de Máster: Diseño de un cuadro de mando integral para la gestión del impacto social de entidades y proyectos sociales orientados al incremento del nivel empleabilidad de colectivos en riesgo de exclusión.

las fuentes de información disponibles; y c) la potencial contribución que pueda generar la medición del indicador a la toma de decisiones.

**Tabla 5.1. Propuesta de indicadores para el CMI de organizaciones de inclusión socio-laboral**

<b>PERSPECTIVA SOCIAL</b>		
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Tipo Ind.</b>
<b>OS1:</b> Garantizar la atención de las necesidades humanas básicas	Porcentaje de personas que pasan de una situación de sinhogarismo a disponer un espacio de residencia.	I
	Porcentaje de personas que acceden al sistema de salud (obtienen tarjeta sanitaria u obtienen servicios a los que antes no tenían acceso).	I
<b>OS2:</b> Mejorar las competencias profesionales, habilidades técnicas y sociales	Porcentaje de usuarios(as) que obtienen títulos, acreditaciones o certificados de profesionalidad.	E
	Porcentaje de usuarios(as) que incrementan su nivel de competencias.	E
	Percepción de los(as) usuarios(as) en cuanto al incremento de sus competencias laborales y de la contribución del servicio recibido al este.	E
<b>OS3:</b> Mejorar la inserción laboral y el nivel de ingresos familiares	Número de usuarios(as) que encuentran empleo.	I
	Porcentaje de inserción laboral (cambio en la situación laboral). Desagregación por alianza o proyecto.	I
	Atribución de la inserción - Porcentaje de los(as) usuarios(as) integrados laboralmente que atribuyen a los servicios recibidos, el logro de la inserción.	I
	Número de nuevos negocios/empresas emprendidas por los(as) usuarios(as), que se encuentran en actual operación y que generan como mínimo un empleo remunerado.	I
<b>OS4:</b> Mejorar autonomía, autoestima y relaciones interpersonales	Porcentaje de beneficiarios(as) que mejoran su autonomía (entendida como la capacidad física, mental e intelectual para desarrollar las AIVD).	E
	Percepción de los usuarios sobre los cambios en su nivel de autonomía.	E
	Percepción de los usuarios sobre los cambios en la calidad de sus relaciones personales/familiares.	E
<b>OS5:</b> Mejorar el nivel de calidad de vida de las personas atendidas	Porcentaje de usuarios que mejoran ingresos económicos (desagregado por tipo de ingreso).	I
	Porcentaje de usuarios(as) que "mejoran" su recurso de vivienda (vivienda familiar, habitación de alquiler, mejoras físicas, etc.).	I
	Porcentaje de los(as) usuarios(as) que "mejoran" el acceso a los servicios de salud.	E
	Percepción de los(as) usuarios(as) sobre los cambios en su estado de salud o el de su familia.	I
	Porcentaje de usuarios(as) que se alfabetizan o incrementan su nivel educativo.	I
	Percepción de los(as) usuarios(as) sobre los cambios en su nivel educativo o el de su familia.	I
	Percepción de los(as) usuarios(as) sobre los cambios "generales" en su calidad de vida.	I
<b>OS6:</b> Generar base social	Número de empresas y entidades vinculadas/socias.	E
	Número de personas físicas socias.	E
	Número de personas voluntarias activas.	E

OS7: Fomentar un modelo de sociedad inclusivo y solidario	Número de empresas / entidades colaboradoras.	E
	Número de empresas contratantes de los(as) usuarios(as)	E
	Efectividad en la prospección (Ratio de entidades visitadas que presentan alguna oferta en los seis meses posteriores a la visita, respecto al total de empresas visitadas)	E
	Número de convenios, alianzas o acuerdos vivos con redes, universidades, empresas, clústeres, etc.	E
	Nivel de cooperación con otras entidades que proporcionan productos/servicios similares.	E

### PERSPECTIVA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Objetivo Estratégico	Indicador	Tipo Ind.
OF1: Mejorar el posicionamiento de marca y la visibilización del impacto social	Nivel de satisfacción de cooperantes/financiadores con los resultados de la organización.	E
	Percepción de los <i>stakeholders</i> externos sobre la organización y su labor	E
	Tasa SROI e informe sobre el retorno social de intervenciones o proyectos específicos.	E
OF2: Mejorar fuentes y estrategias de financiación	Total ingresos	E
	Aportaciones de patronos (personas físicas y entidades).	E
	Aportaciones de socios/as.	E
	Donaciones.	E
	Ingresos por campañas solidarias y eventos.	E
	Porcentaje de fondos propios.	E
	Porcentaje de ingresos por fondos privados.	E
Porcentaje de ingresos por fondos públicos (subvenciones).	E	
OF3: Garantizar eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos	Total gastos	E
	Cuenta de resultados (Ingresos - gastos)	E
	Acreditaciones o certificaciones en referentes internacionales de gestión de calidad o RSE.	E

### PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Objetivo Estratégico	Indicador	Tipo Ind.
OP1: Promover la movilización social e incidencia política	Número de escuelas/instituciones/empresas visitadas.	P
	Número de estudiantes sensibilizados.	P
	Nivel de presencia e impacto en redes sociales (seguidores, <i>likes</i> , comentarios, menciones, <i>followers</i> , etc.)	R
	Número de nuevos voluntarios.	R
OP2: Desarrollar modelos de trabajo colaborativo	Porcentaje de ejecución del plan de incidencia o de sensibilización.	P
	Número de empresas visitadas (nuevas y fidelizadas).	P
	Número de eventos realizados para el fomento de redes de colaboración (ejemplo: <i>networking</i> , <i>visitas empresariales</i> , <i>encuentros</i> , etc.)	P
	Porcentaje de ejecución del plan de prospección.	P
	Número de empresas que ofrecen prácticas no laborales a los(as) usuarios(as)	E

	Número de proyectos presentados a entidades públicas y privadas (o aplicación a convocatorias).	P
<b>OP3:</b> Incrementar captación de fondos y generación de recursos propios	Número de asistentes a campañas solidarias y eventos.	P
	Monto recaudado por cada actividad/evento/campaña.	P
	Número de participantes por cada actividad/evento/campaña.	P
	Número (y monto) de actividades/eventos financiados por otras entidades a favor de la organización	P
	Número y monto de patrocinios obtenidos en cada evento/campaña	P
	Porcentaje de ejecución del plan de comunicaciones (o <i>marketing</i> )	P
<b>OP4:</b> Asegurar cobertura de necesidades básicas	Número de personas atendidas con un recurso residencial.	P
	Número de personas atendidas con un servicio de alimentación (o de comedor social).	P
	Número de personas atendidas con un servicio o programa de salud.	P
	Número de talleres/sesiones/capacitaciones ejecutadas para la promoción de la salud.	P
	Número de valoraciones iniciales.	P
	Número de acompañamientos a citas y tratamientos médicos.	P
<b>OP5:</b> Diseñar y desarrollar itinerarios de inserción personalizados	Número de diagnósticos de empleabilidad realizados.	
	Número de personas que realizan el itinerario.	P
	Porcentaje de deserción en los itinerarios.	
	Número de usuarios (as) que reciben formación (desagregado por tipo de curso)	P
	Número de usuarios(as) atendidas(as) con un programa socio-ocupacional	P
	Porcentaje de asistencia por parte de los(as) usuarios(as) inscritos a las actividades programadas de formación y asesoría.	P
	Número de usuarios(as) que realizan prácticas en empresas.	P
	Número de usuarios(as) con seguimiento y acompañamiento (porcentaje sobre el total de itinerarios activos).	P
	Número de usuarios (as) atendidos(as) con programas de emprendimiento / autoempleo.	P
	Número y monto de microcréditos otorgado para nuevos emprendimientos.	P
Porcentaje de nuevas ideas/planes de negocio generados por las personas beneficiarias de los programas de emprendimiento o autoempleo.	P	
	Número de usuarios(as) beneficiarios(as) de becas, préstamos u otras ayudas complementarias.	P
<b>OP6:</b> Realizar intermediación laboral	Número de aplicaciones a ofertas de trabajo realizadas por el usuario en acompañamiento de la organización.	P
	Porcentaje de efectividad de las aplicaciones a ofertas de trabajo.	E
	Número de personas que consiguen un empleo en empresas previamente prospectadas.	E
<b>OP7:</b> Asegurar calidad y mejora continua de los procesos	Porcentaje de ocupación de los programas.	P
	Porcentaje de ocupación de los recursos residenciales.	P
	Eficiencia de los recursos físicos - Porcentaje de aprovechamiento (aulas, talleres, cocinas, salones, etc).	P
	Número quejas presentadas por los(as) usuarios(as) referentes a la prestación de los servicios.	P

	Nivel de satisfacción de los(as) usuarios(as) con el servicio.	E
	Número y descripción de servicios no conformes.	P
<b>OP8:</b> Garantizar una gestión ética y socialmente responsable	Porcentaje de puestos de trabajo de la entidad ocupados por mujeres (u otros colectivos en riesgo de exclusión).	E
	Nivel de sensibilización de empleados y voluntarios sobre buenas prácticas en el uso de los recursos naturales.	E
	Porcentaje de gasto en compras de bienes y servicios a entidades "socialmente responsables" (proveedores evaluados en función de criterios ambientales, sociales y adecuadas prácticas laborales)	E
	Nivel de participación de los grupos de interés en la toma de decisiones.	E
	Número de memorias o informes de RSE publicados.	P
	Nivel de cumplimiento con la normativa relacionadas a la transparencia de la información (Ley de transparencia).	R

### PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Objetivo Estratégico	Indicador	Tipo Ind.
<b>OA1:</b> Garantizar un equipo humano idóneo, calificado y con valores	Porcentaje de colaboradores evaluados y con planes de mejora establecidos.	P
	Nivel de desempeño de los colaboradores.	E
<b>OA2:</b> Promover el desarrollo humano de colaboradores (as)	Porcentaje de ejecución de los planes de "formación y desarrollo".	P
	Índice de rotación de personal.	E
	Porcentaje de colaboradores satisfechos con su labor y motivados (desagregado por empleados y voluntarios).	E
	Percepción del clima laboral.	E
	Índice de felicidad o bienestar (índice desarrollado por la misma organización u otras instituciones).	I
	Porcentaje de empleados que perciben una comunicación interna adecuada y eficaz.	E
<b>OA3:</b> Promover la gestión del conocimiento e innovación social	Nivel de satisfacción de los grupos de interés internos con los sistemas de información.	E
	Número de experiencias/programas/proyectos sistematizados.	P
	Percepción de los grupos de interés internos sobre el grado avance y relevancia de la gestión del conocimiento en la organización.	E

Notas: Tipo Ind; hace referencia al tipo de indicador según la etapa de la *cadena de resultados*. P: Indicador de Producto. E: Indicador de efecto. I: Indicador de impacto.

Fuente: Elaboración propias con datos de Murillo (2016, 2020)

Como bien puede observarse en la anterior tabla, el CMI propuesto contempla, para cada una de las perspectivas, un conjunto de indicadores, de carácter cuantitativo y cualitativo que se complementan entre sí, para aportar mayor valor al análisis. Asimismo, dichos indicadores, son clasificados según la etapa de la *cadena de resultados*, lo cual permite visibilizar, si el logro de los objetivos se está dando más a nivel de actividades (procesos y productos), o a nivel de efectos e impactos.

Para garantizar un adecuado uso de esta herramienta de medición, es necesario entonces que los gerentes/gestores la adecuen a sus necesidades, siguiendo los siguientes parámetros:

- a) Seleccionar los indicadores que más se adapten a la estrategia y a los servicios de la organización (en coherencia con su respectivo *mapa estratégico* previamente adaptado).
- b) Proponer o incluir otros indicadores que puedan ser relevantes para cada una de las perspectivas en función de su estrategia particular. En este caso, también se puede acudir a fuentes de consulta de bancos de indicadores como la propuesta por el *SDG Compass*<sup>39</sup> (GRI et al., 2016).
- c) Construir para cada indicador seleccionado una ficha técnica que contenga, como mínimo, los siguientes elementos: meta, línea de base, frecuencia de medición, fórmula o índice (si aplica), variables, fuente de los datos, medios de verificación, responsable de medición y responsable de análisis.
- d) Establecer las desagregaciones necesarias para cada indicador a fin de enriquecer su análisis (por ejemplo, desagregaciones de género, territoriales, por programa/servicio, etc.)
- e) Contrastar los indicadores seleccionados con la *teoría de cambio* desarrollada por la organización para garantizar que se monitorea, tanto el avance en las actividades, como el logro de los efectos o impactos esperados.
- f) Establecer un plan de implementación gradual del CMI, procurando involucrar metodologías para la medición de indicadores de impacto. En este sentido, Murillo (2016, 2020) ofrece un marco de referencia para clasificar los indicadores en función de su “complejidad” de medición.

---

<sup>39</sup> <https://sdgcompass.org/business-indicators/>



---

## **CAPÍTULO VI**

### **DESCRIPCIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PARA LA CREACIÓN DE VALOR**

---

## 6.1. Introducción

En el presente capítulo se presenta en detalle las prácticas organizacionales que propone el modelo de gestión para organizaciones de inclusión socio-laboral y que se nombraron previamente en los apartados 5.6.3 y 5.6.4 del capítulo anterior.

La exposición de dichas prácticas se realiza de manera organizada de acuerdo con la perspectiva a la que cada una de estas se asocia (procesos internos o aprendizaje y crecimiento) y al tipo de proceso (si aplica). Para facilitar su consulta y lectura, se hace uso de *fichas descriptivas*, las cuales incluyen los siguientes elementos:

- a) *Código de la práctica*; según la numeración asignada en el *mapa estratégico* presentado en la Figura 5.2 del Capítulo V.
- b) *Nombre de la práctica*.
- c) *Objetivos estratégicos asociados*: se relacionan los códigos de aquellos objetivos a los que directamente contribuye la práctica.
- d) *Grupo(s) de interés que se impactan*: se describe aquellos *stakeholders* en los cuales se genera valor social como resultado de implementación de la práctica. Asimismo, se relacionan las capacidades o principales *elementos de valor* que se crean o fortalecen para cada grupo en específico<sup>40</sup>.
- e) *Descripción de la práctica*: brevemente, se presenta la práctica y sus principales beneficios o contribuciones para el logro de los objetivos asociados.
- f) *Posibles acciones para el desarrollo de la práctica*: se propone un conjunto de actividades o procedimientos que la organización podría llevar a cabo para implementar la práctica. El listado aquí incluido no agota la posibilidad de otras actividades alternativas que podría desarrollar la entidad<sup>41</sup>.
- g) *Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar*: se describen algunos elementos de relevancia que pueden condicionar la ejecución o los resultados de la implementación de la práctica. Se plantean como criterios de reflexión, de modo que se pueda garantizar que efectivamente la práctica potencia la generación de valor en los grupos de interés. Si alguno de esos criterios se presentara en un sentido negativo,

---

<sup>40</sup> Puede generarse valor en otros grupos de interés adicionales, sin embargo, la ficha descriptiva, presenta aquellos donde el impacto puede evidenciarse de forma más “directa”.

<sup>41</sup> Las acciones incluidas en la ficha fueron extraídas de los análisis resultantes del estudio de caso (capítulo IV) y de la documentación analizada. Estas, actúan solo como una referencia de posibles opciones de implementación, por tanto, la entidad podría optar por acciones complementarias o alternativas.

la organización corre el riesgo de no generar contribución al objetivo y, peor aún, podría “destruir valor” para alguno de sus *stakeholders*.

- h) *Documentos / Bibliografía de interés*: se relacionan algunas publicaciones y bibliografía relevante que pueda servir de referencia a la organización usuaria del modelo para ampliar el conocimiento relacionado a la práctica y, por tanto, decidir sobre las mejores acciones de implementación acorde a sus recursos internos y capacidades.

Nuevamente se reitera, que tanto la estructura del *mapa estratégico*, como esta propuesta de prácticas de gestión, se presentan a manera de referente o guía y que, en todos los casos, pueden ser adaptadas a las necesidades de la organización. En las siguientes fichas descriptivas, se proponen diversas acciones de implementación que varían en su “complejidad”. Por tanto, las organizaciones usuarias, podría adoptar las prácticas de manera gradual, de acuerdo con sus posibilidades y sus prioridades.

## 6.2. Prácticas asociadas a la perspectiva de procesos Internos

### 6.2.1. Prácticas en los procesos de integración, captación y desarrollo de relaciones

#### **PR1: Incidencia política**

**Tabla 6.1. Descripción de la práctica PR1 Incidencia Política**

<b>Código:</b> PR1	
<b>Nombre de la práctica:</b> Incidencia política	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP1 y OS7	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Usuarios / Beneficiarios	Mayores y mejores oportunidades de empleo y espacios para la integración y la participación social.
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales	Normativa, políticas y actuaciones públicas más efectivas (que dan respuesta a las necesidades y problemáticas sociales).
<b>Descripción de la práctica</b>	
Por medio de acciones de incidencia política, la organización social ejerce un rol de expresión y denuncia a fin de promover la opinión y reflexión crítica en torno a las problemáticas de pobreza y exclusión. Esta práctica, contempla el desarrollo de una estrategia rigurosa de crítica constructiva, de propuesta de diálogo para la sociedad y de esquemas de participación en los procesos de política pública.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar grupos de trabajo o comités, que integren personas de la entidad y de su base social, para el desarrollo de comunicaciones, publicaciones, proyectos y propuesta de soluciones a las problemáticas sociales que aborda la organización.</li> <li>• Elaborar un <i>plan de incidencia</i>.</li> <li>• Construir y mantener un discurso claro (y homologado) sobre la posición que tiene la organización frente a la problemática social que se aborda, sus causas y las más viables alternativas de solución.</li> <li>• Establecer relaciones de colaboración con periódicos, portales web, revistas y otros medios de comunicación donde se facilite la publicación de artículos de opinión y el desarrollo de espacios de debate y de crítica constructiva.</li> <li>• Gestionar espacios de interrelación con los gobiernos a nivel local, estatal y regional, que permitan la participación de la organización (y de sus grupos de interés) en la construcción y evaluación de las políticas públicas de inclusión social y laboral.</li> </ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de apertura política en la localidad/región.</li> <li>• Instrumentos y espacios de participación política previstos por el gobierno local/nacional.</li> <li>• Independencia de los medios de comunicación utilizados para hacer acciones de incidencia.</li> <li>• Pertinencia e “idoneidad” del discurso crítico.</li> </ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
Publicación de Redeamerica ¿Es la incidencia política un camino? (Flórez & Cuellar, 2012). <a href="https://www.redeamerica.org/Portals/0/Portafolio/ForosRondas/ForosRondas_Guia-RedAmerica-2012.pdf?ver=2016-01-29-163926-363">https://www.redeamerica.org/Portals/0/Portafolio/ForosRondas/ForosRondas_Guia-RedAmerica-2012.pdf?ver=2016-01-29-163926-363</a>	

Fuente: Elaboración propia

## PR2: Campañas de sensibilización

Tabla 6.2. Descripción de la práctica PR2 Campañas de sensibilización

<b>Código:</b> PR2	
<b>Nombre de la práctica:</b> Campañas de sensibilización	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP1, OP3, OS6, OS7 y OF2	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización (gerentes y gestores)	Comunidad y ciudadanía sensibilizada y solidaria que “contribuye” al quehacer de la organización; robustecimiento de la base social e incremento de fuentes de recursos.
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales	Involucramiento y participación de las comunidades en la solución de las problemáticas sociales; sector empresarial que se involucra y actúa de manera ética y socialmente responsable; mejora de la conciencia social y política frente a la inclusión.
<b>Descripción de la práctica</b>	
La entidad planifica e implementa campañas de sensibilización y pedagogía para diversos grupos y actores en todos los niveles de la sociedad. Dichas campañas, deben orientarse a concientizar a la ciudadanía y a las organizaciones sobre la necesidad de una sociedad justa e inclusiva y un sector empresarial ético. Esta práctica, también contribuye al desarrollo de otras acciones estratégicas orientadas a la creación de base social como la promoción del voluntariado (PR3) y a la creación de lazos de cooperación con la empresa (PR4).	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Participar en eventos formativos, sociales, culturales y empresariales, en los cuales se puede promover la solidaridad, el compromiso ciudadano y la RSE.</li><li>• Invitar a instituciones educativas y a empresas a visitar las sedes de la organización para mostrar, desde la práctica, cómo funciona el proyecto de intervención.</li><li>• Propiciar el uso de medios de difusión masiva (periódicos, televisión, radio, redes sociales) para sensibilizar sobre las problemáticas sociales que se están abordando e informar sobre las acciones que desarrolla la organización para aportar a la solución.</li><li>• Elaborar y difundir publicaciones y documentos técnicos/académicos en temas relacionados con la problemática social de la exclusión.</li><li>• Desarrollar campañas pedagógicas en instituciones educativas y universidades.</li><li>• Vincular artistas, deportistas, literatos, científicos, conferencistas, etc. en el desarrollo de las campañas para captar la atención de diversos públicos según sus intereses.</li></ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategia de sensibilización adaptada a las características de cada público o grupo objetivo.</li><li>• Uso de lenguaje inclusivo.</li><li>• Estrategia alineada con el Plan de Comunicaciones de la organización (ver práctica PR8).</li></ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
Guía “Crea y Media. Estrategias de Sensibilización” (CEPAIM & Cruz Roja, 2007). <a href="https://cepaim.org/documentos/publi/publicación-general.pdf">https://cepaim.org/documentos/publi/publicación-general.pdf</a>	

Fuente: Elaboración propia

### PR3: Promoción y consolidación del voluntariado

Tabla 6.3. Descripción de la práctica PR3 *Promoción y consolidación del voluntariado*

<b>Código:</b> PR3	
<b>Nombre de la práctica:</b> Promoción y consolidación del voluntariado	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP1, OP2; OA1; OS6; OS7 y OF2	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización (gerentes y gestores)	Gratuidad en acciones que aportan al desarrollo del modelo y a la creación de valor; mayor eficacia e innovación en los procesos; efecto multiplicador.
Voluntarios(as)	Generación de sentido de servicio y utilidad a la sociedad (satisfacción personal); adquisición de experiencia laboral; mejora de la cualificación profesional en diversos campos; mejora de habilidades blandas; bienestar emocional/mental.
<b>Descripción de la práctica</b>	
La organización social planifica y ejecuta acciones de sensibilización y comunicación en pro del fomento de una cultura de voluntariado. Por medio de actividades propias o conjuntas con otras instituciones, se promueve la <i>movilización social</i> que es clave en la captación, consolidación y fortalecimiento de los grupos de voluntarios. Esta estrategia de trabajo colaborativo, no se limita únicamente al voluntariado de personas físicas, sino que también impulsa la colaboración de las empresas por medio del <i>voluntariado corporativo</i> .	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar presentaciones sobre la labor del voluntariado de la organización dentro de espacios específicos facilitados por universidades, instituciones educativas y empresas.</li> <li>• Hacer uso de plataformas digitales como <i>hacesfalta.org*</i>.</li> <li>• Hacer uso de la página Web de la entidad para facilitar la comunicación con potenciales voluntarios.</li> <li>• Implementar <i>stands</i> solidarios en eventos o lugares específicos de la ciudad.</li> <li>• Invitar a diferentes entidades y empresas para que hagan parte de acciones voluntarias en beneficio de los participantes, por ejemplo, realizando simulación de entrevistas de trabajo o impartiendo talleres puntuales.</li> <li>• Establecer un plan de voluntariado que abarque todas las etapas de gestión de este: captación, incorporación, desarrollo y desvinculación (ver prácticas PR23 y PR24).</li> </ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo del voluntariado no debe suponer, en ningún caso, la suplantación de los puestos de trabajo remunerado.</li> <li>• Definición “clara” del perfil del voluntario.</li> <li>• Estrategias de comunicación con lenguaje inclusivo y garantizando que se respete la dignidad de las personas.</li> </ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
<p>Guía “Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas” (López Salas, 2009). <a href="https://congdcar.org/mm/file/documentoselectronicos/Cuaderno_Gestion_6_Final_baja.pdf">https://congdcar.org/mm/file/documentoselectronicos/Cuaderno_Gestion_6_Final_baja.pdf</a></p> <p>Estrategia de voluntariado de la Comunidad de Madrid 2017 – 2021 (Dirección General de Servicios Sociales e Integración Social de la Comunidad de Madrid, 2017). <a href="https://www.ucm.es/data/cont/docs/1355-2017-12-20-estrategia_de_voluntariado_2017-2021_0.pdf">https://www.ucm.es/data/cont/docs/1355-2017-12-20-estrategia_de_voluntariado_2017-2021_0.pdf</a></p>	

Notas: \* Plataforma de la fundación “Hazlo posible” en la cual se publican ofertas de trabajo y voluntariado en ONGs y entidades del tercer sector

Fuente: Elaboración propia

## PR4: Creación de lazos de cooperación con el sector público y privado

Tabla 6.4. Descripción de la práctica PR4 Creación de lazos de cooperación con el sector público y privado

<b>Código:</b> PR4	
<b>Nombre de la práctica:</b> Creación de lazos de cooperación con el sector público y privado	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP2, OP3, OS6, OS7 y OF2	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización (gerentes y gestores)	Incremento de fuentes de financiamiento; mayor eficiencia e innovación en los procesos; reducción de duplicidades de esfuerzos; ampliación del impacto y ámbitos de actuación.
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales	Generación de sinergias de trabajo en el campo de la inclusión socio-laboral; reducción de cargas de trabajo (y costos) a la Administración por la labor de las organizaciones sociales; mayor profesionalidad y experticia en la ejecución de proyectos sociales; mejora la confianza sobre el uso de los recursos públicos; reducción de duplicidades de esfuerzos.
Empresas /Sector privado	Mayor visibilidad y mejor reputación; ampliación del campo para el desarrollo de estrategias de RSE; profesionalidad y experticia en el desarrollo de proyectos sociales.
Cooperantes / Financiadores	Mayor impacto de las intervenciones financiadas (como resultado de las sinergias creadas por varios actores); mayor eficiencia e innovación en los procesos; reducción de duplicidades de esfuerzos.
<b>Descripción de la práctica</b>	
La organización busca, promueve, concreta y desarrolla alianzas y proyectos estratégicos de colaboración con la empresa privada y con entidades públicas que favorezcan el trabajo sinérgico en pro de la inclusión socio-laboral. Esta práctica, no sólo contribuye al fortalecimiento de los modelos de trabajo colaborativo (OP2) sino que, además, se constituye en una de las principales estrategias para obtener financiamiento.	
De la capacidad que tenga la organización para generar proyectos y alianzas de impacto con diferentes entidades y sectores, dependerá la sostenibilidad futura de su modelo de intervención.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<b>Para el caso del sector privado:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar y fomentar potenciales formas de cooperación y alternativas de actuación que las empresas aliadas podrían adoptar, y de las cuales se derivará una situación de “ganancia” (o generación de valor) para todas las partes involucradas (empresa, organización social y sociedad). Estrategias de ganar-ganar.</li><li>• Plantear a las posibles empresas aliadas, diferentes formas de colaboración, por ejemplo:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Por medio del <i>voluntariado corporativo</i> (PR3)</li><li>○ Generando oportunidades de empleo para los colectivos atendidos (PR5)</li><li>○ Con servicios profesionales <i>pro bono</i>*</li><li>○ Ofreciendo prácticas no laborales (PR13)</li><li>○ Participando en eventos o campañas solidarias (PR6)</li><li>○ Haciéndose socias o donantes de la organización</li></ul></li><li>• Construir propuestas de programas/proyectos sociales para desarrollar conjuntamente con la empresa en el marco de su estrategia de RSE.</li></ul>	

- 
- Promover y gestionar en las empresas donaciones en “especie” de productos/insumos que apoyen la labor social de la organización.
  - Gestionar contribuciones y patrocinios de empresas locales para la logística de eventos.
  - Realizar difusión y promoción de las estrategias de colaboración por medio de presentaciones, reuniones, visitas y eventos de *networking*.

**Para el caso del sector público:**

- Aplicar a convocatorias y gestionar proyectos y alianzas con entidades públicas a nivel local, autonómico, nacional o regional, que incluya la financiación de iniciativas concordantes al modelo de intervención de la organización (por ejemplo, que apoye la financiación de cursos formativos, itinerarios de inserción, contratación de profesionales, programas de vivienda o salud, etc.)
- Propiciar y fortalecer otras formas de colaboración que se deben dar con la Administración u otras entidades del Gobierno. Tal es el caso, del proceso de *derivación* de usuarios que se realiza por parte de los centros de *servicios sociales* y que requiere una labor conjunta y coordinada, para el logro de los objetivos comunes.

---

**Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar**

---

- Comportamiento ético y social de las empresas aliadas.
- Evaluar el nivel de dependencia financiera a las subvenciones y fondos estatales que podría conllevar un riesgo de pérdida de autonomía en la gestión.
- Análisis costo-beneficio. Previo al diseño y selección de posibles proyectos o alianzas, analizar: a) el valor que la potencial alianza/proyecto puede generar para la organización y el público atendido; b) posibles riesgos para la organización que puedan generarse de la ejecución del proyecto/alianza; c) espacios de comunicación y calidad de las relaciones entre las partes; y d) instrumentos de control y de rendición de cuentas a involucrar en el desarrollo de la potencial alianza/proyecto.

---

**Documentos / Bibliografía de interés**

---

Estudio “Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad” (Abenoza et al., 2015).

<https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/programa-esade-liderazgo-social-2015.pdf>

La colaboración efectiva en las ONG (Iglesias Pie & Carreras, 2013).

<https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/pwc-esade-colaboracion-efectiva-ong.pdf>

---

Notas: \* asesorías o servicios puntuales que realiza una empresa en favor de la organización sin una contraprestación económica de por medio

Fuente: Elaboración propia



## PR5: Prospección de empresas

Tabla 6.5. Descripción de la práctica PR5 *Prospección de empresas*

<b>Código:</b> PR5	
<b>Nombre de la práctica:</b> Prospección de empresas	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP2, OP6, OS3 y OS6	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Usuarios / Beneficiarios	Incremento de oportunidades de empleo y espacios para la integración laboral y la participación social.
Empresas / Sector privado	Personas cualificadas para el trabajo (más candidatos con mejor adaptación a los perfiles); reducción de costos en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
<b>Descripción de la práctica</b>	
La práctica de prospección es una actividad estratégica, tanto para la consolidación de los modelos de trabajo en red con el sector empresarial (OP2) como para lograr el éxito del proceso de la intermediación laboral (OP6). La labor prospectiva consiste en desarrollar una serie de acciones de investigación, análisis y monitoreo de las necesidades actuales del sector empresarial, que permitan guiar las acciones de formación, acompañamiento e intermediación laboral que brinda la organización a sus usuarios, conforme a la demanda de trabajo real.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar investigación y estudios que permitan explorar los sectores, nichos y posibles oportunidades laborales para el colectivo atendido.</li><li>• Por medio de actividades de difusión, sensibilización y comunicación (PR2 y PR8), informar a la comunidad y al sector empresarial sobre el servicio de intermediación que ofrece la organización social.</li><li>• Realizar presentaciones y propuestas de colaboración a los equipos de Recursos Humanos de las empresas potenciales contratantes.</li><li>• Consolidar y mantener una base de datos de empresas potenciales contratantes en función de los perfiles que típicamente demandan y de los ofrecidos por la organización social.</li><li>• Desarrollar un CRM para administrar la relación con las empresas contratantes y las empresas potenciales de contratar.</li><li>• Elaborar un <i>plan de prospección</i>.</li><li>• Realizar visitas continuas por parte del equipo técnico de la organización a las empresas contratantes en pro de mantener relaciones duraderas y de calidad.</li><li>• Realizar actividades como reuniones, encuentros, presentaciones de la propuesta de valor de la organización, e invitaciones a los directivos de las empresas para visitar y conocer de primera mano el modelo de intervención de la organización de inclusión socio-laboral.</li></ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• El Intermediador Laboral (Técnico de Intermediación o Prospector) debe tener suficiente idoneidad para el desarrollo de esta labor; es decir, debe ser una persona con experiencia, competencias y habilidades comunicacionales y “comerciales”.</li><li>• La prospección no debe limitarse únicamente a una actividad “investigativa”. Debe, además, propiciar la consolidación de relaciones a largo plazo con la empresa, a fin de lograr generar mayores oportunidades de trabajo.</li><li>• Procurar la inserción en empresas socialmente responsable y sin cuestionamientos éticos.</li></ul>	

---

### Documentos / Bibliografía de interés

---

Manual para la intermediación laboral con colectivos vulnerables (Cruz Roja Española, 2007). [http://www.cruzroja.es/documentos/2006\\_3\\_IS/pdfs/MANUAL.pdf](http://www.cruzroja.es/documentos/2006_3_IS/pdfs/MANUAL.pdf)

Capítulo 3 de la guía metodológica del programa Incorpora (Hilarión et al., 2016). <https://www.incorpora.org/documents/20181/121139/Guia+Metodologia+Incorpora.pdf/4403f1c6-b50c-40cf-bc4f-a53b4ca2b7c0>

Capítulo 3 de la guía para el diseño de servicios de intermediación laboral de jóvenes en contextos de vulnerabilidad (Restrepo & Pérez, 2013). <https://fsp.trustfortheamericas.org/es/caja-de-herramientas/recursos/recursosadicionales/gu>

---

Fuente: Elaboración propia

## PR6: Eventos y productos solidarios

Tabla 6.6. Descripción de la práctica PR6 *Eventos y productos solidarios*

<b>Código:</b> PR6	
<b>Nombre de la práctica:</b> Eventos y productos solidarios	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP3, OP1, OS6, OS7 y OF2	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización (gerentes y gestores)	Incremento fuentes de recursos; reconocimiento y posicionamiento; robustecimiento de la base social.
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales	Incremento de espacios de encuentro y participación ciudadana; cohesión social; adopción de prácticas saludables y socialmente responsables por parte de las personas y empresas.
<b>Descripción de la práctica</b>	
La organización diseña y ejecuta campañas o actividades de comercialización de productos/servicios solidarios. Es decir, se ofrece a una comunidad o a un sector determinado, un evento, servicio o producto que, además de permitir la generación de recursos económicos para el financiamiento de la acción social de la organización, promueva en la sociedad valores como la solidaridad, la ética y el compromiso social.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar de manera rigurosa y anticipada los eventos y campañas solidarias a realizar.</li><li>• Realizar eventos deportivos o recreativos donde se promueva la causa de la organización y, además, se involucre a la comunidad y a las empresas en un espacio de esparcimiento saludable. Ejemplo: maratones o caminatas solidarias.</li><li>• Organizar actividades de interés para los gremios o sectores más representativos en las empresas contratantes de los usuarios de la organización. Ejemplo: eventos gastronómicos.</li><li>• Invitar a entidades o empresas aliadas a realizar eventos o actividades para recoger fondos que financien alguna acción de la organización social.</li><li>• Realizar eventos culturales con el aporte de artistas, conferencistas o humanistas que compartan la causa de la organización y deseen apoyarla.</li><li>• Realizar alianzas con tiendas y cadenas para comercializar productos solidarios y de comercio justo elaborados por los usuarios, colectivos vulnerables o empresas sociales aliadas.</li></ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coherencia ética en la cadena de producción o en las actividades comerciales que se ejecuten.</li><li>• Análisis previo costo-beneficio.</li><li>• Riesgo de desvío de la misión social.</li><li>• Gestionar con empresas aliadas patrocinios para financiar la logística de eventos y actividades.</li></ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
Publicación del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia “La captación de recursos en el Tercer Sector” (Gavilán et al., 2013). <a href="http://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/1561_3sgestion08.pdf">http://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/1561_3sgestion08.pdf</a>	

Fuente: Elaboración propia

## PR7: Fomento de iniciativas empresariales propias

Tabla 6.7. Descripción de la práctica PR7 *Creación de empresas sociales*

<b>Código:</b> PR7	
<b>Nombre de la práctica:</b> Fomento de iniciativas empresariales propias	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP3, OF2, OP6, OS7 y OS3	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización (gerentes y gestores)	Incremento de ingresos; mejora de los procesos de intermediación laboral por medio de empresas propias (mayores oportunidades de integración laboral).
Usuarios / beneficiarios	Aumentan potenciales espacios de prácticas no laborales y de contratación.
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales	Mayor número de empresas sociales que contribuyen a la solución de alguna problemática social en la comunidad y la ciudad.
<b>Descripción de la práctica</b>	
<p>El fomento de iniciativas empresariales propias es una estrategia que algunas organizaciones sociales, en función de su capacidad, podrían adoptar. La creación de empresas sociales es una práctica que extiende lazos entre el mundo empresarial y social, y puede representar múltiples beneficios, entre otros: a) la generación de recursos financieros que apalanquen el funcionamiento del modelo de intervención social; b) el fortalecimiento de la cadena de valor y los procesos de intervención (por ejemplo, con el ofrecimiento de prácticas no laborales); y c) la mejora del nivel de inserción laboral de los usuarios a partir de nuevos puestos de trabajo.</p>	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<p>El desarrollo de esta práctica concretamente, más que acciones puntuales, exige la elaboración de todo un plan de negocio y puesta en marcha de la iniciativa a la que se quiera dar cabida. A continuación, se cita como ejemplo de esta estrategia, tres empresas sociales fomentadas por la Fundación Novaterra (Valencia)*:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Novaterra Catering</i>: es un servicio de catering sostenible dirigido a clientes particulares o corporativos. Dentro de todos los eventos que atiende (bodas, comuniones, congresos, presentaciones empresariales, etc.) promueve el uso de productos ecológicos, el reciclaje, el comercio justo y productos de proximidad.</li> <li>• <i>Novaterra Social Logistics</i>: empresa que ofrece un portafolio de servicios logísticos (mensajería, reparto, almacenaje, empaquetados, entre otros) y que, además, cuenta con la calificación de Centro Especial de Empleo (CEE) para la integración de personas con discapacidad.</li> <li>• <i>Cuinaterra</i>: iniciativa que surge de la alianza entre <i>Novaterra Catering</i> y <i>Cuinatur**</i> a fin de ofrecer una propuesta de gestión sostenible para los comedores escolares. Esta empresa, opera bajo el modelo de la <i>Economía del Bien Común</i>, promueve el uso de productos sostenibles (agroecológicos y de proximidad), fomenta la inclusión social y laboral.</li> </ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altas inversiones.</li> <li>• Administración independiente de una “empresa convencional”.</li> <li>• Riesgo de desvío de la misión social.</li> <li>• Si bien las empresas a crear deben propender por generar beneficios (para reinvertir), ser eficientes y competitivas, siempre debe primar en ellas, como foco de actuación, los principios de sostenibilidad y responsabilidad social.</li> </ul>	

---

### Documentos / Bibliografía de interés

---

Publicación del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia “La captación de recursos en el Tercer Sector” (Gavilán et al., 2013). [http://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/1561\\_3sgestion08.pdf](http://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/1561_3sgestion08.pdf)

Viajes a la dignidad, los itinerarios de inserción de la Fundación Novaterra (Cobacho, 2018)

<http://ciriec.es/novedades-bibliograficas/la-promocion-del-emprendimiento-y-la-insercion-social-desde-la-economia-social/>

---

Notas: \* Fundación valenciana estudiada en el marco de la investigación realizada para elaborar esta propuesta de modelo. Novaterra trabaja por la inclusión laboral de colectivos en riesgo de exclusión. \*\* Empresa valenciana de alimentación saludable y sostenible en las escuelas.

Fuente: Elaboración propia

**PR8: Comunicación estratégica y transparente**

**Tabla 6.8. Descripción de la práctica PR8 Comunicación estratégica y transparente**

<b>Código:</b> PR8	
<b>Nombre de la práctica:</b> Comunicación estratégica y transparente	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP3, OP1, OF1, OF2 y OF3	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización (gerentes y gestores)	Mejora el posicionamiento de marca de la organización; incremento de potenciales fuentes de recursos; robustecimiento de la base social.
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales. Cooperantes / Financiadores	Incremento la confianza en la gestión y en el uso adecuado de los recursos; ciudadanía y comunidades más sensibilizadas frente a la problemática de exclusión social.
<b>Descripción de la práctica</b>	
La organización social planifica y ejecuta un conjunto de acciones comunicacionales encaminadas a mejorar y mantener la “marca institucional” o reputación de la entidad, y a fortalecer las relaciones con sus grupos de interés. La comunicación asertiva de los resultados sociales (impacto) y de todas las actuaciones realizadas para lograrlo (transparencia), se vuelven pilar básico en el desarrollo de las alianzas estratégicas y en la captación de nuevos fondos.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un <i>plan de comunicación externa e interna</i>.</li> <li>• Elaborar un <i>plan de medios</i>.</li> <li>• Construir participativamente, un documento o código para el manejo de un lenguaje inclusivo, asertivo y homologado en todos los miembros de la organización.</li> <li>• Utilizar la estrategia de “testimonios personales” para dar a conocer los procesos reales de intervención y el valor social generado en la voz de los mismos usuarios.</li> <li>• Disponer de los medios e instrumentos necesarios para garantizar una comunicación abierta y transparente con todos los <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Utilizar canales digitales para la comunicación y captación de fondos (página web, redes sociales, plataformas de <i>crowdfunding</i>).</li> <li>• Elaborar informes de gestión, memorias de sostenibilidad y de RSE para dar cuenta de los resultados sociales y del uso transparente de los recursos.</li> <li>• Utilizar instrumentos como <i>mailing</i> y las redes sociales para informar sobre las actuaciones de la organización.</li> <li>• Realizar publicación de la información referente a subvenciones y donaciones.</li> <li>• Realizar publicación anual de estados financieros.</li> </ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidencialidad y protección de datos de los usuarios.</li> <li>• Código de conducta en el uso de imágenes y mensajes.</li> <li>• Cumplimiento de la Ley de Transparencia (Jefatura del Estado, 2013).</li> </ul>	

---

### Documentos / Bibliografía de interés

---

Guía práctica para la comunicación de las ONGD. Código de Conducta de la Coordinadora de Organizaciones de Desarrollo (Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España, 2019). [https://coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2020/06/Guia\\_CodigoConducta\\_DEF.pdf](https://coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2020/06/Guia_CodigoConducta_DEF.pdf)

Manual para Planes De Comunicación Institucional (Alianza ONG, 2017). <http://alianzaong.org.do/wp-content/uploads/2018/02/Alianza-Manual-Comunicacio%CC%81n-Para-la-WEB.compressed.pdf>

Capítulo 2 de la publicación “La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos” (Caralt et al., 2017). <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf>

---

Fuente: Elaboración propia

## 6.2.2. Prácticas en los procesos de intervención y acompañamiento

### PR9: Derivación y primera acogida

Tabla 6.9. Descripción de la práctica PR9 *Derivación y acogida*

<b>Código:</b> PR9	
<b>Nombre de la práctica:</b> Derivación y primera acogida	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP4, OP5 y OS1	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Usuarios / Beneficiarios	Reduce esfuerzos en la búsqueda de recursos; adquisición de una “estabilidad” básica para emprender un itinerario de inserción o un proyecto de vida autónomo.
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales	Se garantiza calidad y oportunidad en la atención de demandas sociales por parte de organizaciones expertas; reducción de cargas de trabajo (y costos) a la Administración pública.
<b>Descripción de la práctica</b>	
Esta práctica se centra en las actividades de acogida y valoración inicial de los usuarios que llegan a la organización derivados de otras instituciones públicas o sociales. En este primer encuentro con las personas, se suelen abordar tres aspectos: a) evaluación de la situación particular del individuo para determinar el(los) recurso(s) que requiere; b) presentación de la organización y de los servicios que se ofrecen; y c) derivación al recurso o servicio más pertinente.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar espacios individuales o grupales para realizar la bienvenida y la valoración inicial del participante (entrevistas, reuniones, jornadas de bienvenida, etc.).</li> <li>• Definir e implementar herramientas para la evaluación del riesgo social de la persona y poder determinar si requiere servicios básicos de vivienda o salud.</li> <li>• Realizar las derivaciones pertinentes (internas o externas) acorde a la valoración inicial y a los recursos de los que dispone la organización. Esto es, realizar la remisión del participante al servicio que mejor se adapte a su situación. En caso de que la organización no cuente con el recurso/servicio para suplir las necesidades de la persona, derivar a otra institución que lo ofrezca.</li> <li>• Brindar una completa explicación del modelo de la organización y de cómo funciona el itinerario de inserción y los demás servicios ofertados. Asimismo, resaltar sobre el compromiso que el participante debe asumir con su propio itinerario de trabajo.</li> <li>• Institucionalizar protocolo o documento donde se formalice el compromiso del usuario para comenzar el proceso de itinerario y su conformidad con la política de tratamiento de los datos.</li> </ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confidencialidad y protección de datos de los usuarios.</li> <li>• Transparencia de la información en lo referente a los servicios y sus condiciones.</li> <li>• Comunicación con otras entidades que paralelamente este atendiendo a la persona.</li> <li>• Inventario de entidades potenciales de derivación.</li> </ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
<p>Guía de la metodología Incorpora. Elementos de calidad para promover la Integración Sociolaboral (Hilarión et al., 2016).  <a href="https://www.incorpora.org/documents/20181/121139/Guia+Metodologia+Incorpora.pdf/4403f1c6-b50c-40cf-bc4f-a53b4ca2b7c0">https://www.incorpora.org/documents/20181/121139/Guia+Metodologia+Incorpora.pdf/4403f1c6-b50c-40cf-bc4f-a53b4ca2b7c0</a></p>	

Fuente: Elaboración propia



## PR10: Recursos residenciales

Tabla 6.10. Descripción de la práctica PR10 Recursos residenciales

<b>Código:</b> PR10	
<b>Nombre de la práctica:</b> Recursos residenciales	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP4, OS1 y OS5	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Usuarios / Beneficiarios	Cubrimiento de necesidades básicas de salud, residencia y alimentación; mejora la sensación de la seguridad y protección.
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales	Reducción de cargas (de trabajo y costos) para la Administración por la atención de personas en situación de sin hogar.
<b>Descripción de la práctica</b>	
La organización social puede ofrecer, de manera temporal, un lugar seguro de residencia al usuario que pueda encontrarse en una situación de <i>sin hogar</i> . El recurso residencial actúa como un “estabilizador” de un estado de alta vulnerabilidad, y tiene como propósito, garantizar que las personas puedan acceder a unas condiciones mínimas de seguridad, para posteriormente emprender su proyecto de integración social y laboral.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
Ofrecer soluciones de vivienda para los(as) usuarios(s) que lo requieran, en función de sus condiciones personales, de salud y de su nivel de autonomía. Entre algunos de los modelos que generalmente se desarrollan para brindar este recurso se encuentran:	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las viviendas de inclusión social (estrategia <i>housing first</i>): residencias de carácter temporal que se otorgan, bajo diversas modalidades de ocupación, a personas o familias en riesgo de exclusión social. Este recurso, acompañado de procesos socioeducativos, supone un medio para lograr la integración social de las personas atendidas.</li><li>• Los albergues, que ofrecen atención 24 horas continuas durante los siete días de la semana a personas con muy bajo grado de autonomía y que, además, cuentan con servicios complementarios como botiquín, comedor social, ropería, etc.</li></ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Distribución de plazas de vivienda acorde a las necesidades/características y nivel de autonomía de las personas.</li><li>• Intervención multidisciplinar más allá del otorgamiento de la vivienda (promoción de la salud, apoyos sociales, itinerario de inserción).</li><li>• Seguimiento sistemático.</li></ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
Guía Housing First Europa (Pleace, 2016). <a href="https://housingfirsteurope.eu/assets/files/2016/11/Gui%CC%81a-Housing-First-Europa.pdf">https://housingfirsteurope.eu/assets/files/2016/11/Gui%CC%81a-Housing-First-Europa.pdf</a>	

Fuente: Elaboración propia

## PR11: Promoción de la salud

Tabla 6.11. Descripción de la práctica PR11 Promoción de la salud

<b>Código:</b> PR11	
<b>Nombre de la práctica:</b> Promoción de la salud	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP4, OS1 y OS5	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Usuarios / Beneficiarios	Cubre necesidades básicas de salud, residencia y alimentación; mejora del estado de salud física y mental; incrementa los servicios/recursos de salud a los que puede acceder.
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales	Más oportunidad y eficacia en el sistema de atención sanitaria para personas en riesgo de exclusión; reducción de problemáticas sociales asociadas a la salud.
<b>Descripción de la práctica</b>	
La organización social ofrece asesoría y acompañamiento a los usuarios con necesidades de atención médica, para que puedan acceder a los servicios de salud pública o a programas que promuevan su bienestar físico y mental.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar y ofrecer programas de promoción de salud que, además, contemplen el acompañamiento a los usuarios para que puedan acceder a los servicios de la red pública sanitaria (por ejemplo: asesoría sobre cómo solicitar la tarjeta sanitaria).</li><li>• Impartir talleres, cursos, conferencias y otros espacios formativos que promuevan el bienestar físico y mental de las personas.</li><li>• Diseñar programas con el voluntariado de acompañamiento a los usuarios para sus citas o procedimientos médicos.</li><li>• Desarrollar programas de atención y deshabituación de adicciones como al alcohol y ludopatía, orientados a que las personas que padecen dichas conductas puedan adquirir nuevos hábitos saludables para la mejora del estado general de su salud.</li><li>• En colaboración con empresas patrocinadoras u otras instituciones, ofrecer servicios de promoción de la salud (oftalmológicos, de odontología, asesoría en nutrición, psicología, <i>mindfulness</i>, etc.).</li></ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo conjunto y coordinado con la red pública de atención sanitaria y social.</li><li>• Competencia y experticia del equipo para atender problemáticas puntuales de salud o derivar a la institución adecuada.</li><li>• Acciones articuladas a los recursos residenciales brindados (PR10) y a las acciones que se establezcan en el itinerario de inserción (PR12).</li></ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
Guía Housing First Europe (Pleace, 2016). <a href="https://housingfirsteurope.eu/assets/files/2016/11/Gui%CC%81a-Housing-First-Europa.pdf">https://housingfirsteurope.eu/assets/files/2016/11/Gui%CC%81a-Housing-First-Europa.pdf</a>	

Fuente: Elaboración propia

**PR12: Diagnóstico de empleabilidad y planificación de itinerario**

**Tabla 6.12. Descripción de la práctica PR12 Diagnóstico de empleabilidad y planificación del itinerario**

<b>Código:</b> PR12	
<b>Nombre de la práctica:</b> Diagnóstico de empleabilidad y planificación del itinerario	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP5, OS2, OS3, OS4 y OS5	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Usuarios / Beneficiarios	Mejora en la focalización de objetivos para el desarrollo del proyecto de integración socio-laboral; mayor motivación y compromiso para el logro de los objetivos; incremento de las probabilidades de inserción laboral en un menor tiempo.
Organización (gerentes y gestores)	Mejora la focalización de acciones y el diseño de productos y servicios; mejora la eficacia en los procesos de intervención
<b>Descripción de la práctica</b>	
Mediante esta estrategia, la organización social realiza una evaluación del nivel de empleabilidad del usuario para determinar aspectos como: a) situación de vulnerabilidad en que se encuentra; b) las expectativas y necesidades particulares; c) el perfil profesional y nivel de competencias técnicas y sociales; d) posibles oficios y sectores para la inserción; y e) elementos que pueden favorecer u obstaculizar el proceso de integración. En función de esta valoración, el (la) Orientador(a) Laboral, junto con el usuario, concretan un plan de trabajo personalizado que puede contener acciones de formación, de acompañamiento y de intermediación laboral, entre otras.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar entrevista individual para recopilar la información del diagnóstico en el menor tiempo posible posterior a la acogida (PR9). En caso de requerirse, involucrar familiares o personas del entorno.</li> <li>• Diseñar y aplicar formulario o los instrumentos pertinentes para apoyar la entrevista y el proceso de valoración. Incluir en el diseño del diagnóstico variables personales, formativas y de competencias transversales.</li> <li>• Documentar y sistematizar los resultados del diagnóstico y realizar devolución del mismo al usuario.</li> <li>• Priorizar las necesidades detectadas en el diagnóstico para ser abordadas en el plan de trabajo según su nivel de "criticidad".</li> <li>• Definir concertadamente con el usuario, los recursos técnicos y las acciones que conformarán el plan de trabajo según las necesidades particulares de este. El itinerario debe contemplar, como mínimo, los siguientes aspectos: objetivos, resultados esperados, actividades y planificación temporal de las mismas.</li> <li>• Evaluar la disponibilidad de tiempo y el nivel de compromiso del usuario con las acciones propuestas. Concientizarlo de que él mismo es el protagonista de su propio itinerario y proceso de integración socio-laboral.</li> <li>• Registrar las acciones concertadas, en un documento físico que formalice los compromisos y facilite el posterior acompañamiento, seguimiento, evaluación y realimentación.</li> <li>• Determinar que apoyos adicionales (económicos, físicos o sociales) podría requerir el usuario para desarrollar el itinerario pactado.</li> </ul>	

---

**Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar**

---

- Proceso reflexivo que implica generación de confianza y empatía desde el(la) Orientador(a) Laboral.
- Protección de datos del usuario.
- Transparencia de la información en lo referente a los servicios y recursos que se incluyen en el itinerario y a las condiciones de los mismos.
- Consideración de los sectores que en el momento ofrecen mayores oportunidades laborales en el territorio donde opera la organización.
- El itinerario requiere de revisión periódica y ajustes.

---

**Documentos / Bibliografía de interés**

---

Guía para la aplicación del itinerario integrado y personalizado de inserción sociolaboral (Red Inserción Sociolaboral Castilla la Mancha, 2007).

<https://www.incorpora.org/documents/20181/121139/Guia+Metodologia+Incorpora.pdf/4403f1c6-b50c-40cf-bc4f-a53b4ca2b7c0>

Guía de la metodología Incorpora. Elementos de calidad para promover la Integración Sociolaboral (Hilarión et al., 2016).

<https://www.incorpora.org/documents/20181/121139/Guia+Metodologia+Incorpora.pdf/4403f1c6-b50c-40cf-bc4f-a53b4ca2b7c0>

---

Fuente: Elaboración propia

## PR13: Programas formativos y socio-ocupacionales

Tabla 6.13. Descripción de la práctica PR13 *Programas formativos y socio-ocupacionales*

<b>Código:</b> PR13	
<b>Nombre de la práctica:</b> Programas formativos y socio-ocupacionales	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP5, OS2, OS3, OS4 y OS5	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Usuarios / Beneficiarios	Mejora de habilidades técnicas y sociales para acceder a un empleo; mejora de la capacidad de organización y proyección; mejora de la autoestima, seguridad y confianza; mejora de las actividades de ocio y recreación; incremento de probabilidades para la contratación laboral.
Empresas /Sector privado	Personas mejor cualificadas para el trabajo; mejora de la productividad y eficiencia de la empresa; reducción de tiempos y costos en los procesos de selección y contratación.
<b>Descripción de la práctica</b>	
Las acciones de formación para el empleo y los programas socio-ocupacionales son, por lo general, una acción central y común, de la mayoría de los itinerarios de inserción. Por medio de este tipo de programas, la organización de inclusión socio-laboral fomenta en los participantes la recuperación o adquisición de competencias profesionales, habilidades técnicas y blandas necesarias para emprender su propio proceso de integración socio-laboral. Para lograr tal fin, se ofrece a los usuarios recursos de capacitación que les permita acercarse al mercado laboral desde el conocimiento de una profesión u oficio, pero más importante aún, espacios donde puedan adquirir hábitos de trabajo, fortalecer sus redes sociales y desarrollar otro tipo de competencias transversales en favor de su bienestar personal y de su proyecto autónomo de vida.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Ofrecer talleres ocupacionales en los cuales se trabajen Actividades Instrumentales de la Vida Diaria (AIVD) para el fortalecimiento de la autonomía y el desarrollo de hábitos, conductas y valores como: la responsabilidad; la puntualidad; las interrelaciones y resolución de conflictos; la psicomotricidad; la recuperación de la seguridad y la autoestima; la motivación; el trabajo en equipo; la independencia emocional y el empoderamiento social, entre otros.</li><li>• Ofrecer formación técnica relacionada a los oficios y profesiones más demandados en el mercado laboral, y que se ajusten a los perfiles y necesidades de los usuarios.</li><li>• Promover la construcción/adecuación de centros físicos de formación o talleres ocupacionales para poner a disposición de los itinerarios de inserción en función de los oficios, profesiones, materias o sectores que son más comunes y demandados.</li><li>• Ofrecer talleres prelaborales orientados a fortalecer competencias transversales o habilidades blandas para el trabajo.</li><li>• Fomentar las prácticas en empresas (no laborales) como parte complementaria de los procesos formativos, para que el usuario pueda poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos y fortalecer habilidades para el trabajo en un espacio real.</li><li>• En caso de que la organización no cuente con la oferta de algún curso o formación técnica esencial para desarrollo de algunos itinerarios, gestionar su impartición con otras entidades externas aliadas.</li><li>• Ofrecer tutorías o acciones formativas individualizadas en herramientas que sean de utilidad para el proceso de búsqueda de empleo (por ejemplo: elaboración de currículum; preparación de procesos de selección y entrevistas; navegación en portales de empleo; etc.).</li><li>• Vincular al voluntariado en talleres ocupacionales, tutorías individuales y acciones de alfabetización digital.</li></ul>	

---

**Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar**

---

- Diseño de cursos, talleres y actividades de formación que den respuesta a las necesidades del mercado laboral, a los potenciales sectores de inserción y a los perfiles de los usuarios.
- Contexto legal aplicable relacionado con la formación para el empleo y las prácticas no laborales.
- Desarrollo de convenios con empresas para abrir espacios de prácticas no laborales (PR4).

---

**Documentos / Bibliografía de interés**

---

Capítulo 5 “Formación para el empleo” de la publicación “Empleo e inclusión social”. Un modelo de intervención sociolaboral con personas vulnerables en el ámbito transfronterizo” (Portilla, 2019).  
<https://www.caritalamanca.org/wp-content/uploads/2019/12/Modelo-de-intervención-sociolaboral-ONEP-1.pdf>

---

Fuente: Elaboración propia

## PR14: Programa de ocio y tiempo libre

Tabla 6.14. Descripción de la práctica PR14 Programa de ocio y tiempo libre

<b>Código:</b> PR14	
<b>Nombre de la práctica:</b> Programa de ocio y tiempo libre	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP5, OS2, OS4 y OS5	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Usuarios / Beneficiarios	Mejora espacios de recreación y esparcimiento; mejora las relaciones interpersonales y sociales; mejora de la autoestima, seguridad y confianza; generación de bienestar emocional y satisfacción personal.
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales	Mejoramiento de la participación ciudadana en el marco de actividades socio-culturales, deportivas y de sano esparcimiento; reducción de problemáticas de violencia, inseguridad, accidentalidad, etc. derivadas de actividades adictivas como el juego, el consumo de alcohol y otras sustancias.
<b>Descripción de la práctica</b>	
<p>Por medio de esta práctica, la organización social fomenta en los usuarios el acercamiento a espacios y actividades de ocio "sano" y del uso adecuado del tiempo libre, lo que a su vez facilita, el proceso de integración social y proporciona condiciones de participación activa dentro de las comunidades de las que hacen parte.</p> <p>Esta estrategia se constituye en un elemento relevante para lograr mejoras en la salud mental y emocional de los participantes y, adicionalmente, para fortalecer sus redes sociales generando nuevas y mejores vinculaciones.</p>	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar diagnósticos individuales sobre la situación y necesidades de ocio de los usuarios.</li><li>• Realizar capacitaciones para la gestión del ocio y el uso del tiempo libre de manera saludable y creativa.</li><li>• Fomentar la participación en actividades sociales y culturales comunitarias (del entorno cercano).</li><li>• Brindar información sobre medios y recursos cercanos para acceso a actividades de ocio (espacios deportivos, teatros, museos, etc.).</li><li>• Vincular al voluntariado y a la comunidad en la planificación y desarrollo de una oferta de actividades de ocio y recreación inclusiva.</li><li>• Realizar una programación anual de visitas a diversos recursos de ocio y tiempo libre (teatro, cine, conferencias, actividades deportivas, <i>mindfulness</i>, etc.).</li><li>• Fomentar alianzas y convenios con instituciones y entidades públicas y privadas para promover la participación de los usuarios en actividades socio-culturales, deportivas, turísticas, etc. (PR4).</li></ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vinculación de familiares y amigos.</li><li>• Valoración del riesgo físico o social que supongan las actividades de ocio y recreación en cada perfil de usuario.</li></ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
Programa de Integración Social a través del ocio (Instituto de Adicciones de Madrid Salud, 2007). <a href="http://www.drogasextremadura.com/archivos/Programa-de-Integracion-Social-a-través-del-ocio.pdf">http://www.drogasextremadura.com/archivos/Programa-de-Integracion-Social-a-través-del-ocio.pdf</a>	

Fuente: Elaboración propia

## PR15: Apoyo al autoempleo

Tabla 6.15. Descripción de la práctica PR15 Apoyo al autoempleo

<b>Código:</b> PR15	
<b>Nombre de la práctica:</b> Apoyo al autoempleo	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP5, OS2, OS3, OS4 y OS5	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Usuarios / Beneficiarios	Mejora de las competencias y educación empresarial para poner en marcha un negocio propio; incremento de posibilidades de éxito de su propia empresa para la generación de ingresos y autonomía económica; mejora del nivel de empleabilidad.
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales	Incremento y mejora del tejido empresarial; mayor cultura emprendedora; reducción de índices de desempleo por nuevos trabajadores autónomos.
<b>Descripción de la práctica</b>	
<p>El autoempleo o emprendimiento puede ser considerado una forma de integración al mercado laboral. Es así, que con base a los resultados del diagnóstico de empleabilidad (PR12), el (la) Orientador(a) puede detectar la posibilidad de desarrollar un <i>itinerario de autoempleo</i> con el usuario, en el cual se propongan acciones específicas para el fortalecimiento de competencias y para la generación de recursos que permitan a la persona “emprendedora” acercarse al objetivo de creación y puesta en marcha de su propio negocio. La organización social, en este caso, centra sus esfuerzos en acciones de asesoría, formación, acompañamiento y apoyo, para que el (la) usuario (a) logre su autonomía económica vía autoempleo.</p>	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Brindar asesoría sobre las condiciones y elementos necesarios para emprender un proyecto autónomo de empleo.</li><li>• Acompañar en el desarrollo de la idea de negocio y su análisis de viabilidad.</li><li>• Desarrollar un programa de asesoría, que incluya sesiones individuales y grupales, con el fin específico de acompañar al emprendedor en las diversas fases de la creación de una empresa; desde la elaboración del <i>plan de negocio</i> hasta su puesta en marcha.</li><li>• Ofrecer servicios de financiación (microcrédito), o bien, brindar asesoría sobre los trámites y requisitos para el acceso a créditos en bancos u otras entidades financiadoras.</li><li>• Ofrecer información sobre posibles fondos públicos o privados a los que puede acceder el(la) emprendedor(a) a fin de financiar su idea de negocio. Asimismo, sobre convocatorias, concursos y otros espacios en los que puedan participar para favorecer su objetivo de crear empresa.</li><li>• Realizar formación en gestión empresarial.</li><li>• Diseñar y ejecutar programas para soportar los procesos de comercialización de los productos/servicios que resulten de la puesta en marcha de las empresas de los(as) usuarios(as) emprendedores(as).</li></ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprobación de las motivaciones y del perfil emprendedor del (la) participante.</li><li>• Recursos financieros y físicos para la puesta en marcha de un negocio.</li><li>• Limitaciones de acceso al crédito y, en general, a la banca.</li><li>• Contratación de “expertos técnicos” en función del tipo de idea de negocio a desarrollar.</li><li>• Denegar apoyo a iniciativas “no éticas”.</li></ul>	



---

### Documentos / Bibliografía de interés

---

Propuesta metodológica de inserción laboral a través del autoempleo (Servicios de Promoción de Alternativas Laborales - SPAL, 2007). <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM009509.pdf>

Guía de la metodología Incorpora. Elementos de calidad para promover la Integración Sociolaboral (Hilarión et al., 2016).

<https://www.incorpora.org/documents/20181/121139/Guia+Metodologia+Incorpora.pdf/4403f1c6-b50c-40cf-bc4f-a53b4ca2b7c0>

---

Fuente: Elaboración propia

## PR16: Acompañamiento individual y continuo

**Tabla 6.16. Descripción de la práctica PR16 Acompañamiento individual y continuo**

<b>Código:</b> PR16	
<b>Nombre de la práctica:</b> Acompañamiento individual y continuo	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP5, OS2, OS4 y OS5	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Usuarios / Beneficiarios	Mejoramiento del nivel de seguridad, autoestima y confianza; mayor motivación por desarrollar su propio proceso de integración; mejora el conocimiento de los diversos recursos de apoyo en función de su proceso individual; disminuye sentimientos de frustración, miedo, soledad; superación de obstáculos en el desarrollo del itinerario.
<b>Descripción de la práctica</b>	
El acompañamiento personalizado supone un conjunto de acciones de asesoría, orientación, e incluso, de apoyo psicológico y emocional, que la organización de inclusión socio-laboral brinda a los usuarios, con el fin de facilitar el desarrollo de su respectivo itinerario de inserción. La labor del acompañamiento, llevada a cabo por el(la) Orientador(a) Laboral, tiene como fin atender y buscar solución a todas las situaciones u obstáculos, de carácter personal, social o formativo, que puedan ir surgiendo durante el proceso del itinerario para la integración laboral. Asimismo, se constituye en instrumento de seguimiento y realimentación que, en un momento determinado, permite sugerir al participante ajustes a las acciones de su plan de trabajo inicial.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar reuniones y encuentros periódicos con el usuario/participante para la conversación, discusión y seguimiento del avance en su itinerario. Buscar dentro de estos espacios, fortalecer la motivación y apaciguar los sentimientos de frustración que puedan emerger en el proceso.</li> <li>• Proponer y pactar con el(la) usuario(a) los cambios que sean pertinentes en el itinerario y que den respuesta a las necesidades y situaciones cambiantes.</li> <li>• Brindar servicios específicos de atención psico-social o soporte emocional como parte integral del itinerario a los(as) usuarios que puedan requerirlo.</li> <li>• Evaluar permanentemente las necesidades particulares de los usuarios (económicas y sociales) y, en caso de encontrarlo necesario, gestionar ayudas complementarias o soportes específicos que apoyen el desarrollo del itinerario, por ejemplo: becas de transporte; tramitación de papeles legales; cobro de ayudas y subsidios estatales; gestión de pensiones, etc.</li> <li>• Extender esta labor de <i>coaching</i>, aún después de que el participante haya finalizado su intervención. Es decir, posterior a su salida, ofrecer a las personas sesiones particulares con el(la) Orientador(a) Laboral, para realizar seguimiento al progreso y poder recomendar nuevas acciones en caso de ser necesario.</li> </ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de confianza y capacidad de escucha por parte del (la) Orientador(a) Laboral.</li> <li>• Acciones orientadas al diálogo, la discusión y la negociación.</li> <li>• Acompañamiento de profesionales expertos, en caso de requerirse (ejemplo: psicólogos).</li> <li>• El desarrollo del itinerario no es lineal y supone un nivel de dificultad particular para cada participante y, por tanto, acciones de acompañamiento diferentes y en diversos momentos.</li> </ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
<p>Apartados “3.2. <i>El acompañamiento como forma de trabajo</i>” y “5.3. <i>Coaching e intervención social</i>” de la publicación “Estrategias Profesionales para la Inclusión Social” (Federación Sardu, 2011). <a href="http://www.ipbscordoba.es/uploads/Documentos/EstrategiasProfesionalesInclusionSocial.pdf">http://www.ipbscordoba.es/uploads/Documentos/EstrategiasProfesionalesInclusionSocial.pdf</a></p>	

Fuente: Elaboración propia

## PR17: Gestión de ofertas laborales y postulación de candidatos

Tabla 6.17. Descripción de la práctica PR17 *Gestión de ofertas laborales y postulación de candidatos*

<b>Código:</b> PR17	
<b>Nombre de la práctica:</b> Gestión de ofertas laborales y postulación de candidatos	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP6 y OS3	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Usuarios / Beneficiarios	Incremento de las probabilidades de ser contratado por una empresa; materialización de la inserción laboral.
Empresas / Sector privado	Personas cualificadas para el trabajo (más candidatos con mejor adaptación a los perfiles); reducción de costos en los procesos de reclutamiento y selección de personal.
<b>Descripción de la práctica</b>	
La organización social planifica y realiza todas las acciones necesarias para captar ofertas laborales en el mercado a las que potencialmente pueden aplicar los usuarios/participantes. Asimismo, ejecuta actividades de orientación, preparación y postulación de los(as) candidatos(as) a dichas ofertas. Esta práctica estratégica supone la continuación de la tarea comercial emprendida desde la prospección de empresas (PR5).	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sensibilizar a los usuarios sobre el proceso de intermediación laboral.</li><li>• Realizar una búsqueda permanente de ofertas laborales activas en empresas ya prospectadas u otras organizaciones y bolsas de empleo.</li><li>• Vincular al voluntariado para realizar acciones de consolidación y actualización permanente de bases de datos de empresas y ofertas de empleo.</li><li>• Previo a realizar cualquier postulación, el(la) Intermediador(a) Laboral puede realizar entrevista con el usuario/participante para: a) determinar su grado de idoneidad para un cargo específico al que desee aplicar en ese momento; b) ampliar el conocimiento sobre su perfil para ser tenido(a) en cuenta en otras ofertas que se vayan presentando; y c) identificar y comunicar al (la) Orientador(a) Laboral responsable del acompañamiento, posibles oportunidades de mejora, formativas y comportamentales, que puedan favorecer o agilizar un proceso de contratación.</li><li>• Recibir solicitudes directas de las empresas y analizar, junto con el(la) Orientador(a) Laboral, posibles candidatos(as) que se ajusten al perfil solicitado para su postulación.</li><li>• Realizar postulaciones de los candidatos a las empresas, asegurando una concordancia entre los requerimientos del cargo ofertado y el perfil del candidato.</li><li>• Realizar simulación de entrevistas y realimentación a los usuarios sobre las fortalezas y aspectos por mejorar.</li></ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• El rol del(la) Intermediador(a) Laboral, consiste en ser el nexo entre las empresas y la Orientadora Laboral (quien conoce de primera mano el estado del itinerario y avance de cada usuario). Esta labor exige un rigor adicional, pues se debe garantizar, que antes de postular a un participante a cualquier oferta de trabajo, éste se encuentre efectivamente preparado.</li></ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
Capítulo 3 de la guía para el diseño de servicios de intermediación laboral de jóvenes en contextos de vulnerabilidad (Restrepo & Pérez, 2013). <a href="https://fsp.trustfortheamericas.org/es/caja-de-herramientas/recursos/recursosadicionales/gu">https://fsp.trustfortheamericas.org/es/caja-de-herramientas/recursos/recursosadicionales/gu</a>	
Guía de la metodología Incorpora. Elementos de calidad para promover la Integración Sociolaboral (Hilarión et al., 2016). <a href="https://bit.ly/3qhQ5bt">https://bit.ly/3qhQ5bt</a>	

Fuente: Elaboración propia

## PR18: Acompañamiento y seguimiento en la empresa

Tabla 6.18. Descripción de la práctica PR18 Acompañamiento y seguimiento en la empresa

<b>Código:</b> PR18	
<b>Nombre de la práctica:</b> Acompañamiento y seguimiento en la empresa	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP6, OS2, OS3 y OS4	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Usuarios / Beneficiarios	Adaptación positiva al nuevo trabajo y empresa; mantenimiento de un puesto de trabajo en el tiempo; mejora el bienestar y su “sensación de comodidad” en el puesto de trabajo; satisfacción personal.
Empresas / Sector privado	Reducción de esfuerzos y costos en rubros de entrenamiento y capacitación; disminución de conflictos laborales; disminución de absentismo; mejor desempeño, eficacia y eficiencia de los procesos; mejora del clima laboral y la motivación de los(as) empleados(as).
<b>Descripción de la práctica</b>	
Una vez se haya hecho efectiva una contratación laboral de un usuario/participante, la organización social continúa realizando seguimiento y acompañamiento por el tiempo que sea necesario, para garantizar que la incorporación sea totalmente exitosa y que se mantenga en el tiempo. Esta práctica significa un apoyo, tanto para usuario como para la empresa contratante, y tiene como objetivo asegurar que el desempeño laboral del nuevo trabajador es adecuado y que este puede adaptarse positivamente a su nuevo entorno y tareas.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar acompañamiento al trabajador en la empresa para lograr agilizar su proceso de aprendizaje y adaptación a su nuevo puesto de trabajo.</li><li>• Identificar, junto con el nuevo trabajador, los obstáculos, retos y dificultades que se presenten en el desempeño del puesto de trabajo y diseñar estrategias para lograr hacer frente a estas.</li><li>• Hacer seguimiento al desempeño laboral del nuevo trabajador y emitir las recomendaciones que resulten necesarias para mejorarlo.</li><li>• Fomentar la creación del rol o figura de “trabajador acompañante” en la empresa.</li><li>• En caso de que surjan problemáticas personales en el nuevo trabajador, realizar o gestionar el acompañamiento psicosocial que resulte necesario.</li><li>• Realizar seguimiento a la satisfacción de la empresa con la labor del nuevo trabajador.</li><li>• Consensuar con la empresa nuevas formas o estrategias a incluir en los procesos de inducción y entrenamiento, a fin de lograr una mejor y más rápida adaptación de los trabajadores a sus puestos de trabajo.</li><li>• Mantener una comunicación permanente con la empresa para fortalecer los procesos de realimentación en referencia al desempeño de los trabajadores.</li></ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Desescalada gradual del acompañamiento y apoyo hasta que el trabajador consiga autonomía completa.</li><li>• Gestión de soportes necesarios fuera de la empresa (comunidad, familia, etc.).</li></ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
Guía de la metodología Incorpora. Elementos de calidad para promover la Integración Sociolaboral (Hilarión et al., 2016). <a href="https://bit.ly/3qhQ5bt">https://bit.ly/3qhQ5bt</a> Guía sobre “el trabajador acompañante” (Nittúa, s. f.). <a href="http://www.fundacionseres.org/Lists/Eventos/Attachments/124/TA%20argumentario.pdf">http://www.fundacionseres.org/Lists/Eventos/Attachments/124/TA%20argumentario.pdf</a>	

Fuente: Elaboración propia

## PR19: Cierre y evaluación del itinerario

Tabla 6.19. Descripción de la práctica PR19 Cierre y evaluación del itinerario

<b>Código:</b> PR19	
Cierre y evaluación del itinerario	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP5, OP7, OF1 y OA3	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización (gerentes y gestores)	Incremento del conocimiento sobre el impacto de las acciones desarrolladas en los itinerarios; mejoras en el diseño de los itinerarios y en los procesos internos; mejora de la eficacia y efectividad del modelo de intervención; innovación metodológica.
Cooperantes / Financiadores	Información veraz y oportuna sobre los resultados y el impacto de la intervención.
<b>Descripción de la práctica</b>	
Adicional a las acciones de seguimiento que se realizan a la ejecución de los itinerarios (mencionadas en PR16 y PR18), esta estrategia, concretamente, se refiere a la evaluación final que hace la organización social al cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de cada usuario (PR12) y su respectivo cierre. Aunque idealmente, se busca que esta actividad se desarrolle después de la inserción efectiva y acompañamiento en la empresa al usuario, en numerosas ocasiones, la finalización puede darse por otros motivos como la deserción.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar y ejecutar una metodología de medición orientada a determinar el grado de consecución de los objetivos establecidos en los itinerarios personalizados y a valorar los cambios o mejoras en variables como: a) el nivel de empleabilidad; b) el nivel de ingresos económicos; c) la situación laboral; d) la autonomía personal; y e) la calidad de las relaciones familiares e interpersonales.</li><li>• Aplicar entrevistas individuales, visitas, observación directa, talleres participativos u otras técnicas que se consideren pertinentes para evaluar los resultados y efectos, directos e indirectos, de la ejecución del itinerario.</li><li>• Realizar valoración comparativa con la información recolectada en el diagnóstico de empleabilidad (PR12) para determinar los cambios del nivel de competencias y habilidades en relación con la situación inicial.</li><li>• Calcular el porcentaje de inserción de manera periódica; realizar análisis cualitativo de las variables que inciden en dichos resultados.</li><li>• Elaborar informes de resultados e impacto y comunicarlo a los grupos de interés que demanden dicha información (PR8).</li><li>• Generar indicadores y datos estadísticos a partir de los resultados de la evaluación de los itinerarios, que contribuya a los procesos internos de seguimiento, control y mejora continua de la organización (PR21) y a la gestión del conocimiento (PR29)</li></ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Definición de criterios y causas para considerar “finalizada” la intervención.</li><li>• Cultura de evaluación y disponibilidad de recursos.</li></ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
Apartado 4.4 de la publicación “Guía metodológica: Programa dirigido a mejorar la participación social y laboral de mujeres inmigrantes, gitanas, mayores de 45 años”. <a href="https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/AreaProgInsercionSociolaboral/docs/Materiales/GuiaMarcoTeorico.pdf">https://www.inmujeres.gob.es/areasTematicas/AreaProgInsercionSociolaboral/docs/Materiales/GuiaMarcoTeorico.pdf</a>	

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.3. Prácticas en los procesos reguladores y sociales

#### **PR20: Planificación participativa y flexible**

**Tabla 6.20. Descripción de la práctica PR20 Planificación participativa y flexible**

<b>Código:</b> PR20	
<b>Nombre de la práctica:</b> Planificación participativa y flexible	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP7; OP8; OF3 y OA2	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización (gerentes y gestores)	Mayores insumos e información para la toma de decisiones; logro de los objetivos y la misión social optimizando recursos; incremento del compromiso de colaboradores y voluntarios; mayor confianza por parte de los grupos de interés; mejor desempeño de los procesos.
Empleados y voluntarios	Incremento de la motivación y el sentido de pertenencia; mayor seguridad para la ejecución de labores y responsabilidades.
Cooperantes / Financiadores	Incremento de la confianza en la gestión de la organización y en el uso adecuado de los recursos (transparencia).
<b>Descripción de la práctica</b>	
Esta práctica se refiere al ejercicio de planificación que debe realizar la organización social con el fin de disponer, de manera organizada y articulada, los medios, estrategias, acciones y recursos necesarios para llevar a cabo su objeto social y alcanzar sus objetivos de largo plazo. Se incluye en esta estrategia, tanto las actividades de planificación estratégica como de planificación operativa. El modelo de gestión propuesto, del que hace parte esta práctica, se constituye en un instrumento de apoyo para la organización social, en su labor de planificación, control y mejoramiento.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilizar a directivos, patronos, empleados, voluntarios y otros grupos de interés sobre la relevancia de la participación en el proceso de planificación.</li> <li>• Construir de manera participativa el <i>plan estratégico</i> de la organización para un periodo de 4-5 años, donde se consideren como mínimo los siguientes elementos: a) el análisis del entorno; b) la identificación y priorización de los <i>stakeholders</i>, sus necesidades y expectativas; c) un análisis DOFA; d) la definición de la misión, visión, líneas estratégicas, valores y principios de actuación; y e) la estructuración del Plan con objetivos claros, metas, marco temporal y asignación de recursos económicos, físicos y humanos.</li> <li>• Establecer anualmente los <i>planes operativos o de acción</i>, que faciliten el logro de los objetivos definidos en el <i>plan estratégico</i>.</li> <li>• Elaborar anualmente presupuesto financiero para el desarrollo de los planes operativos.</li> <li>• Involucrar en la elaboración del <i>plan estratégico</i> y <i>operativo</i> a los(as) trabajadores(as), voluntarios(as) y otros grupos de interés relevantes. Utilizar técnicas participativas como talleres, entrevistas, reuniones grupales u otros espacios de reflexión y debate.</li> <li>• Asegurar los atributos de participación, trabajo colaborativo y flexibilidad en los procesos y productos derivados de la labor de planificación, pues la misma naturaleza y quehacer de la organización social, requiere de planes, protocolos y procedimientos construidos colectivamente y con la capacidad de adaptarse a las situaciones que surjan en el día a día.</li> <li>• Definir un sistema de seguimiento y evaluación para el control estratégico del plan (PR21).</li> <li>• Realizar revisiones periódicas al <i>plan estratégico</i>.</li> </ul>	

---

**Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar**

---

- Compromiso por parte de la Dirección.
- Acceso a los datos e información relevante para la planificación.
- Participación activa en la construcción de los planes.
- Difusión y comunicación.

---

**Documentos / Bibliografía de interés**

---

Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo (L. González, 2007). [http://www.kalidadea.org/pdf/guia\\_para\\_mejorar\\_las\\_organizaciones.pdf](http://www.kalidadea.org/pdf/guia_para_mejorar_las_organizaciones.pdf)

Guía de Planificación Estratégica de ONG de Acción Social (Plataforma de ONG de Acción Social, 2003). <https://consaludmental.org/publicaciones/GuiaplanificacionestrategicaONGaccionsocial.pdf>

---

Fuente: Elaboración propia

## PR21: Sistema de seguimiento, control y mejora

Tabla 6.21. Descripción de la práctica PR21 Sistema de seguimiento, control y mejora

<b>Código:</b> PR21	
<b>Nombre de la práctica:</b> Sistema de seguimiento, control y mejora	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP7, OF3, OF1 y OA3	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización	Mayor información y datos que soportan la toma de decisiones; incremento en la eficacia y eficiencia de los procesos; reducción de costos de operación; mayor conocimiento sobre el impacto real de la intervención; mejora de la calidad de los procesos y servicios.
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales Cooperantes / Financiadores	Mejoramiento de los procesos de comunicación y transparencia; mejora en la calidad de los servicios y la intervención; favorecimiento de la innovación social; mayor conocimiento sobre los resultados sociales y el impacto real de las intervenciones.
<b>Descripción de la práctica</b>	
Mediante esta estrategia, la organización social establece un conjunto de herramientas y procedimientos que permiten monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos de la organización (estipulados en el <i>plan estratégico</i> y el <i>plan operativo</i> ) y el impacto de la intervención en los usuarios, sus familias y otros grupos de interés. Asimismo, se incluye los procesos de mejoramiento continuo que resulten del análisis de los resultados del seguimiento y la toma de acciones para corregir desviaciones o incrementar la eficacia y eficiencia de los procesos y la satisfacción de los <i>stakeholders</i> .	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer instancias como comités o grupos internos de trabajo, para desarrollar periódicamente ejercicios de seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas.</li><li>• Realizar permanente seguimiento y control presupuestal.</li><li>• Estructurar un sistema o base de datos de indicadores de producto, efectos e impacto bajo la metodología SMART (indicadores específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo). Definir metas claras y responsables.</li><li>• Definir metodologías adecuadas para la recolección de información y asignar los recursos pertinentes.</li><li>• Diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral (Ver apartado 5.7 del Capítulo V).</li><li>• Realizar mediciones de satisfacción de los usuarios y otros <i>stakeholders</i> relevantes por medio de encuestas, buzones, etc. Sistematizar los resultados para su análisis y definición de acciones de mejora.</li><li>• Proponer procesos de evaluación/investigación en alianza con alguna universidad u otra organización de desarrollo (PR29).</li></ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Compromiso de la Dirección.</li><li>• Involucramiento los colaboradores en las actividades de seguimiento y control.</li><li>• Disponibilidad de recursos (humanos, financieros y tecnológicos) para el seguimiento y la medición, especialmente de indicadores de efecto e impacto.</li><li>• Medición de indicadores cuantitativos y cualitativos.</li><li>• Resistencia a las actividades de control y seguimiento.</li></ul>	



---

### Documentos / Bibliografía de interés

---

Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo (L. González, 2007). [http://www.kalidadea.org/pdf/guia\\_para\\_mejorar\\_las\\_organizaciones.pdf](http://www.kalidadea.org/pdf/guia_para_mejorar_las_organizaciones.pdf)

Indicadores para la mejora de la calidad del Programa Incorpora de Integración Sociolaboral (Herrera, 2016). <https://www.incorpora.org/documents/20181/121139/Indicadores+calidad.pdf/97484169-3014-45c8-9d42-aa2193ea4999>

---

Fuente: Elaboración propia

**PR22: Integración de la responsabilidad social a la cadena de valor de la organización**

**Tabla 6.22. Descripción de la práctica PR22 Integración de la responsabilidad social a la cadena de valor**

<b>Código:</b> PR22	
<b>Nombre de la práctica:</b> Integración de la responsabilidad social a la cadena de valor	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OP8, OS5, OF7 y OF3	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización (gerentes y gestores)	Incremento de la satisfacción de los grupos de interés; mejora de la reputación; incremento fuentes de recursos; mejora de la motivación del equipo de colaboradores y reducción del índice de rotación de personal; mejor uso de los recursos; fortalecimiento de alianzas y redes; se garantiza coherencia con la misión social y se maximiza la capacidad organizacional para la creación de valor.
Empleados / Voluntarios	Mayor bienestar en el puesto de trabajo y en el ámbito personal y familiar.
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales	Reducción de impactos ambientales negativos; sinergias que contribuyen al logro de los ODS en el ámbito local/regional.
Cooperantes / Financiadores	Incremento la confianza en la gestión de la organización y en el uso adecuado de los recursos (transparencia).
Usuarios /beneficiarios	Garantía de trato digno y de respeto por los derechos básicos.
<b>Descripción de la práctica</b>	
La organización social, en el marco de su proceso de planificación estratégica (PR20), realiza un ejercicio de alineación y articulación de su cadena de valor con los estándares mínimos de ética y responsabilidad social empresarial (RSE). Asimismo, la entidad identifica aquellos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) a los que mayormente contribuye con su modelo de operación y, a razón de este reconocimiento, ratifica o mejora las prácticas, procesos y estrategias de más aporte al desarrollo local y regional.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar el cumplimiento de los requisitos de ley y normativos aplicables a la organización.</li> <li>• Elaborar y socializar un código ético que considere los valores y principios de actuación frente a los diferentes <i>stakeholders</i>.</li> <li>• Definir y adoptar políticas y medidas que garanticen los derechos de las personas y propendan por el bienestar de los(as) trabajadores(as) y voluntarios(as), conformes a la legislación y expectativas de estos grupos de interés. Dichos lineamientos deben contemplar aspectos como: a) las políticas de igualdad y no discriminación; b) los horarios de trabajo; c) vacaciones, permisos y excedencias; d) los derechos sindicales y de representación colectiva; e) la promoción de la formación; f) las políticas de seguridad y salud laboral; g) la retribución; h) las medidas de protección social para determinados grupos; i) las medidas contra el acoso; y j) la política de protección de datos. Sobre algunos de estos elementos se profundiza en la práctica PR26.</li> <li>• Diseñar estrategias y campañas para reducir el impacto medioambiental generado por la actividad de la organización y para sensibilizar a los grupos de interés en el uso adecuado de los recursos y las fuentes naturales.</li> <li>• Establecer una política de gestión de proveedores la cual favorezca el comercio justo, las empresas del entorno y la banca con principios éticos.</li> <li>• Asegurar el principio de <i>transparencia</i> en las relaciones que se establezcan con los usuarios, la</li> </ul>	

---

comunidad y demás grupos de interés por medio de adecuados procesos de rendición de cuentas.

- Fomentar la participación de la comunidad y otros grupos de interés en el desarrollo de la misión social de la organización.
- Contemplar, en el marco de la estrategia de comunicación (PR8), la elaboración y difusión de memorias de sostenibilidad o informes de RSE.
- Evaluar la posible adopción de estándares o referentes de RSE como ISO 26000, los GRI *standards*, o incluso, modelos de balance social como la *matriz del bien común* o el *informe de progreso* del Banco Mundial.
- Realizar sensibilización a directivos, empleados, voluntarios sobre los ODS y el compromiso de la organización para contribuir al cumplimiento de esta Agenda. Invitar a los colaboradores a identificar cuáles son los principales aportes que realizan a estos objetivos desde sus áreas y puestos de trabajo.
- Identificar y analizar en cuáles de los 17 ODS, la organización tiene impacto, directo e indirecto. En caso de detectar impactos negativos, sociales o medioambientales, definir acciones que pueden contrarrestarlos, minimizarlos o eliminarlos.
- Identificar posibles nuevas acciones, servicios o intervenciones que podría ofrecer y desarrollar la organización, que sean consecuentes con su modelo y que, a la vez, contribuyan al logro de los ODS.
- Definir, e integrar al *plan estratégico* y *operativo*, objetivos concretos de sostenibilidad en consonancia con los ODS. Asimismo, establecer los indicadores pertinentes para su seguimiento y evaluación (PR21)
- Participar en redes y alianzas que trabajen de manera sinérgica en la aportación a los ODS desde el nivel local o regional.

---

#### **Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar**

---

- No debe ser un esfuerzo “paralelo” a la planificación estratégica sino “articulado” a esta. La RSE debe estar integrada a los procesos de valor de la organización, en los cuales, debe reconocer las necesidades y expectativas de los grupos de interés involucrados.

---

#### **Documentos / Bibliografía de interés**

---

Códigos éticos y auditorías éticas (Lozano Aguilar, 2007). <http://revistaveritas.cl/2007/09/15/veritas-n%c2%ba-17/>

Manual RS-ONG. Cooperar y crear valor para la sostenibilidad (Bayarri Catalán & Navarro Rodríguez, 2012). [https://icong.org/wp-content/uploads/2013/08/3\\_Manual\\_RS\\_ONG\\_CNI.pdf](https://icong.org/wp-content/uploads/2013/08/3_Manual_RS_ONG_CNI.pdf)

SDG Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS (GRI et al., 2016). <https://sdgcompass.org/>

---

Fuente: Elaboración propia

### 6.3. Prácticas asociadas a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

#### **PR23: Integración de trabajadores(as) y voluntarios(as)**

**Tabla 6.23. Descripción de la práctica PR23 Integración de trabajadores(as) y voluntarios(as)**

<b>Código:</b> PR23	
<b>Nombre de la práctica:</b> Integración de trabajadores(as) y voluntarios(as)	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OA1	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización (gerentes y gestores)	Idoneidad, experticia y experiencia de las personas trabajadoras y voluntarias; mayor calidad en la intervención y en la prestación de servicios; incremento de la eficacia y eficiencia de los procesos; mayor satisfacción de usuarios y otros grupos de interés.
Empleados / Voluntarios	Satisfacción con el puesto de trabajo y el clima de la organización; sentido de servicio y utilidad a la sociedad; mayor motivación personal y sentido de pertenencia con la organización; mejores relaciones en el trabajo.
<b>Descripción de la práctica</b>	
La organización de inclusión socio-laboral, establece e implementa adecuadas políticas y acciones de selección e integración de empleados y voluntarios, a fin de garantizar que el equipo de personas que sustentan el desarrollo del modelo de intervención cuenta con las competencias técnicas requeridas y refleja, en su acciones y decisiones, los principios y valores institucionales.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar detalladamente los perfiles de cargo de la organización, conforme a las necesidades previamente identificadas, y que incluyan aspectos como: a) nombre de la posición/cargo; b) requisitos mínimos de competencias técnicas y habilidades; c) requisitos de experiencia; d) responsabilidades y funciones; y e) condiciones del cargo.</li> <li>• Diseñar y ejecutar un proceso formal de selección que considere sus principales etapas: a) identificación de los perfiles; b) apertura y convocatoria; c) reclutamiento; d) análisis del currículum; e) pruebas técnicas y psicotécnicas; f) entrevistas individuales y grupales; y g) decisión final.</li> <li>• Garantizar en los procesos de selección: a) transparencia; b) igualdad de oportunidades y cero discriminación; y c) confidencialidad de datos de los candidatos.</li> <li>• Dentro del proceso de selección, evaluar la adaptación del(la) candidato(a) a los valores institucionales y el nivel de competencias, habilidades y experiencia que posee en función del perfil del cargo ofertado.</li> <li>• Realizar jornadas grupales o individuales de acogida e inducción para nuevos trabajadores(as). Soportar dichas actividades con la entrega de documentos institucionales como el código de ética, manual de empleados(as), manual de inducción, organigrama, políticas de prevención de riesgos laborales, manual de calidad, etc.</li> <li>• Definir política y procedimiento para la integración de nuevos(as) voluntarios(as). Dentro de estos protocolos puede incluirse acciones/requisitos como entrevistas, propuestas de colaboración, presentaciones, cartas de motivación, etc., a fin de valorar los potenciales aportes que puede realizar la persona voluntaria y su nivel de compromiso.</li> <li>• Realizar proceso de acogida con el(la) nuevo(a) voluntario(a), dónde se le introduzca la organización, la problemática social atendida, los compañeros, los procesos, etc.</li> <li>• Elaborar documento o acuerdo que formalice el compromiso entre la organización y las personas voluntarias.</li> </ul>	

---

**Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar**

---

- Experticia profesional para el desarrollo de algunas etapas del proceso de selección, (especialistas en RRHH, psicólogos, etc.).
- Procesos de selección y contratación ajustados a los requisitos legales aplicables en la materia.

---

**Documentos / Bibliografía de interés**

---

Documento guía “Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas” (Cortés, 2009).  
[https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366105054\\_018.pdf+no+Lucrativas#0](https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366105054_018.pdf+no+Lucrativas#0)

Documento guía “Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas” (López Salas, 2009). [https://congdcar.org/mm/file/documentoselectronicos/Cuaderno\\_Gestion\\_6\\_Final\\_baja.pdf](https://congdcar.org/mm/file/documentoselectronicos/Cuaderno_Gestion_6_Final_baja.pdf)

Política de recursos humanos corporativa de Ayuda en Acción (Fundación Ayuda en Acción, 2018). <https://ayudaenaccion.org/ong/wp-content/uploads/2018/11/Política-de-recursos-humanos-Septiembre-2018.pdf>

---

Fuente: Elaboración propia

## PR24: Planes de formación y desarrollo profesional

Tabla 6.24. Descripción de la práctica PR24 Planes de formación y desarrollo profesional

<b>Código:</b> PR24	
<b>Nombre de la práctica:</b> Planes de formación y desarrollo profesional	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OA1 y OA2	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización (gerentes y gestores)	Mejora del profesionalismo e idoneidad del equipo; mayor calidad en la intervención y en la prestación de servicios; incremento de la eficacia y eficiencia de los procesos; mayor satisfacción de usuarios y otros grupos de interés; mayor motivación y mejor clima laboral en la organización.
Empleados / Voluntarios	Desarrollo de competencias, habilidades técnicas y blandas; seguridad en el desarrollo de las labores; mejoramiento del desempeño laboral; crecimiento profesional y personal; satisfacción con el puesto de trabajo y el clima de la organización; mayor motivación personal y sentido de pertenencia con la organización; reducción del estrés laboral; percepción de una remuneración adicional “no económica”.
<b>Descripción de la práctica</b>	
Dentro de esta práctica, la organización de inclusión socio-laboral, establece una política y plan de formación para su equipo de colaboradores(as) que contribuya a la adquisición y mejoramiento de las competencias y habilidades necesarias para: a) desempeñar adecuadamente la labor asignada, b) aportar al logro de los objetivos organizacionales; c) promover la cohesión y el trabajo en equipo y d) mejorar el clima laboral y el bienestar personal.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar encuestas o monitoreo de las necesidades de capacitación de los(as) colaboradores(as) y priorizarlas en función de los objetivos organizacionales y de las políticas de RRHH.</li><li>• Establecer canales apropiados de comunicación (PR27) para que los(as) trabajadores (as) y voluntarios(as) pueden manifestar sus requerimientos en cuanto a formación y desarrollo.</li><li>• Elaborar y ejecutar anualmente un programa o <i>plan de formación y desarrollo profesional</i> que contemple los siguientes elementos: a) nombre del curso o acción formativa; b) destinatarios(as); c) objetivo de la formación; d) docentes o ejecutores; e) cronograma; f) lugar de la formación; y g) presupuesto y recursos asignados.</li><li>• Incluir dentro del plan de formación, tanto capacitaciones de carácter técnico como formación en valores y en habilidades sociales y humanas.</li><li>• Motivar a las personas a que sean proactivas en su propio proceso de desarrollo profesional, buscando permanentemente oportunidades de capacitación que puedan aportarles nuevos conocimientos en función de sus expectativas individuales y del aporte que puedan generar a la organización.</li><li>• Propender por la inclusión de componentes formativos para los colaboradores, dentro de las alianzas y proyectos estratégicos que se realicen con otras entidades e instituciones (PR4).</li><li>• Hacer uso de capacitadores internos o proveedores externos para la ejecución de las formaciones.</li><li>• Valorar la eficacia de las capacitaciones impartidas, verificando la contribución de estas al desarrollo profesional de las personas y al logro de los objetivos institucionales. Asimismo, evaluar la satisfacción de las personas con la formación brindada y adoptar las acciones de mejora que se consideren pertinentes.</li><li>• Desarrollar jornadas de capacitación al equipo de voluntarios orientadas a fortalecer temas o habilidades que requieran en sus actividades de apoyo a la entidad.</li></ul>	

---

**Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar**

---

- Flexibilidad del plan.
- Formación sistemática, continua y articulada a la planificación estratégica de la organización.
- Asignación de recursos financieros.

---

**Documentos / Bibliografía de interés**

---

Documento guía “Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas” (Cortés, 2009).  
[https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366105054\\_018.pdf+no+Lucrativas#0](https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366105054_018.pdf+no+Lucrativas#0)

Documento guía “Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas” (López Salas, 2009). [https://congdcar.org/mm/file/documentoselectronicos/Cuaderno\\_Gestion\\_6\\_Final\\_baja.pdf](https://congdcar.org/mm/file/documentoselectronicos/Cuaderno_Gestion_6_Final_baja.pdf)

Política de recursos humanos corporativa de Ayuda en Acción (Fundación Ayuda en Acción, 2018).  
<https://ayudaenaccion.org/ong/wp-content/uploads/2018/11/Política-de-recursos-humanos-Septiembre-2018.pdf>

---

Fuente: Elaboración propia

## PR25: Evaluación y realimentación del desempeño

Tabla 6.25. Descripción de la práctica PR25 *Evaluación y realimentación del desempeño*

<b>Código: PR25</b>	
<b>Nombre de la práctica:</b> Evaluación y realimentación del desempeño	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OA1 y OP7	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización (gerentes y gestores)	Mejora de la calidad en la intervención y de la prestación de servicios; incremento de la eficacia y eficiencia de los procesos; mejora de la comunicación interna; mayor satisfacción de usuarios y otros <i>stakeholders</i> .
Empleados / Voluntarios	Desarrollo de habilidades y competencias; mayor seguridad en el desarrollo de las labores; mejoramiento del desempeño laboral; más y mejores oportunidades de ascenso o promoción; crecimiento profesional y personal.
<b>Descripción de la práctica</b>	
En esta práctica de evaluación y realimentación del desempeño, la organización establece espacios y herramientas para llevar a cabo una valoración en “doble vía” conjuntamente con el(la) colaborador, donde se monitorea, tanto el desempeño laboral en los puestos de trabajo, como la satisfacción del colaborador con la entidad, con sus funciones y, en general, con el clima organizacional. Más que una actividad de “control”, esta práctica se constituye en un ejercicio de comunicación y realimentación constructivo, que permite generar oportunidades de desarrollo para los colaboradores, fortalecer el clima laboral y fomentar la mejora continua.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir criterios y herramientas de evaluación que permitan dotar de objetividad el proceso valorativo. Comunicar a los colaboradores estos criterios, procedimientos y protocolos.</li> <li>• Definir y comunicar el cronograma o los periodos de tiempo en que se realizan los espacios de evaluación/realimentación.</li> <li>• Asignar responsables de los procesos de evaluación.</li> <li>• Establecer entrevistas individuales como medio para valorar y realimentar la labor y experiencia de los(as) colaboradores(as).</li> <li>• Institucionalizar comités o reuniones grupales periódicas para realizar seguimiento al desempeño grupal y a las diversas situaciones que emerjan del desarrollo de los procesos.</li> <li>• Utilizar diversos insumos que aporten al proceso de evaluación/realimentación, entre otros; informes de seguimiento a la satisfacción de los usuarios; evaluación de los itinerarios (PR19); indicadores (PR21); encuestas de clima laboral (PR26); etc.</li> <li>• Proponer acciones de mejora para corregir posibles desviaciones o potenciar el desempeño de las personas y de los procesos.</li> <li>• Realizar entrevistas periódicas personalizadas a los(as) voluntarios(as) para valorar la satisfacción de estos y atender las posibles sugerencias con relación a la actividad que particularmente apoyan.</li> </ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumentos de evaluación adaptados a la cultura y valores de la organización, y comunicados de manera asertiva a fin de minimizar el riesgo de “rechazo” por parte de los colaboradores.</li> <li>• Proceso continuo y transparente.</li> </ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
Documento guía “Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas” (Cortés, 2009). <a href="https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366105054_018.pdf+no+Lucrativas#0">https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366105054_018.pdf+no+Lucrativas#0</a>	

Fuente: Elaboración propia



## PR26: Cuidado del bienestar de trabajadores(as) y voluntarios(as)

Tabla 6.26. Descripción de la práctica PR26 *Cuidado del bienestar de trabajadores(as) y voluntarios(as)*

<b>Código: PR26</b>	
<b>Nombre de la práctica:</b> Cuidado del bienestar de trabajadores(as) y voluntarios(as)	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OA2; OP8	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Empleados / Voluntarios	Mejor desempeño laboral; crecimiento profesional y personal; mayor satisfacción con el trabajo; conciliación de vida laboral y personal; mejora de las relaciones sociales y familiares; generación de redes de apoyo; crecimiento profesional y personal; mayor sentido de utilidad y servicio a la sociedad; motivación; mejor tolerancia a la “frustración”; sentido de “trabajo en familia”; reducción de estados de exhaustación ( <i>burnout</i> ) y del riesgo de enfermedades mentales.
Organización (gerentes y gestores)	Mejora del clima laboral y, por tanto, de la eficacia y eficiencia de los procesos; mejora de motivación y sentido de pertenencia de los colaboradores; mejora de la retención de personal y reducción de costos vinculados a la rotación; reducción del absentismo y sus costos asociados; incremento de base social y de voluntarios(as); disminución de riesgo de conflictos laborales y sus costos asociados; mejora de la reputación.
<b>Descripción de la práctica</b>	
La organización de inclusión socio-laboral establece y ejecuta un conjunto de políticas y acciones que permiten garantizar unas condiciones de trabajo justas y adecuadas para todos los colaboradores en relación con: remuneración, jornadas laborales, seguridad en el trabajo, permisos y vacaciones, entre otros aspectos. Igualmente, pone a disposición de trabajadores(as) y voluntarios(as) herramientas de acompañamiento, formación y asesoría que, además de reducir los riesgos psicosociales derivados de su labor de intervención social, puedan contribuir a su bienestar personal y desarrollo humano.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Acatar las cláusulas establecidas dentro del <i>convenio colectivo estatal de acción e intervención social</i> (España. Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015), también conocido como <i>convenio del tercer sector</i>. De ser posible, mejorar las condiciones allí establecidas, siempre en beneficio de los(as) trabajadores(as).</li><li>• Propender por el balance o equilibrio entre la carga laboral y la retribución asignada a los(as) trabajadores(as).</li><li>• Establecer políticas, planes o protocolos para fomentar la igualdad y evitar la discriminación en cualquiera de las actuaciones organizacionales o particulares de los empleados, por ejemplo, por medio de los <i>planes de igualdad</i>.</li><li>• Definir e implementar política y plan de prevención de riesgos laborales.</li><li>• Promover el teletrabajo y la flexibilidad en los horarios laborales a fin de favorecer la conciliación de la vida familiar y laboral de los colaboradores y la reducción del impacto ambiental por el desplazamiento (PR22).</li><li>• Proporcionar la infraestructura y recursos físicos suficientes y adecuados para el desarrollo de la labor de los(as) colaboradores(as).</li><li>• Propiciar espacios y reuniones periódicas para fomentar la participación e implicación de los(as) empleados con la organización.</li><li>• Incluir en los planes de formación y desarrollo (PR24), actividades o espacios que fomenten habilidades blandas como la gestión de las emociones, la escucha, la autoestima, el autocontrol, la gestión de conflictos, el trabajo en equipo, etc.</li></ul>	

- 
- Promover en el equipo el cuidado del bienestar y el cultivo interior, ofreciendo actividades extra-laborales recreativas, deportivas, de relajación, etc., que puedan reducir estados de estrés derivados de la carga laboral.
  - Ofrecer incentivos no económicos (salario emocional) como forma de motivación.
  - Institucionalizar las *reuniones periódicas* como herramienta clave para la gestión de situaciones dificultosas, la resolución de conflictos y el apoyo emocional a los(as) trabajadores(as).
  - Realizar jornadas de convivencia e integración, donde confluyan directivos, trabajadores y voluntarios.
  - Fomentar las redes de apoyo informales.
  - Asegurar a los(as) voluntarios(as) mediante una póliza que cubra los siniestros propios de la persona y los que se puedan producir a terceros en el marco del cumplimiento de las actividades asignadas.
  - Realizar encuestas o evaluaciones de clima laboral y establecer acciones de mejora en función de los resultados obtenidos.

---

#### **Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar**

---

- Disponibilidad de recursos.
- Percepción negativa sobre las condiciones del *convenio del Tercer Sector*; tablas salariales bajas en relación con otros sectores y homologación de condiciones para subsectores que poseen grandes diferencias entre sí.
- Cumplimiento de la normativa legal en cuanto a seguridad social y riesgos laborales, con soporte de la respectiva mutua.
- Soporte profesional de psicólogos y otros especialistas en salud mental.

---

#### **Documentos / Bibliografía de interés**

---

Resolución de 22 de junio de 2015, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal de acción e intervención social 2015-2017.

<https://www.boe.es/boe/dias/2015/07/03/pdfs/BOE-A-2015-7435.pdf>

Ley 4/2001, de 19 de junio, del Voluntariado (Comunidad Autónoma Valenciana, 2001).

<https://www.boe.es/eli/es-vc/l/2001/06/19/4/dof/spa/pdf>

Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas (Ministerio de Igualdad, 2021).

[https://www.igualdadenaempresa.es/asesoramiento/diagnostico/docs/Guia\\_pdi.pdf](https://www.igualdadenaempresa.es/asesoramiento/diagnostico/docs/Guia_pdi.pdf)

Documento "Buenas Prácticas Promoción de la Salud Mental. Entornos Laborables".

<http://elpuentosaludmental.org/pdf/Buenas-practicas-salud-mental-entornos-laborales.pdf>

---

Fuente: Elaboración propia

## PR27: Fortalecimiento de la comunicación interna

Tabla 6.27. Descripción de la práctica PR27 Fortalecimiento de la comunicación interna

<b>Código: PR27</b>	
<b>Nombre de la práctica:</b> Fortalecimiento de la comunicación interna	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OA2; OA3 y OP7	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Empleados / Voluntarios	Mayor satisfacción con el trabajo y motivación; sentido de pertenencia; procesos formativos más eficaces; mejora de la capacidad de aprendizaje y del conocimiento, mejora de las relaciones e interacciones; mejor desempeño laboral.
Organización (gerentes y gestores)	Mayor eficacia de la cadena de valor; mejora de la cohesión de equipos y el clima laboral; mayor participación y compromiso por parte de los colaboradores; generación de identidad; disminución de conflictos laborales y sus costos asociados; retención de personal y voluntariado más fidelizado; mejora reputacional.
<b>Descripción de la práctica</b>	
La organización dispone de los medios y canales de comunicación interna que favorezcan: a) el desarrollo fluido de los procesos de la cadena de valor y la adecuada interacción entre los mismos; b) la participación de los colaboradores y su permanente actualización sobre estado y avances de la organización; c) la integración de los equipos; d) la gestión de conocimiento; y e) la realimentación permanente y el dialogo interno.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir o delegar un responsable de la comunicación interna en la entidad.</li> <li>• Establecer y difundir una política clara de comunicación en coherencia con la práctica PR8.</li> <li>• Diagnosticar las necesidades de comunicación e información en cada público interno.</li> <li>• Establecer medios y canales formales de comunicación en función de los públicos internos y las necesidades diagnosticadas (intranet, boletines, correos, reuniones periódicas, buzones, grupos de chat, carteleras, etc.).</li> <li>• Utilizar TICs para fortalecer los canales y procesos de comunicación interna (PR28).</li> <li>• Elaborar un plan de comunicación interna articulado con la planificación estratégica (PR8).</li> <li>• Elaborar manuales, protocolos o códigos que guíen los procesos comunicacionales y establezcan parámetros para el uso adecuado del lenguaje.</li> <li>• Comunicar permanentemente sobre las actuaciones de la organización, decisiones estratégicas, nuevos proyectos y alianzas, etc. Garantizar que esta información se transmite tanto a personas empleadas como a las voluntarias.</li> <li>• Evaluar periódicamente la percepción sobre la comunicación interna y establecer las acciones de mejora que se encuentren pertinentes.</li> </ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación asertiva, transparente y en concordancia a los valores organizacionales.</li> <li>• Implicación de todos los miembros de la organización.</li> <li>• Clasificación y uso adecuado de la "información reservada".</li> <li>• Gestionar la comunicación informal.</li> </ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
<p>Guía de buenas prácticas de comunicación interna (Arizcuren et al., 2018). <a href="https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf">https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf</a></p> <p>Manual para Planes De Comunicación Institucional (Alianza ONG, 2017). <a href="https://bit.ly/3oX9TkH">https://bit.ly/3oX9TkH</a></p>	
Fuente: Elaboración propia	

## PR28: Dotación de sistemas de información eficaces

Tabla 6.28. Descripción de la práctica PR28 *Dotación de sistemas de información eficaces*

<b>Código:</b> PR28	
<b>Nombre de la práctica:</b> Dotación de sistemas de información eficaces	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OA3; OP7 y OF3	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización (gerentes y gestores)	Mayor eficacia de la cadena de valor; mejores flujos de trabajo; toma de decisiones basada en datos de valor; mejora el trabajo en equipo; favorecimiento de la innovación en los procesos de la cadena de valor.
<b>Descripción de la práctica</b>	
Consciente de la importancia del rol que desempeñan los sistemas de información para administrar, procesar y generar datos que aporten valor a la toma de decisiones, la organización de inclusión socio-laboral procura adoptar y mantener un conjunto de aplicaciones o de <i>software</i> que dé respuesta a las principales necesidades de gestión de información y de gestión administrativa.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Adoptar el uso de <i>software libre</i> para fomentar el trabajo colaborativo dentro del desarrollo de servicios y proyectos (Ejemplo: Google Drive).</li><li>• Implementar aplicativos informáticos o herramientas de software que permitan la sistematización y gestión de indicadores y estadísticas relacionadas a los usuarios y su respectivo estado en los diversos recursos del itinerario (por ejemplo, un CRM).</li><li>• Adoptar un programa administrador de la base de datos del voluntariado que permita generar estadísticas y análisis para la coordinación de este equipo humano y la distribución de labores y tiempos.</li><li>• Incorporar, dentro de las propuestas de convenios y alianzas, el desarrollo de <i>software</i> de manera compartida, que beneficie los procesos de la organización y a otros actores.</li><li>• Promover servicios <i>pro bono</i> para el desarrollo o adquisición de herramientas informáticas (PR4).</li></ul>	
<b>Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Altos costos del desarrollo de <i>software</i> y de la adquisición de sistemas.</li><li>• Formación de los colaboradores en el uso de las herramientas (PR24).</li><li>• Gestión del cambio por la implementación de nuevas tecnologías.</li></ul>	
<b>Documentos / Bibliografía de interés</b>	
Capítulos 3 y 4 de la publicación “La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos” (Caralt et al., 2017). <a href="https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf">https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf</a>	
Capítulo 2.2.3 de la publicación “ONG del conocimiento: influir para el impacto social” (Caralt et al., 2017). <a href="http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/20181105_ONG_del_conocimiento_influir_para_el_impacto_social.pdf">http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/20181105_ONG_del_conocimiento_influir_para_el_impacto_social.pdf</a>	

Fuente: Elaboración propia

## PR29: Generación de conocimiento y sistematización

Tabla 6.29. Descripción de la práctica PR29 *Generación de conocimiento y sistematización*

<b>Código: PR29</b>	
<b>Nombre de la práctica:</b> Generación de conocimiento y sistematización	
<b>Objetivos estratégicos asociados:</b> OA3; OP7 y OF1	
<b>Grupo(s) de interés que se impactan</b>	
<b>Grupo</b>	<b>Elemento de valor</b>
Organización (gerentes y gestores)	Más y mejor información que permite la validación del modelo de intervención y su mejora; toma de decisiones basada en evidencia; mejoramiento del aprendizaje institucional; favorecimiento de la innovación en los procesos de la cadena de valor; preservación del conocimiento; mayor visibilidad del impacto social; escalonamiento del impacto social.
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales Cooperantes/ Financiadores	Incremento del conocimiento (libre) para atender problemáticas sociales de manera más efectiva; mejora de los procesos de rendición de cuentas, comunicación y sensibilización; mayor certeza sobre el impacto que generan los proyectos / intervenciones; mejora de reputación.
<b>Descripción de la práctica</b>	
La organización de inclusión socio-laboral promueve y lleva a cabo iniciativas orientadas a la producción, gestión, sistematización y difusión de conocimientos relacionados con la problemática atendida y a la(s) metodología(s) desarrolla(s) por la misma entidad. Esta práctica, conectada con los procesos de evaluación del itinerario (PR19) y de seguimiento, control y mejora (PR21), aseguran un continuo aprendizaje organizacional y fomentan el intercambio de experiencias con otros agentes para la mejora de los modelos de intervención en pro de la innovación social.	
<b>Posibles acciones para el desarrollo de la práctica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar sistematización de programas, proyectos o experiencias.</li> <li>• Profundizar en el estudio de las metodologías de intervención utilizadas por la organización u otras entidades similares.</li> <li>• Promover la captura y adquisición de conocimiento externo por medio de la participación en redes, alianzas, asociaciones de conocimiento, etc.</li> <li>• Identificar y estudiar las <i>buenas prácticas</i> demostradas en el sector de la inclusión socio-laboral.</li> <li>• Adquirir o fortalecer los sistemas de información y herramientas tecnológicas (PR28) que faciliten la búsqueda, gestión y organización, análisis y consulta del conocimiento (ejemplo: software de gestión documental).</li> <li>• Participar en investigaciones, eventos académicos, espacios formativos y, en general, en todas aquellas iniciativas colectivas que promuevan la generación y difusión del conocimiento relacionado a la problemática de exclusión que se atiende.</li> <li>• Fomentar investigaciones orientadas a la medición de impacto social, en alianza con alguna universidad u otra organización de desarrollo.</li> <li>• Hacer uso de las memorias institucionales para registrar y compartir los aprendizajes resultantes del desarrollo de determinadas metodologías, proyectos y prácticas.</li> <li>• Mantener de manera documentada, todos los planes, protocolos, procedimientos y prácticas relacionadas a la gestión de la organización, con el fin puntual de preservar el conocimiento y no poner en riesgo la continuidad de los procesos.</li> <li>• Definir un plan para la gestión del conocimiento, articulado con la planificación estratégica.</li> <li>• Incluir en las campañas de sensibilización (PR2), comunicación (PR8) e incidencia política (PR1), los resultados relevantes (y validados) de los procesos de investigación, evaluación y sistematización.</li> </ul>	

---

**Limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar**

---

- Limitación de recursos.
- Capacitación y especialización del recurso humanos en temas relacionados a la investigación, evaluación de impacto, sistematización de experiencias y, en general, en materia de gestión del conocimiento.

---

**Documentos / Bibliografía de interés**

---

Parte III del documento "La Sistematización: Una oportunidad de mejora para la medición del impacto y el aprendizaje. Reflexiones y aportes para las ONGD Andaluzas.(Vázquez de Francisco et al., 2015). <https://fundacionetea.org/wordpress/wp-content/uploads/2019/06/2015-guia-sistematizacion.pdf>

Capítulo 2.2.3 de la publicación "ONG del conocimiento: influir para el impacto social" (Caralt et al., 2017). [http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/20181105\\_ONG\\_del\\_conocimiento\\_influir\\_para\\_el\\_impacto\\_social.pdf](http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/20181105_ONG_del_conocimiento_influir_para_el_impacto_social.pdf)

---

Fuente: Elaboración propia

---

## **CAPÍTULO VII**

### **CONCLUSIONES FINALES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

---

## 7.1. Introducción

Dentro de este capítulo se presenta una síntesis y un conjunto de conclusiones finales de la tesis, teniendo como referencia los propósitos de investigación establecidos en la introducción. Si bien en los apartados finales de los capítulos III y IV, ya se había adelantado sobre algunas conclusiones preliminares relacionadas con los objetivos específicos, en esta sección, se procura más, enfatizar sobre los resultados generales, abordando los siguientes aspectos:

- a) El proceso metodológico y los productos de la investigación,
- b) El modelo de gestión y sus principales componentes,
- c) Las prácticas de gestión asociadas al modelo,
- d) El proceso de validación, ajuste y la potencial replicabilidad del modelo y
- e) La contribución del *esquema inicial* y los *criterios de gestión social* al modelo final.

Adicionalmente, se presenta una propuesta de futuras líneas de investigación que emergieron en el transcurso del estudio, conforme a los resultados que se iban obteniendo y a las limitaciones que surgían. Por último, se incluye una breve reflexión de la autora sobre la contribución que hace este trabajo a la generación del conocimiento en favor de las organizaciones sociales y de los investigadores que exploran sobre temas relacionados con la economía social, la administración de entidades del tercer sector, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

## 7.2. Síntesis sobre el proceso metodológico y los productos de investigación

El objetivo general de este estudio se trazó, en su momento, considerando algunas de las más importantes debilidades de gestión que se han evidenciado en los emprendimientos sociales. Este trabajo pretendió, específicamente, abordar la necesidad de las entidades de desarrollar y adoptar herramientas que soporten su tarea de planificación y control para favorecer el logro de sus objetivos sociales (generar valor social) de una manera eficiente y sostenible en el tiempo. Por lo anterior, se desarrolló una metodología para la construcción de un modelo de gestión que diera respuesta a algunos aspectos críticos en la administración de cualquier entidad del tercer sector, entre otros:

- Las características particulares de estas organizaciones, sus limitaciones, sus capacidades internas y el perfil de sus gerentes, gestores(as) y trabajadores(as).
- La practicidad y flexibilidad que debe caracterizar los procesos y metodologías en las entidades sociales.
- Las principales necesidades y expectativas de sus particulares grupos de interés, externos e internos.
- Las demandas actuales de la sociedad relacionadas con una labor empresarial responsable a cualquier nivel y en cualquier contexto.



Las tres fases propuestas y ejecutadas en la metodología permitieron atender los citados elementos como bien se explica a continuación:

En primer lugar, la Fase 1, procuró el estudio y adaptación de un esquema de planificación ya probado en la empresa convencional que pudiera integrar criterios de gestión vinculados a enfoques de desarrollo y referentes de responsabilidad social. De esta manera, podría garantizarse que la propuesta elaborada se basara en un enfoque de gestión flexible y versátil y que, a su vez, se orientara a dar respuesta a unos requerimientos mínimos en favor del progreso, desarrollo sostenible y bienestar de los públicos atendidos y de otros grupos de interés.

En segundo lugar, la Fase 2, llevada a cabo a través de un *estudio de caso* permitió, por un lado, identificar las principales demandas y expectativas de valor de los *stakeholders*, y por otro, determinar aquellas prácticas y acciones estratégicas que las entidades desarrollan para garantizar que se da respuesta a dichas demandas. En esta etapa fue de gran relevancia el inventario de *outcomes* o elementos de valor para los grupos de interés, pues este permitió, contrastar y determinar si efectivamente las intervenciones y acciones de la organización, apuntaban a la creación o maximización del impacto social en dichos *stakeholders*.

Finalmente, por medio de la Fase 3, se logró consolidar la propuesta del modelo de gestión teniendo como insumo los resultados de las fases anteriores y la realimentación de las mismas organizaciones sobre la adecuación y potencial replicabilidad de los elementos propuestos en la herramienta.

Como principal producto de todo este proceso metodológico, se obtuvo entonces un modelo de planificación y control para organizaciones de inclusión socio-laboral centrado en: a) dar cumplimiento a su misión social y crear valor en la comunidad y otros grupos de interés; b) lograr un balance entre sus objetivos sociales y financieros para garantizar la viabilidad económica en el tiempo ; c) asegurar una operación bajo parámetros de sostenibilidad, ética y transparencia; d) promover el bienestar y desarrollo humano de los colaboradores y e) fortalecer las capacidades internas organizacionales para el escalonamiento del impacto y la promoción de la innovación social.

El *mapa estratégico* centro de este modelo, tiene la importante característica de que permite a la organización hacer una permanente reflexión sobre las formas por medio de las cuales se crea valor (impacto) en los principales grupos de interés. Al igual que otros enfoques de planificación de proyectos sociales, el instrumento desarrollado se basa en las relaciones causa-efecto entre elementos o etapas de la intervención como medio generador de valor. Por ejemplo, la *cadena de resultados* describe una *teoría de cambio* y establece que la generación de impacto social se da por medio de una secuencia lógica de insumos, actividades y productos. Igualmente, el *mapa estratégico*, plantea que la generación de valor social se da a través de una relación lógica entre los activos intangibles de la organización, el desarrollo eficaz de una cadena de procesos críticos y la gestión eficiente de unos recursos económicos, humanos, físicos y naturales.

Con lo anterior, puede concluirse que algunos enfoques administrativos convencionales, adaptados adecuadamente, pueden ser de utilidad para la gestión de proyectos, programas y

empresas sociales. Este trabajo demuestra que es posible conjugar herramientas de *management*, con teorías de desarrollo social, sin que estas se contrapongan y que, por el contrario, se puede extraer de cada una, los elementos más significativos incrementando su capacidad para contribuir a la gestión efectiva de los emprendimientos sociales.

### **7.3. Conclusiones generales frente al modelo y sus principales componentes**

El modelo de gestión que se propuso como producto final de este trabajo, se constituye en una guía de planificación y control, basada en tres principios básicos: a) la identificación y atención de las demandas y necesidades de los *stakeholders*, b) la actuación ética y socialmente responsable y, c) la planificación basada en una lógica causal entre los elementos estratégicos generadores de valor. A partir de la identificación de las principales expectativas de los grupos de interés externos e internos, se define un conjunto de objetivos y acciones estratégicas que, de manera interrelacionada, buscan alcanzar la mayor *visión de éxito* de toda organización de inclusión socio-laboral: *mejorar el nivel de inclusión, las capacidades y el desarrollo humano de las personas que se encuentran en alguna situación de desventaja social.*

Estos objetivos y prácticas estratégicas se presentan utilizando la herramienta del *mapa estratégico* y sus cuatro perspectivas, previamente adaptadas. A continuación, se sintetiza sobre la descripción de cada una de estas perspectivas y su aporte al modelo.

#### *La perspectiva social*

Esta, la primera perspectiva del modelo, describe la propuesta de valor para los grupos de interés externos de las organizaciones de inclusión socio-laboral, como los usuarios, sus familias, la comunidad, el Gobierno y otras instancias sociales y privadas. Los objetivos aquí planteados, se constituyen en los máximos resultados de “impacto social” esperados por la organización, pues estos dan respuesta directa a las demandas y expectativas de valor de los citados grupos de interés, dentro de las cuales se resaltan: a) la mejora de capacidades técnicas y sociales de los individuos para poder acceder a un puesto de trabajo o para plantearse un proyecto de vida autónomo; b) el incremento de ingresos económicos que permitan el acceso a bienes y servicios básicos; c) la mejora de la autoestima, autonomía y relaciones interpersonales; y d) el incremento de oportunidades de integración social como resultado de un mercado laboral más justo y una ciudadanía más solidaria.

#### *La perspectiva de sostenibilidad financiera*

La dimensión de sostenibilidad financiera se ubica en el mismo nivel de la perspectiva social; pues esta, también propone una serie de objetivos estratégicos prioritarios (máximos resultados) que, además de garantizar la viabilidad económica de la organización, busca dar respuesta a las principales demandas y expectativas de socios, cooperantes y financiadores. Conscientes de que los mayores requerimientos de estos grupos de interés hacen alusión a evidenciar resultados sociales efectivos y a la buena gestión de los recursos, se establecen aquí objetivos referentes al posicionamiento y visibilización del impacto social, y a garantizar la transparencia y eficiencia en la administración de los fondos. El fin último de esta perspectiva

radica en mantener, mejorar y diversificar las fuentes de financiamiento para apalancar la labor social de la entidad.

La perspectiva social y la perspectiva de sostenibilidad financiera se constituyen entonces en los fines estratégicos de mayor nivel de la organización de inclusión socio-laboral. Ambas, se planifican con base en las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos y, además, demuestran entre ellas una relación causa-efecto en doble vía. Por un lado, el logro de los objetivos sociales depende de la disponibilidad de “recursos económicos” que hagan viable la operación del modelo de intervención y, de otro lado, la captación de recursos económicos está sujeta a la capacidad de la organización para demostrar que alcanza efectivamente los resultados sociales (impacto social).

#### La perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva plantea la *cadena de valor* de la organización de inclusión socio-laboral. Específicamente, expone los principales objetivos y actividades críticas necesarias para desarrollar la propuesta de valor descrita en las perspectivas superiores. Por medio de un conjunto de objetivos estratégicos y prácticas de gestión, describe el “cómo” la organización de inclusión socio-laboral, trabaja para lograr sus más altos resultados y su *visión de éxito*. Es así, que cada una de las estrategias que se establecen dentro de los procesos internos, evidencian uno o más vínculos causales, directos o indirectos, con los propósitos establecidos en las perspectivas social y de sostenibilidad financiera.

Una relevante conclusión en el marco de esta perspectiva, es que la tipología de procesos que conforman la *cadena de valor* de la organización de inclusión socio-laboral, varía significativamente en relación con la de una empresa convencional. Los *procesos del cliente* propuestos por Kaplan y Norton (2004), y que en una organización convencional describirían la “labor comercial”, son reemplazados en este enfoque por procesos de *integración, captación y desarrollo de relaciones*. Lo anterior, a razón de que el emprendimiento social objeto de estudio, más que incrementar una “base de clientes”, debe proponerse la movilización social y la generación de estrategias para captar permanentemente nuevos actores, grupos, voluntarios, alianzas, proyectos y fondos que contribuyan al desarrollo de su misión social.

Igualmente, los *procesos de operación* del modelo convencional, que normalmente se relacionan con las cadenas de producción o prestación del servicio en una empresa regular, son sustituidos dentro de este modelo por *procesos de intervención y acompañamiento* pues, para este caso, el servicio no es entendido como un “proceso estándar”, sino como un conjunto variable de acciones de intervención (itinerario de inserción laboral) en función de la situación de cada individuo atendido. Aunque bien es cierto que estos procesos sí tangibilizan la prestación de uno o más servicios, dadas las características del modelo de operación de la organización de inclusión socio-laboral, se consideró más apropiado enmarcarlos en una labor de “intervención y acompañamiento”.

La tipología de *procesos reguladores y sociales* se conserva bajo el mismo nombre dentro de este modelo. Al igual que en la propuesta original del *mapa estratégico*, en esta categoría, se establecen los objetivos y acciones tendientes a asegurar que la ejecución de los

demás procesos se realiza de manera eficaz, eficiente, ética y conforme a todos los requisitos legales y requerimientos, tácitos o explícitos, de la comunidad y la sociedad.

#### La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva describe la forma en que la organización de inclusión socio-laboral dispone, fortalece y alinea sus activos intangibles a favor de la estrategia. Es decir, garantiza un capital humano y organizacional, idóneo y suficiente, que permita el desarrollo eficaz de la *cadena de valor* y, por tanto, el logro de los objetivos sociales y financieros. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento que aquí se establecen y que, de manera general, se relacionan con el fortalecimiento del recurso humano y con la gestión del conocimiento, además responden a las expectativas de valor de los grupos de interés internos como trabajadores y voluntarios (quienes principalmente demandan bienestar laboral, desarrollo profesional y humano).

### **7.4. Conclusiones frente las prácticas de gestión asociadas al modelo**

Para las dos últimas perspectivas citadas en el apartado anterior, el modelo de gestión propuso un conjunto de 29 prácticas enfocadas al logro de los fines primordiales de las organizaciones de inclusión socio-laboral. Como bien se presentó en el *mapa estratégico* centro del modelo (Figura 5.2), estas prácticas, tiene el potencial de contribuir directamente a uno o más objetivos, incluso, en diferentes perspectivas. La explicación detallada de cada una de estas estrategias se realizó mediante fichas descriptivas, en las cuales se incluyeron los siguientes elementos:

#### a) Las formas en que la práctica crea valor en los stakeholders

Dentro de cada práctica se relacionaron los grupos de interés directamente impactados y el tipo de valor generado. En este aspecto, resultó clave el inventario de *outcomes* o expectativas de valor de los *stakeholders* elaborado en el *estudio de caso*, pues previo a la consolidación de cada práctica, se validó que esta, efectivamente, propiciara la generación o el robustecimiento de dichos elementos.

#### b) Las diversas acciones para la implementación de la práctica

Estas acciones fueron deducidas, en su mayoría, de los análisis resultantes del *estudio de caso*. También fueron complementadas con aportes extraídos de una revisión de la literatura realizada en el tema particular de cada una de las prácticas. Es preciso anotar, que la propuesta de implementación que se incluye en cada ficha descriptiva no limita la posibilidad de otras actividades alternativas que pudiera desarrollar la organización en el marco de la misma práctica.

#### c) Las posibles limitaciones e implicaciones de la ejecución de la práctica

Este apartado de la ficha descriptiva invita a la organización a reflexionar sobre algunos criterios que pueden condicionar el éxito de la implementación de la práctica. Es necesario asegurar que los elementos que en este componente se describen, se presenten de forma “positiva” dentro de la organización o en su contexto pues, de no ser así, se corre el riesgo de que la práctica no contribuya al logro del objetivo al que se

asocia y, peor aún, que conlleve a la generación de impactos negativos dentro de algún grupo de interés.

d) *El soporte bibliográfico para la implementación de la práctica*

Cada una de las prácticas propuestas, abre la puerta a un amplio marco teórico y, por tanto, a un gran número de posibilidades de acción y posicionamientos sociales/gerenciales. Por tal motivo, se incluyó dentro de cada ficha descriptiva una bibliografía relevante que pudiera servir de referencia a la organización usuaria del modelo para decidir la “mejor forma” en que podría implementarla.

Si bien a las 29 prácticas se les elaboró su respectiva ficha, es evidenciable que algunas de estas descripciones, se abordaron con mayor profundidad que otras. Lo anterior, a razón del grado de “relevancia” otorgado por las organizaciones estudiadas a cada una de estas estrategias lo que, además, condicionó la cantidad y calidad de información que podían aportar al respecto.

Para los procesos de *integración, captación y desarrollo de relaciones*, donde primaron los objetivos estratégicos concernientes a la movilización social, el trabajo en red y el incremento en la captación de fondos, el modelo propuso ocho prácticas de gestión. Entre las principales, se destacan, las *campañas de sensibilización, la promoción del voluntariado, la gestión de eventos y productos solidarios y la creación de lazos de cooperación con el sector público y privado*. Esta última, probablemente, es la práctica de mayor peso o con mayor potencial de generar valor, pues para las organizaciones estudiadas, no solo aporta al fortalecimiento de los modelos de trabajo colaborativo, sino que, además, se constituye en una de las principales estrategias para obtener financiamiento y, por tanto, garantizar la viabilidad económica de la operación.

Dentro de los procesos de *intervención y acompañamiento*, que buscan principalmente preparar a los usuarios para su proceso de integración social y laboral, se establecen 11 prácticas de gestión enmarcadas en: a) la cobertura de las necesidades básicas por medio de *recursos residenciales y de salud*; b) el desarrollo de un *itinerario de inserción personalizado* y c) la *intermediación laboral*. Los *diagnósticos de empleabilidad, el ofrecimiento de programas formativos y socio-ocupacionales* y el *acompañamiento continuo e individual* se evidenciaron como las prácticas más relevantes vinculadas al *itinerario*. El desarrollo de estas tres estrategias, además, propicia la atención satisfactoria de las principales expectativas de valor manifestadas por los usuarios/beneficiarios centradas en la mejora de sus competencias, habilidades técnicas y sociales, y en el incremento de las probabilidades para acceder a un puesto de trabajo.

La *integración de la responsabilidad social a la cadena de valor* de la organización de inclusión socio-laboral, también resultó en una práctica de alta relevancia dentro de los procesos *reguladores y sociales*. Por medio de esta estrategia, la entidad puede potenciar su capacidad de creación de valor social, asegurando que su labor está comprometida con los estándares básicos de ética empresarial y alineada a las grandes metas de desarrollo global, como lo son los ODS.

En la perspectiva de *aprendizaje y crecimiento* se establecieron tres objetivos estratégicos enfocados al fortalecimiento y bienestar del recurso humano y a la promoción y gestión del conocimiento. De las siete prácticas de gestión que aquí se proponen, se destacan los *planes de formación y desarrollo* para colaboradores y las acciones del *cuidado del bienestar de los mismos*. En las organizaciones de inclusión socio-laboral, se reconoce el recurso humano como el principal activo intangible del cual depende el éxito del modelo de intervención, por lo cual, las estrategias que se desarrollen en favor de este grupo de interés, no solo crearán valor para sus miembros, sino para la entidad en general y para sus colectivos atendidos.

Conviene cerrar este apartado concluyendo sobre la flexibilidad y potencial “aplicabilidad” de las prácticas propuestas. La implementación de estas puede realizarse de una manera parcial y gradual. La organización de inclusión socio-laboral, tiene la posibilidad de evaluar una posible adaptación del *mapa estratégico* a su realidad según sus propias metodologías, servicios, capacidades, recursos y prioridades. Asimismo, podría decidir adoptar una o más prácticas de manera “escalonada”, comenzando por las acciones de menor complejidad y planificando su mejora continua en el tiempo.

## **7.5. Conclusiones frente a los procesos de consolidación y validación final del modelo**

La consolidación del modelo de gestión en su primera versión, es decir, la que se utilizaría para “validar” con los gerentes/gestores, se elaboró teniendo en cuenta los *mapas estratégicos* individuales de cada una de las organizaciones (Novaterra y SJDV). A pesar de la diversidad de estrategias y acciones entre estas entidades, se pudo detectar puntos de encuentro que marcarían elementos fijos del modelo, por ejemplo, los objetivos y prácticas relacionadas con: a) el fomento de la solidaridad ciudadana y de un mercado laboral más justo; b) el fortalecimiento de las relaciones con el sector público y privado para la maximización del “valor compartido”; c) la personalización del servicio, los itinerarios y el acompañamiento permanente a cada usuario/beneficiario; d) la diversificación de fuentes de financiación y las estrategias de captación de fondos; e) el desarrollo humano del equipo de trabajadores y voluntarios; f) el mejoramiento continuo de los procesos; g) el compromiso con la RSE en todas sus dimensiones; y h) el fortalecimiento de los procesos de comunicación y gestión del conocimiento.

En el contraste de los dos *mapas* también se observaron diferencias significativas que habrían de valorarse dentro el proceso de validación para determinar si harían parte o no del modelo final. Mientras en la estrategia de SJDV, primaban los objetivos y acciones referentes a la atención de necesidades básicas como la vivienda y la salud, en la de Novaterra, sobresalían las estrategias como la incidencia política y la creación de empresas sociales propias. Estas, entre otras cuantas diferencias, fueron puestas en discusión con los gerentes/gestores para determinar hasta qué punto tendrían “aplicabilidad” en cualquier organización de inclusión socio-laboral.

Para algunas de las prácticas inicialmente divergentes (como los recursos residenciales, la promoción de la salud y la intermediación laboral), se determinó en la validación, que podrían ser adaptables a cualquier organización, siempre y cuando, se pudieran variar las acciones y su “complejidad”. Por ejemplo, para el desarrollo de la práctica de *ofrecimiento de recursos residenciales*, mientras SJDV cuenta con toda una red de viviendas de inclusión, Novaterra ofrece más “tímidamente” algunos espacios de residencia como pisos compartidos a los usuarios que considera lo requieren de manera temporal. Asimismo, para las prácticas relacionadas con la intermediación laboral, mientras Novaterra plantea un trabajo fuerte desde la prospección de empresas, SJDV la ejecuta con menor intensidad por medio de una gestión muy puntual de ofertas laborales.

Aunque en la validación se logró “consenso” sobre la mayoría de las prácticas que inicialmente diferían en los *mapas* individuales, es necesario advertir, que otras fueron incluidas de manera deliberada en la versión definitiva del modelo sin que necesariamente cumplieran la condición de ser aplicable a toda organización de inclusión socio-laboral. En concepto de la investigadora, se evidenciaron ciertas estrategias que, aunque no fueron comunes en las dos entidades, sí cuentan con alto potencial de crear valor y, por tanto, podrían ser evaluadas por otras organizaciones para su implementación en un futuro. Por ejemplo; el *fomento de empresas sociales* como medio de financiamiento o las acciones de *apoyo al autoempleo* (emprendimiento) como otra opción de integración de las personas al mercado laboral.

Con todo lo anterior, se ajustó el *mapa estratégico* final procurando “generalizar” la redacción de algunos de los objetivos y prácticas, y ampliando las posibilidades de implementación de cada una de estas. De este modo, la herramienta estaría dotada de mayor versatilidad y podría ser adoptada (y modificada, según el caso) por otras organizaciones de inclusión socio-laboral. Como prueba final de la validación, se revisó la potencial aplicabilidad o adecuación del modelo dentro de un pequeño emprendimiento social mexicano que trabaja por la inclusión social de mujeres en situación de vulnerabilidad económica. De dicha actividad se pudo concluir que:

- a) El 100% de los objetivos estratégicos propuestos dentro de las cuatro perspectivas del modelo, aplican y se adecuan a la organización.
- b) Frente a las 22 prácticas de gestión propuestas dentro de la perspectiva de procesos internos; 16 aplican o pueden adecuarse y cinco no son compatibles con el modelo o las prioridades de la organización. Sobre una de las prácticas no se pudo determinar con certeza el nivel de aplicabilidad.
- c) En referencia a las prácticas de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento; 6 de 7 son aplicables y en una no se logró comprobar su completa adaptabilidad.

En consecuencia, puede afirmarse que el modelo propuesto y sus componentes tienen una importante capacidad para ser adecuados e implementados en otras organizaciones de inclusión socio-laboral. Independiente de cuál sea el modelo de operación particular de las entidades, los objetivos estratégicos en sus dimensiones social, financiera y de desarrollo organizacional, parecieran ser generalizables. En cuanto a las estrategias para lograr dichos objetivos (prácticas de gestión), aunque bien pueden variar en función de las prioridades y

metodologías específicas de cada entidad, existe un alto nivel de aplicabilidad sobre aquellas que propone el modelo, especialmente en las relacionadas con: la sensibilización social; la creación y fortalecimiento de relaciones, redes y alianzas; la elaboración de itinerarios de inserción; los procesos de formación y acompañamiento; y el desarrollo profesional y humano de los colaboradores.

## **7.6. Conclusiones frente a la contribución del esquema inicial de mapa estratégico y sus criterios de gestión social al modelo final**

Como bien se describió en los capítulos III y IV, el diseño del *estudio de casos* se planteó con base a un primer *mapa estratégico* hipotético y a un conjunto de *criterios de gestión sociales*, los cuales provenían de diversos enfoques de desarrollo, RSE o de la planificación estratégica de dos organizaciones de empleo inclusivo. Estos últimos elementos, que en su momento se clasificaron en *objetivos, condiciones y prácticas*, fueron de gran utilidad, tanto para la elaboración de los instrumentos de recolección, como para la tabulación, análisis y triangulación de datos.

Aunque la mayoría de los *criterios de gestión sociales* iniciales, después de un importante esfuerzo de análisis y reorganización, quedaron inmersos en el modelo final, se presentaron importantes variaciones respecto a su ubicación o su categorización definitiva. Dentro del Anexo 9, se presenta un análisis en el cual se contrastaron los elementos del *esquema inicial de mapa estratégico* versus los elementos estratégicos del modelo en su última versión. De dicho análisis, se destacan las siguientes conclusiones:

- La mayoría de los objetivos estratégicos planteados inicialmente (27 de 28) hicieron parte del modelo final. Solamente el objetivo inicial relacionado a la incorporación de TIC's en el desarrollo de los servicios fue excluido de la versión definitiva, pues no se evidenció que esta fuera una prioridad estratégica dentro de las organizaciones estudiadas.
- 8 de los 27 objetivos estratégicos que se mantuvieron en el modelo final, cambiaron su categorización de "objetivo" a "práctica", puesto que en el desarrollo del estudio se detectó que dichos criterios, más que un fin en sí mismo, se constituían en "medios" para alcanzar otros objetivos de mayor nivel. Por ejemplo, el objetivo inicialmente categorizado como P7 (Brindar acompañamiento y seguimiento personalizado), se convirtió en una práctica de gestión (PR16) para lograr el objetivo concerniente al "desarrollo de itinerarios de inserción personalizados".
- Los objetivos que un inicio se asociaron a los procesos de *innovación y desarrollo* (P2, *diseñar y desarrollar servicios de calidad* y P4, *mejorar la cobertura de los servicios*), para la versión final del modelo, quedaron inmersos en los objetivos de *calidad y mejoramiento continuo* (OP7) y de *gestión del conocimiento* (OA3). Este cambio, se dio como consecuencia de la "recategorización" de los procesos que conforman la *cadena de valor* de las organizaciones de inclusión socio-laboral, previamente descrita en las conclusiones del apartado 7.3.



- Dentro de la versión final del modelo, desaparecen los criterios denominados *condiciones de gestión*, pues estos ya se incluyen, de manera explícita o implícita, dentro de las prácticas de gestión. Algunas de las *condiciones* iniciales se presentan dentro de las *limitaciones, implicaciones o aspectos a considerar* de las fichas descriptivas y otras, directamente, pasan a hacer parte de las *posibles acciones de implementación*.
- El 75% de las *condiciones de gestión* iniciales, quedaron vinculadas a las prácticas de *integración de la responsabilidad social a la cadena de valor* (PR22) y de *cuidado del bienestar de trabajadores(as) y voluntarios(as)* (PR26). Lo anterior, concuerda con la conclusión preliminar, previamente presentada en el Capítulo III, donde se afirmó que el 70% de criterios analizados en los estándares de RSE (entre otros, ISO 26000, GRI y SA 8000) y el *Balance del Bien Común 5.0*, realizaban su mayor contribución a los procesos *reguladores y sociales* y a la perspectiva de *aprendizaje y crecimiento*.
- El *esquema inicial del mapa estratégico* sugirió, de manera general, un total de 11 prácticas que podrían ser consideradas por la organización social para promover el logro de sus objetivos. El *estudio de casos* permitió profundizar en las acciones estratégicas que realizan las entidades sociales, por lo cual, este número de prácticas de gestión se extendió a 29. Las prácticas iniciales, en su mayoría, quedaron haciendo parte de las *acciones de implementación* de nuevas prácticas como: la *comunicación estratégica y transparente* (PR9); el *diagnóstico de empleabilidad y planificación del itinerario* (PR12); la *generación del conocimiento y sistematización* (PR29) y la implementación de procesos de *planificación, seguimiento y control* (PR20 y PR21).

De acuerdo con las conclusiones presentadas en los apartados anteriores, puede entonces afirmarse que los objetivos del estudio se lograron satisfactoriamente, resumiéndolo de la siguiente manera:

- Se elaboró una completa propuesta de modelo de gestión para emprendimientos sociales de alto potencial de aplicabilidad en organizaciones que trabajan en el campo de la inclusión socio-laboral. Este referente, presentado de forma detallada en los capítulos V y VI, se constituye en una guía para emprendedores y gestores sociales, en su tarea de planificar, gestionar y monitorear el valor social que generan sus respectivas organizaciones. Con lo anterior, se concluye que se dio total cumplimiento al objetivo general de la investigación.
- El primer objetivo específico, planteó la realización de una revisión crítica de diferentes modelos o teorías existentes para la gestión del desempeño social de la empresa, que fueran susceptibles de ser adoptadas por los emprendimientos sociales. A este fin, se dio respuesta desde la Fase 1 de la investigación; a partir del análisis de diferentes estándares de RSE y enfoques de desarrollo, se propuso un listado de *criterios de gestión social* que contribuyó a la estructuración del esquema del modelo de gestión y, además, sirvió como guía para el diseño del *estudio de caso* de la Fase 2 de la investigación.

- Por medio del *estudio de caso* de la Fase 2, también se dio respuesta al segundo objetivo específico de la investigación; pues a partir de las entrevistas, los grupos focales y la revisión documental realizada, pudo explorarse sobre los principales cambios (*outcomes*) que conforman el “valor social” percibido o esperado por los diferentes grupos de interés (*stakeholders*) de las organizaciones sociales de inclusión socio-laboral. El principal producto que materializa el logro de este objetivo fue un inventario de *expectativas de valor*, presentado en toda su extensión, dentro del Anexo 6 y, además, considerado en las fichas descriptivas de las 29 prácticas del modelo.
- Se logró identificar 29 prácticas de gestión llevadas a cabo por los emprendimientos de inclusión socio-laboral en su tarea de crear valor para los *stakeholders*, dando así respuesta al tercer objetivo del estudio. Estas prácticas, asociadas directamente al modelo de gestión propuesto, se describieron con detalle, por medio de *fichas descriptivas*, en el capítulo VI.

## 7.7. Futuras líneas de investigación

En este apartado se proponen algunas líneas de investigación, derivadas de la aplicación de la metodología y de los resultados del estudio. Se considera que el desarrollo de nuevos proyectos relacionados a los temas que aquí se exponen, aportaría a la consolidación de nuevas formas y modelos de administración de las organizaciones del tercer sector y a enriquecer los debates académicos y científicos sobre la creación de valor social desde la diversidad de iniciativas de emprendimiento social.

En primer lugar, y considerando las limitaciones del alcance de este trabajo, podría plantearse un nuevo estudio enfocado a “validar” el modelo de gestión propuesto en otros contextos o territorios. Los resultados de la investigación son susceptibles de ampliarse, o bien, de debatirse, si se replica la metodología utilizada en otras organizaciones sociales que trabajen en campos diferentes al de la inclusión socio-laboral, o que se encuentran ubicadas fuera del territorio español. Tanto la normativa de país que rija estas entidades sociales, como la actividad principal que ejerzan, se constituyen en variables que, muy probablemente, tendrían incidencia en los elementos estratégicos del esquema propuesto.

También sería valioso, complementar o ratificar los resultados de este estudio, con un proyecto que explorará a mayor detalle las expectativas y demandas de grupos de interés como el Gobierno, la comunidad y la empresa privada, en relación con la gestión de las organizaciones sociales. Como bien se comentó en los capítulos anteriores, los *elementos de valor* que perciben/esperan dichos grupos, fueron deducidos a partir del análisis documental y de las entrevistas realizadas a otros actores. Sin embargo, no fue posible obtener testimonios directos de representantes de estos *stakeholders*, lo que hubiera aportado a enriquecer el análisis y a corroborar los resultados y conclusiones.

Otra posible línea de investigación está relacionada con la profundización de prácticas y estrategias para el fortalecimiento económico de los emprendimientos sociales. Aunque dentro del presente estudio y su principal producto, resultaron aspectos claves dentro de la perspectiva de sostenibilidad financiera (como las acciones de diversificación de fuentes de recursos o la visibilización del impacto social), se considera que la información entregada por los entrevistados, en este sentido, fue muy concisa y algo limitada. Con lo anterior, y considerando que en la “gestión económica” radican importantes debilidades de este tipo de organizaciones, sería conveniente propiciar más estudios y propuestas que aborden el tema.

En cuanto a las prácticas de gestión vinculadas al modelo que resultan más relevantes para las entidades o para la misma sociedad, podrían incrementarse los estudios a fin de valorar con mayor precisión su capacidad puntual para la generación de valor. Tal es el caso de estrategias como la creación de lazos de cooperación entre los emprendimientos sociales y la empresa privada, y la gestión del conocimiento para la innovación social. Lo anterior, abre la posibilidad a nuevas investigaciones que ahonden sobre el impacto que dichas estrategias pueden generar en la gestión de los emprendimientos sociales y en el desarrollo de las comunidades atendidas.

Finalmente, se considera conveniente continuar avanzando en estudios referentes a la evaluación del impacto que generan los emprendimientos sociales. Si bien, cada vez se evidencian más metodologías que combinan enfoques cuantitativos y cualitativos para la medición del “valor creado”, estas aun no dan respuesta a las necesidades y capacidades reales de las pequeñas organizaciones sociales.

## **7.8. Reflexión final de la autora sobre la contribución que realiza el estudio**

Con esta tesis doctoral, desde un inicio, se propuso desarrollar un producto que contribuyera, tanto a investigadores y académicos en el área de la *gerencia social*, como a administradores, gestores y trabajadores(as) de las organizaciones de inclusión socio-laboral. Es así, que se considera que el trabajo presentado realiza unas aportaciones puntuales, teóricas y prácticas, dentro de las cuales, sobresalen:

- La presentación de un esquema en el que confluyen diversas teorías y enfoques de desempeño social y de gestión administrativa, con el cual, se integra un conjunto de principios, supuestos y criterios de gestión que tienen como característica común su capacidad para aportar a la ejecución eficaz de acciones, proyectos e intervenciones en beneficio del desarrollo social y sostenible. En consecuencia, los investigadores, lectores y usuarios de este trabajo, pueden contar con un buen marco teórico de referencia, para posteriores estudios, análisis o proyectos de desarrollo organizacional en entidades sociales.
- La elaboración de un inventario o listado de los principales *outcomes* o expectativas de valor que se perciben dentro de los más relevantes grupos de interés de las organizaciones de inclusión socio-laboral, como los usuarios y los mismos colaboradores. Este producto, además de haber sido ventajoso para el logro del

objetivo de la investigación, se convierte en una propuesta de permanente reflexión para las entidades sociales, a ser usada en el marco de sus ejercicios de planificación estratégica y de evaluación de resultados.

- El propio modelo de gestión ofrece una importante base sobre la cual se puede iniciar un debate en cuanto a estándares de calidad o enfoques de gestión organizacional para el tercer sector y, específicamente, para las entidades que trabajan en pro de la inclusión social. Además de contribuir a los procesos de discusión y construcción colectiva de “nuevos modelos” para la gerencia social, este trabajo puede aportar de manera particular, tanto a las organizaciones estudiadas como a otras similares, a elaborar o mejorar su estrategia para la generación de impacto social dentro de todos sus *stakeholders*.

## REFERENCIAS

- Abenoza, S., Carreras, I., & Sureda, M. (2015). Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad. En *Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2014-15*. <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/programa-esade-liderazgo-social-2015.pdf>
- Acs, Z. (2006). How Is Entrepreneurship Good for Economic Growth? *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(1), 97-107.
- AECID. (2017). *Estudio sobre la contribución de la empresa a la agenda de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)*. <http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/default.aspx>
- Alanna, A. (2015). *Memoria actividades Alanna*.
- Alianza ONG. (2017). *Manual para Planes De Comunicación Institucional*. <http://alianzaong.org.do/wp-content/uploads/2018/02/Alianza-Manual-Comunicación-Para-la-WEB.compressed.pdf>
- Alonso-Martínez, D., González-Álvarez, N., & Nieto, M. (2014). Emprendimiento social vs innovación social. *Cuadernos aragoneses de economía*, 24(1-2), 119-140. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_cae/cae.20141-22640](https://doi.org/10.26754/ojs_cae/cae.20141-22640)
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañaque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J. J., Martín, T., Menchaca, M., Nuñez, F., Sánchez, M., Soria, L., & Delma, V. (2018). Guía de buenas prácticas de comunicación interna. En *Cuadernos de Buenas Prácticas FEAPS*. <https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>
- Asociación Alanna. (2002). *Estatutos Alanna*. <http://www.alanna.org.es/wp-content/uploads/2021/02/ESTATUTOS19.pdf>
- Asociación Alanna. (2014). *Memoria de actividades Alanna 2014* (pp. 1-55). <http://alanna.org.es.s231-151.furanet.com/wp-content/uploads/2016/01/Memoria-Actividades-actualizado-a-2014.pdf>
- Austin, J., Gutiérrez, R., Ogliastrri, E., & Reficco, E. (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22.
- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para al construcción de capital social de las organizaciones. *Mediaciones sociales*, 9, 135-162. [https://doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2011.n9.38013](https://doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013)
- Barrios, M., Gallego, G., López, A., & Restrepo, F. (2016). Prácticas exitosas de gerencia del talento humano en doce empresas antioqueñas (Colombia). *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 4(4), 117-137. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Bayarri Catalán, V., & Navarro Rodriguez, N. (2012). *Manual RS-ONG. Cooperar y crear valor para la sostenibilidad*. Instituto para la calidad de las ONG - ICONG. [https://icong.org/wp-content/uploads/2013/08/3\\_Manual\\_RS\\_ONG\\_CNI.pdf](https://icong.org/wp-content/uploads/2013/08/3_Manual_RS_ONG_CNI.pdf)

- Blachfellner, M., Drosch-Plöckinger, A., Fieber, S., Hofielen, G., Knakrügge, L., Kofranek, M., Koloo, S., Loy, C., Rüter, C., Sennes, D., Sörgel, R., & Teriete, M. (2017). *Manual del Balance del Bien Común 5.0*. <https://economiadeldbiencomun.org>
- Bosma, N., Schøtt, T., Terjesen, S., & Kew, P. (2016). *Special Topic Report. Social Entrepreneurship*. <https://www.gemconsortium.org/report>
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. <https://sustainabledevelopment.un.org/milestones/wced>
- Buckland, H., & Murillo, D. (2014). *La Innovación Social en América Latina. Marco conceptual y agentes*. Instituto de Innovación Social de ESADE y Fondo Multilateral de Inversiones (Banco Interamericano de Desarrollo).
- Calvo, C. (2016). Ética de las capacidades y del desarrollo humano en las empresas. *SaberEs*, 8(2), 71-89.
- Caralt, E., Carreras, I., & Sureda, M. (2017). *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf>
- Carreras, I., Iglesias, M., & Sureda, M. (2011). *Liderazgo orientado a resultados en las ONG*. [http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicaciones/2011-06\\_Liderazgo\\_Orientado\\_ONG\\_web.pdf](http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicaciones/2011-06_Liderazgo_Orientado_ONG_web.pdf)
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1)
- Cejudo, R. (2006). Revista española de pedagogía. *Revista española de pedagogía*, 64(234), 365-380. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2083128>
- CEPAIM, & Cruz Roja. (2007). *Crea y Media. Estrategias de Sensibilización*. <https://cepaim.org/documentos/publi/publicación-general.pdf>
- Cobacho, F. (2018). Viajes a la dignidad, los itinerarios de inserción de la Fundación Novaterra. En *La promoción del Emprendimiento y la inserción social desde la economía social*. (pp. 157-168). <http://ciriec.es/novedades-bibliograficas/la-promocion-del-emprendimiento-y-la-insercion-social-desde-la-economia-social/>
- Comunidad Autónoma Valenciana. (2001). Ley 4/2001, de 19 de junio, del Voluntariado. *Boletín Oficial del Estado. BOE Núm. 167, de 13 de julio de 2001, 25426-25432*. <https://www.boe.es/eli/es-vc/l/2001/06/19/4/dof/spa/pdf>
- Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España. (2019). *Guía práctica para la comunicación de las ONGD. Código de Conducta de la Coordinadora de Organizaciones de Desarrollo*. [https://coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2020/06/Guia\\_CodigoConducta\\_DEF.pdf](https://coordinadoraongd.org/wp-content/uploads/2020/06/Guia_CodigoConducta_DEF.pdf)
- Cortés, C. (2009). Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas. En *Cuaderno de gestión 7* (pp. 1-178). Fundación Luis Vives. [https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366105054\\_018.pdf+no+Lucrativas#0](https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366105054_018.pdf+no+Lucrativas#0)
- Cruz Roja Española. (2002). *Guía de buenas prácticas por el empleo para colectivos vulnerables*.
- Cruz Roja Española. (2007). *Manual para la intermediación laboral con colectivos vulnerables*. [http://www.cruzroja.es/documentos/2006\\_3\\_IS/pdfs/MANUAL.pdf](http://www.cruzroja.es/documentos/2006_3_IS/pdfs/MANUAL.pdf)

- Cruz Roja Española. (2009). *Guía para la orientación laboral de colectivos vulnerables*. <http://www.livelihoodscentre.org/-/guia-para-la-orientacion-laboral-de-colectivos-vulnerables-para-programas-sobre-medios-de-vida?inheritRedirect=true>
- Curto, M. (2012a). El emprendimiento social: Estructura organizativa, retos y perspectivas de futuro. *Cuadernos de la Cátedra «La Caixa» de Responsabilidad Social de la empresa y Gobierno Corporativo*, 14, 1-24.
- Curto, M. (2012b). Los Emprendedores Sociales: innovación al servicio del cambio social. *Cuadernos de la Cátedra «la Caixa» de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 13.
- De Vincentiis, G. (2012). La evolución del concepto de desarrollo sostenible. *Medio Ambiente & Derecho: Revista electrónica de derecho ambiental*, 23. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/327249>
- Dees, J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. [https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article\\_Deas\\_MeaningofSocialEntrepreneurship\\_2001.pdf](https://centers.fuqua.duke.edu/case/wp-content/uploads/sites/7/2015/03/Article_Deas_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf)
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field. ARNOVA Occasional Paper Series*, 1(3), 39-66.
- Díaz-Foncela, M., & Marcuello, C. (2012). Las empresas sociales en España: concepto y características. *GEZKI*, 8(2012), 143-164.
- Díaz, M., Marcuello, C., & Marcuello, C. (2012). Empresas sociales y evaluación del impacto social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 75, 179-198.
- Diputación provincial de Granada. (2015). *Guía de buenas prácticas sobre integración de personas en situación o riesgo de exclusión sociolaboral*. <http://www.oteagranada.com/archivos/1428311858.pdf>
- Dirección General de Servicios Sociales e Integración Social de la Comunidad de Madrid. (2017). *Estrategia De Voluntariado De La Comunidad De Madrid 2017 – 2021*. [https://www.ucm.es/data/cont/docs/1355-2017-12-20-estrategia\\_de\\_voluntariado\\_2017-2021\\_0.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/1355-2017-12-20-estrategia_de_voluntariado_2017-2021_0.pdf)
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship. Practices and principles*. Harper.
- Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Truman Talley Books.
- Drucker, P. F. (2012). *The practice of management*. Routledge.
- Duarte, T., & Ruiz, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia et Technica*, 15(43), 326-331.
- Duque, Y., Cardona, M., & Rendón, J. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración Universidad del Valle*, 29(50), 196-207.
- Durston, J. (2000). Qué es el capital social comunitario? En *CEPAL Serie Políticas Sociales*. [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5969/S0007574\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5969/S0007574_es.pdf)
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- España. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2015). Resolución de 22 de junio de 2015,

- de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo estatal de acción e intervención social 2015-2017. *Boletín Oficial del Estado*. BOE Núm. 158. <https://www.boe.es/boe/dias/2015/07/03/pdfs/BOE-A-2015-7435.pdf>
- España. Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad. (2013). Real Decreto Legislativo 1/2013, de 29 de noviembre, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social. *Boletín Oficial del Estado*. BOE-A-2013-12632. <https://www.boe.es/eli/es/rdlg/2013/11/29/1/con>
- European Commission. (2013). *Guide to social innovation*. [https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/guide-social-innovation\\_en](https://ec.europa.eu/eip/ageing/library/guide-social-innovation_en)
- Federación Sartu. (2011). *Estrategias Profesionales para la Inclusión Social*. <http://www.ipbscordoba.es/uploads/Documentos/EstrategiasProfesionalesInclusionSocial.pdf>
- Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Deusto.
- Fernández-Baldor, Á., & Boni, A. (2011). Evaluación de proyectos de cooperación para el desarrollo. Una contribución desde el enfoque de capacidades. *V Congreso de Universidad y Cooperación al Desarrollo*.
- Flórez, M., & Cuellar, J. (2012). *¿Es la incidencia política un camino?* [https://www.redeamerica.org/Portals/0/Portafolio/ForosRondas/ForosRondas\\_Guia-RedAmerica-2012.pdf?ver=2016-01-29-163926-363](https://www.redeamerica.org/Portals/0/Portafolio/ForosRondas/ForosRondas_Guia-RedAmerica-2012.pdf?ver=2016-01-29-163926-363)
- Forni, P., & Nardone, M. (2007). ¿Cómo generar capital social en contextos de exclusión?: Experiencias de organizaciones comunitarias y sus redes sociales. *Revista temas sociológicos*, 12, 169-199.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. *Corporate ethics and corporate governance*, 173-178. [https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14)
- Fundación Ayuda en Acción. (2018). *Política de recursos humanos corporativa. Ayuda en Acción*. <https://ayudaenaccion.org/ong/wp-content/uploads/2018/11/Política-de-recursos-humanos-Septiembre-2018.pdf>
- Fundación Novaterra. (2019). *Memoria 2018 Fundación Novaterra*. <https://www.novaterra.org.es/wp-content/uploads/2019/10/memoria-2018.pdf>
- Galindo, M.-Á., & Méndez, M. T. (2011). La actividad emprendedora y competitividad: factores que inciden sobre los emprendedores. *Papeles de Europa*, 22(2011), 61-75.
- Gallego, D. (2008). Finalidades de los informes sociales en la intervención del trabajo social. *Revista de Trabajo Social - FCH - UNCPBA*, 1(1), 151-174. <https://revistaplazapublica.files.wordpress.com/2014/06/gallego-d.pdf>
- García, M. (2010). *Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. Módulo 6. Seguimiento y evaluación de los resultados* (pp. 1-80).
- Garriga, E. (2013). *Impacto Social: Un modelo en base a capacidades*. <https://www.fundacionseres.org/DocGrupoTrabajoPub/garrigadocumentofinal.pdf>
- Gavilán, B., Iglesias, J., & Beitia, P. (2013). La captación de recursos en el Tercer Sector. Impulsar el conjunto de la agenda de las entidades. En *Observatorio del Tercer Sector de*



- Bizkaia*. [http://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/1561\\_3sgestion08.pdf](http://3seuskadi.eus/wp-content/uploads/1561_3sgestion08.pdf)
- Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. B., & Vermeersch, C. M. . (2017). *La evaluación de impacto en la práctica* (2da ed.). Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0888-3>
- González, E. (2017). Perspectiva de los grupos de interés en la RSE. En *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial* (pp. 87-99). Pearson Education.
- González, L. (2007). *Guía para mejorar la gestión de las organizaciones de desarrollo*. [http://www.kalidatea.org/pdf/guia\\_para\\_mejorar\\_las\\_organizaciones.pdf](http://www.kalidatea.org/pdf/guia_para_mejorar_las_organizaciones.pdf)
- GRI. (2018). *GRI Standards*. <https://www.globalreporting.org/standards/>
- GRI, Pacto Global de las Naciones Unidas, & WBCSD. (2016). *SDG Compass. La guía para la acción empresarial en los ODS*. [https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG\\_Compass\\_Spanish-one-pager-view.pdf](https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf)
- Guzmán, A., & Trujillo, M. A. (2013). Emprendimiento social – revisión de literatura. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 105-125. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70055-x](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70055-x)
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. del P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). Editorial McGraw Hill.
- Herrera, E. (2016). *Indicadores para la mejora de la calidad del Programa Incorpora de Integración Sociolaboral*. <https://www.incorpora.org/documents/20181/121139/Indicadores+calidad.pdf/97484169-3014-45c8-9d42-aa2193ea4999>
- Hilarión, P., González, S., & Herrera, E. (2016). *Guía de la metodología Incorpora. Elementos de calidad para promover la Integración Sociolaboral*. <https://www.incorpora.org/documents/20181/121139/Guia+Metodologia+Incorpora.pdf/4403f1c6-b50c-40cf-bc4f-a53b4ca2b7c0>
- Iglesias Pie, M., & Carreras, I. (2013). *La colaboración efectiva en las ONG: alianzas estratégicas y redes*. <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/pwc-esade-colaboracion-efectiva-ong.pdf>
- Instituto de Adicciones de Madrid Salud. (2007). *Programa de Integración Social a través del ocio*. <http://www.drogasextremadura.com/archivos/Programa-de-Integracion-Social-a-través-del-ocio.pdf>
- Jaramillo, A., & López, R. (2016). *Guías y Herramientas de Inclusión Socio Laboral para Personas con Discapacidad*. [https://www.cbm.org/fileadmin/user\\_upload/Publications/GuiasYHerramientasInclusionLaboralPcD\\_CBM\\_web.pdf](https://www.cbm.org/fileadmin/user_upload/Publications/GuiasYHerramientasInclusionLaboralPcD_CBM_web.pdf)
- Jefatura del Estado. (2013). Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. *Boletín Oficial del Estado*. BOE-A-2013-12887. <https://boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-12887-consolidado.pdf>
- Kalman, J., & Rendón, V. (2016). Uso de la hoja de cálculo para analizar datos cualitativos. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 9(18), 24-48. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.m9-18.uhca>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard* (2da ed.). Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en*

*resultados tangibles*. Gestión 2000.

- Kritikos, A. S. (2014). Entrepreneurs and their impact on jobs and economic growth. *IZA World of Labor*, 1-10. <https://doi.org/10.15185/izawol.8>
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur*. Demos.
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9398-4>
- López Salas, E. (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades no Lucrativas. Cuaderno de gestión 6*. Fundación Luis Vives. [https://congdcar.org/mm/file/documentoselectronicos/Cuaderno\\_Gestion\\_6\\_Final\\_baja.pdf](https://congdcar.org/mm/file/documentoselectronicos/Cuaderno_Gestion_6_Final_baja.pdf)
- Lozano Aguilar, J. (2007). Códigos éticos y auditorías éticas. *Veritas. Revista de Filosofía y Teología*, 11(17), 225-251. <http://revistaveritas.cl/2007/09/15/veritas-nº-17/>
- Lozano, J. F. (2015). *Tema 2. Valores éticos en la investigación científica (y su ausencia) [Material del aula]*. Ingenio (CSIC-UPV).
- Lozano, J. F. (2017). Ética en la empresa y toma de decisiones responsable. En *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial* (pp. 15-30). Pearson Education.
- Lozano, J. F., Raufflet, E., & González-Esteban, E. (2018). Lecturas críticas de las nuevas propuestas de economía alternativa: ¿Qué hay de nuevo en lo nuevo? *Recerca. Revista de pensament i anàlisi.*, 23, 9-18. <https://doi.org/10.6035/recerca.2018.23.1>
- Luna, E., & Rodríguez, L. (2011). *Pautas para la elaboración de estudios de caso*. Sector Conocimiento y Aprendizaje-BID-Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento. <https://publications.iadb.org/handle/11319/6434>
- Lupiañez, L., Priedei, T., & López-Cózar, C. (2014). El emprendimiento como motor del crecimiento económico. *Boletín Económico de ICE*, 3048, 55-62. <http://www.revistasice.com/index.php/BICE/article/view/5338>
- Maguregui Urionabarrenechea, M. L., Corral Lage, J., & Elechiguerra Arrizabalaga, C. (2018). La identificación de los grupos de interés de las entidades sin fines de lucro en la emisión de información transparente. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 131, 65-85. <https://doi.org/10.5209/REVE.62814>
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Martínez, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Merriam-Webster.com Dictionary. (2021). *Best Practice*. [https://www.merriam-webster.com/dictionary/best practice](https://www.merriam-webster.com/dictionary/best%20practice)
- Mikkelsen, B. (2005). *Methods for Development Work and Research: A New Guide for Practitioners*. SAGE Publications. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9788132108566>
- Milcher, S., & Ivanov, A. (2008). *Inclusión social y desarrollo humano*. <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/recursos/554>

- Ministerio de Igualdad. (2021). *Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas*.  
[https://www.igualdadenaempresa.es/asesoramiento/diagnostico/docs/Guia\\_pdi.pdf](https://www.igualdadenaempresa.es/asesoramiento/diagnostico/docs/Guia_pdi.pdf)
- Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad. (2015). *Estrategia Nacional Integral para Personas Sin Hogar 2015-2020*.  
<https://www.msbs.gob.es/ssi/familiasInfancia/ServiciosSociales/docs/EstrategiaPSH20152020.pdf>
- Minniti, M. (2012). El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. *Economía Industrial*, 383, 23-30.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Moreno, A. (2012). *Manual básico sobre el balance del bien común*.  
<https://ebcmalaga.files.wordpress.com/2018/04/manual-bc3a1sico-sobre-el-balance-del-bien-comc3ban.pdf>
- Muñoz-Martin, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(13), 76-88. <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N3.05>
- Murillo, L. M. (2016). *Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Gestión del Impacto Social de Entidades y Proyectos Sociales Orientados al Incremento del Nivel de Empleabilidad de Colectivos en Riesgo de Exclusión* [Universidad Politécnica de Valencia].  
<https://riunet.upv.es/handle/10251/67786>
- Murillo, L. M. (2019). El emprendimiento social como motor de desarrollo sostenible: propuesta de un modelo para fortalecer la gestión del impacto social en los grupos de interés. *7th CIRIEC International Research Conference on Social and Solidarity Economy Social and Solidarity Economy: Moving Towards a New Economic System*.
- Murillo, L. M. (2020). Cuadro de mando integral para la gestión del impacto social en organizaciones de empleo inclusivo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 98, 153-188. <https://doi.org/107203/CIRIEC-E.98.13368>
- Murillo, L. M. (2021). La generación de valor en organizaciones de inclusión socio-laboral: propuesta de un mapa estratégico para el desarrollo de buenas prácticas. *IV CONGRESO IBEROAMERICANO AJICEDE*.
- Murillo, L. M. (2022). ¿Cómo genera valor el emprendimiento social de inclusión socio-laboral? Propuesta metodológica para la identificación y análisis de buenas prácticas. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 140(e78927), 1-26.  
<https://doi.org/https://dx.doi.org/10.5209/reve.78927>
- Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo del Milenio. Informe 2015*.  
<https://www.undp.org>
- Naciones Unidas. (2018a). *Desarrollo Sostenible*.  
<http://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>
- Naciones Unidas. (2018b). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*.
- Narrillos, H. (2010). El SROI (social return on investment): Un método para medir el impacto social de las inversiones. *Análisis financiero*, 113, 34-43.

- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzer, E., & Goodspeed, T. (2012). *A guide to Social Return on Investment*. <http://www.socialvalueuk.org/resources/sroi-guide/>
- Nicolás Martínez, C., & Rubio Bañón, A. (2012). El emprendimiento social: una comparativa entre España y países sudamericanos. *Faempyme International Review*, 1(1), 38-49.
- Nittúa. (s. f.). *El trabajador acompañante un perfil profesional al servicio de los desempleados, especialmente estructurales*. [http://www.fundacionseres.org/Lists/Eventos/Attachments/124/TA\\_argumentario.pdf](http://www.fundacionseres.org/Lists/Eventos/Attachments/124/TA_argumentario.pdf)
- Nussbaum, M. C. (1997). Capabilities and Human Rights. *Fordham Law Review*, 66(2), 273-300.
- Observatorio del Tercer Sector. (2008). *Herramientas de mejora para las entidades de personas inmigradas. Modelo de diagnosis*.
- OECD. (2002). *Glossary of key terms in evaluation and results based management*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264034921-en-fr>
- ONU. (2000). *Estatuto Pacto Global*.
- Orden Hospitalaria San Juan de Dios. (2021). *Orden Hospitalaria San Juan de Dios. Provincia Aragón - San Rafael*. <https://www.ohsjd.es/>
- Organización Internacional de Normalización ISO. (2010). *Norma Internacional ISO 26000. Guía de Responsabilidad Social. Traducción oficial*. <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Organización Internacional de Normalización ISO. (2021). *ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements*. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- Ortiz, A., & Rivero, G. (2007). Desmitificando la Teoría de Cambio. En *Building Capacity Worldwide Pact*.
- Phills, J., Deiglmeier, K., & Miller, D. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Plataforma de ONG de Acción Social. (2003). *Guía de Planificación Estratégica de ONG de Acción Social*. <https://consaludmental.org/publicaciones/GuiaplanificacionestrategicaONGaccionesocial.pdf>
- Pleace, N. (2016). Guía Housing First Europa. *Guía Housing First Europa*, 1-96. <https://housingfirsteurope.eu/assets/files/2016/11/Guía-Housing-First-Europa.pdf>
- PNUD. (1990). *Desarrollo Humano Informe 1990*. Tercer Mundo Editores.
- PNUD. (2010). *Informe sobre Desarrollo Humano 2010. La verdadera riqueza de las naciones: Caminos al desarrollo humano*. <http://hdr.undp.org/>
- PNUD. (2015). *Informe Sobre Desarrollo Humano 2015. Trabajo al servicio del desarrollo humano*. <http://hdr.undp.org/>
- PNUD. (2016). *Informe sobre Desarrollo Humano 2016 PNUD. Desarrollo humano para todos*. <http://hdr.undp.org/>
- PNUD. (2018). Índices e indicadores de desarrollo humano. Actualización estadística de 2018. En *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)* (pp. 1-123). [http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018\\_human\\_development\\_statistical\\_update\\_es.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/2018_human_development_statistical_update_es.pdf)
- Portales, L. (2019). *Social Innovation and Social Entrepreneurship. Fundamentals, Concepts,*

- and Tools*. Palgrave macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-13456-3>
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina, Enero-Febr*, 1-18.
- Portilla, F. J. (2019). *EMPLEO E INCLUSIÓN SOCIAL. Un modelo de intervención sociolaboral con personas vulnerables en el ámbito transfronterizo*. <https://www.caritalamanca.org/wp-content/uploads/2019/12/Modelo-de-intervención-sociolaboral-ONEP-1.pdf>
- Red Inserción Sociolaboral Castilla la Mancha. (2007). *Guía para la aplicación del itinerario integrado y personalizado de inserción sociolaboral*. [http://empleoyformacion.jccm.es/fileadmin/user\\_upload/Fondo\\_Social\\_Europeo/Equal/Guia ItinerariosCLM08.pdf](http://empleoyformacion.jccm.es/fileadmin/user_upload/Fondo_Social_Europeo/Equal/Guia ItinerariosCLM08.pdf)
- Restrepo, C. I., & Pérez, C. L. (2013). *Guía para el diseño de servicios de intermediación laboral de jóvenes en contextos de vulnerabilidad*. <https://doi.org/10.18235/0001422>
- Retaloza, I. (2010). *Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de procesos de cambio social*. <http://www.dhl.hegoa.ehu.es/recursos/545>
- Reynolds, P. D., Hay, M., & Camp, S. M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor. 1999 Executive Report*.
- Robeyns, I. (2005). The Capability Approach: a theoretical survey. *Journal of Human Development*, 6(1), 93-117. <https://doi.org/10.1080/146498805200034266>
- Rubio, F. J. (2006). La exclusión socio-laboral de colectivos con dificultades en su acceso al mercado laboral. *Nómadas. Revista crítica de ciencias sociales y jurídicas*, 14(2). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18153297011>
- Sant Joan de Déu València. (2018). *Memoria Anual 2017*. <https://www.sanjuandediosvalencia.org/transparencia/memorias/>
- Sant Joan de Déu València. (2019). *Memoria 2018*.
- Santos, F. J., de la O Barroso, M., & Guzmán, C. (2013). La economía global y los emprendimientos sociales. *Revista de Economía Mundial*, 35, 177-196.
- Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Planeta.
- Sen, A. (2004). Capabilities , Lists , and Public Reason : Continuing the Conversation. *Feminist Economics*, 10(3), 77-80. <https://doi.org/10.1080/1354570042000315163>
- Sendotu, Fundación Peñasal, & Sartu. (2016). *Tendencias y Buenas Prácticas en materia de empleo e inclusión social en la UE*. [http://www.sendotu.org/documents/files/jornadas/jornada2/LIB\\_Tendencias\\_BP\\_CAS.pdf](http://www.sendotu.org/documents/files/jornadas/jornada2/LIB_Tendencias_BP_CAS.pdf)
- SEPE. (2021). *Certificados de Profesionalidad*. <https://www.sepe.es/HomeSepe/Personas/formacion/certificados-profesionalidad.html>
- SERVEF. (2014). *Plan Estratégico SERVEF 2014-2020*.
- Servicios de Promoción de Alternativas Laborales - SPAL. (2007). *Propuesta metodológica de inserción sociolaboral a través del autoempleo*. <http://www.madrid.org/bvirtual/BVCM009509.pdf>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). Note As a the Promise of Entrepreneurship. *The Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.2307/259271>

- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana Business Review*, 86(1), 4-8. <http://search.proquest.com/openview/068e4b4e0245b339afe0358602df3830/1?pq-origsite=gscholar>
- Social Accountability International. (2014). *Norma Internacional Responsabilidad Social. SA8000:2014*.
- Social Value UK. (2018). *What is the social value?* <http://www.socialvalueuk.org/what-is-social-value/>
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos* (2da ed.). Ediciones Morata S.L.
- Strandberg, L. (2010). La medición y la comunicación de la RSE: indicadores y normas. *Cuadernos de la Cátedra «la Caixa» de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, 9.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Sumner, A., & Tribe, M. (2008). *International Development Studies: Theories and Methods in Research and Practice* (Vol. 1). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781446279397>
- Terjesen, S., Lepoutre, J., Justo, R., & Bosma, N. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor. 2009 Report on Social Entrepreneurship*. <https://www.gemconsortium.org/report/48437>
- Vázquez de Francisco, M. J., Sianes Castaño, A., & Rodríguez, P. S. (2015). *La Sistematización: Una oportunidad de mejora para la medición del impacto y el aprendizaje. Reflexiones y aportes para las ONGD Andaluzas*. Fundación ETEA para el Desarrollo y la Cooperación. <https://fundacionetea.org/wordpress/wp-content/uploads/2019/06/2015-guia-sistematizacion.pdf>
- Vernis Domènech, A., & Navarro Colomer, C. (2011). El concepto de ecosistema para el emprendimiento social. *Revista Española del Tercer Sector*, 17(enero-abril 2011), 67-84. <https://doi.org/10.2307/2261721>
- Villareal, O., & Landeta, J. (2010). El Estudio de Casos como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresas. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 16(3), 31-52. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3304962>
- Yepes, G. A., & García, C. (2017). La incorporación de los ODS en la empresa. En *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial* (pp. 215-232). Pearson Education.
- Yin, R. K. (1994). Case study research: design & methods. *Applied Social Research Methods Series*, 5.
- Yunus, M. (2008). Social Business Entrepreneurs Are the Solution. En A. Nicholls (Ed.), *Social entrepreneurship: New models of sustainable social change* (pp. 39-44). Oxford University Press.
- Yunus, M. (2010). *Building social business: The new kind of capitalism that serves humanity's most pressing needs*. Public Affairs.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>
- Zenck, M. del C., Ríos, I., & Rodríguez, M. (2019). Capital social y sostenibilidad en el tercer

sector. *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance* Capital social y sostenibilidad en el tercer sector, 3(5).  
<https://doi.org/10.22191/gobernar/vol3/iss5/4>

## ANEXOS

### Anexo 1. Definiciones y términos

**Actividades Básicas de la Vida Diaria (ABVD):** Son aquellas actividades funcionales imprescindibles para que una persona pueda subsistir por si sola (alimentarse, bañarse, vestirse, etc.).

**Actividades Instrumentales de la Vida Diaria (AIVD)** Son actividades de mayor grado de complejidad que las ABVD y que las personas necesitan realizar para vivir de manera más autónoma e independiente. Estas, implican la toma de decisiones e interacciones con otras personas o con el entorno (realizar tareas domésticas, administrar el dinero, hacer la compra, usar el transporte público, etc.).

**Análisis DOFA:** Herramienta de planificación estratégica que considera el análisis de las características internas de la organización (Debilidades y Fortalezas) y del entorno externo (Amenazas y Oportunidades).

**Base Social:** Conjunto de personas, grupos y colectivos (socios, colaboradores, voluntarios, etc.) que apoyan el desarrollo de la misión de una organización social de diversas maneras y que ayudan a legitimar su actuación (Observatorio del Tercer Sector, 2008).

**Buena práctica:** Aquel método, procedimiento o conjunto de acciones que ha demostrado producir buenos resultados para alcanzar un determinado objetivo y que puede ser replicado o usado como modelo de referencia.

**Capacidades:** En el marco de la teoría de desarrollo humano, las *capacidades* representan aquellas opciones de “ser” o “hacer” que puede elegir una persona en función del tipo de vida que esta desee llevar (Sen, 2000).

**Capital social:** Recurso conformado de redes, relaciones y vínculos entre una diversidad de actores y sectores, que permite promover el desarrollo del objeto social de la organización, asegurando beneficios relacionados con la prestación de los servicios y la reducción de costos de operación (Durston, 2000; Forni & Nardone, 2007; Zenck et al., 2019).

**Cadena de Resultados:** Secuencia causal de etapas en una intervención o proyecto social que se requieren para obtener los objetivos deseados; comenzando con los insumos, pasando por las actividades, productos y finalizando con el efecto directo y el impacto.

**Cadena de valor:** Conjunto de procesos o actividades críticas que una organización o empresa debe llevar a cabo para la fabricación de un producto o prestación de un servicio. Todas las actividades que conforman la *cadena* están interrelacionadas y suman valor al producto o servicio final.

**Centro Especial de Empleo:** Organizaciones que realizan actividades productivas de bienes y servicios, con operaciones en el mercado, y que tienen la finalidad de asegurar empleo



remunerado a personas en situación de discapacidad (España. Ministerio de Sanidad Servicios Sociales e Igualdad, 2013)

**Certificado de profesionalidad:** El Servicio Público de Empleo Estatal de España lo define como el “Instrumento de acreditación oficial de las cualificaciones profesionales del Catálogo Nacional de Cualificaciones. Cada certificado acredita el conjunto de competencias profesionales que capacitan para el desarrollo de una actividad laboral identificable en el sistema productivo” (SEPE, 2021, párr. 1).

**Coaching:** Conjunto de acciones de acompañamiento a una persona o individuo, orientadas al desarrollo de su propio potencial para el logro de los objetivos personales, profesionales, académicos y laborales.

**Colaboradores(as):** En este trabajo, el término de colaboradores hace referencia tanto a empleados(as) como a voluntarios(as) de la organización social.

**Colectivos en Riesgo de Exclusión:** Grupo de personas que, por una condición física, mental o social específica, es parcial o totalmente excluido de una inserción y participación completa en la sociedad.

**Comercio justo:** Modelo alternativo de comercialización de productos y servicios que busca promover condiciones justas y relaciones equitativas entre los involucrados dentro de la transacción comercial. Este enfoque pone en el centro a las personas, el respeto por sus derechos humanos y laborales y la sostenibilidad ambiental.

**CRM:** Sigla de *Customer Relationship Management*, término que hace referencia a un sistema de administración de las relaciones con los clientes.

**Competencias para el trabajo:** Capacidades y habilidades necesarias para desarrollar una actividad y que permiten el desempeño adecuado en una determinada ocupación. Estas pueden ser *habilidades blandas*, relacionadas con las actitudes y rasgos personales, o *habilidades duras*, relacionadas con los conocimientos técnicos (Jaramillo & López, 2016)

**Crowdfunding:** Estrategia de financiación que se nutre del aporte individual de personas u organizaciones para una causa (o proyecto) concreto.

**Cuadro de Mando Integral (CMI):** Herramienta propuesta por los autores Kaplan y Norton (1996) que tiene como objetivo proporcionar información a los directivos sobre el desempeño corporativo, considerando tanto los aspectos financieros como los no financieros. El CMI se establece como un sistema de gestión que busca transformar los objetivos y estrategias de cualquier unidad de negocio, en objetivos e indicadores tangibles, haciendo que los empleados y responsables de cada área, departamento o proceso, entiendan su responsabilidad sobre los resultados en el cumplimiento de la estrategia.

**Creación de valor social:** Generación de cambios positivos en la calidad de vida de las personas o de un determinado colectivo.

**Derivación:** Dentro del ámbito del trabajo social, es la acción que tiene como objetivo informar a otra institución o a otros profesionales sobre una situación particular problemática que, en un

inicio, no es posible abordar por su grado de complejidad o porque no se cuenta con los recursos o las competencias (Gallego, 2008).

**Economía del Bien Común:** Modelo propuesto por el economista Austriaco Christian Felber, dentro del cual se promueve el desarrollo de un sistema de mercado donde las empresas no sobrepongan el ánimo de lucro como objetivo máximo de gestión, sino la contribución que puedan realizar al bien común y la cooperación (Felber, 2012; Moreno, 2012).

**Emprendimiento social:** Aquel proyecto, empresa u organización que tiene como misión o principal objetivo, la atención de una necesidad o problemática o social. En el marco de este trabajo, se utilizan indistintamente los términos de “emprendimiento social”, “organización social” o “entidad social”.

**Estrategia:** Acción o conjunto de acciones establecidas para el cumplimiento de un objetivo o meta.

**Estrategia de ganar-ganar:** En los procesos de negociación, se entiende que hay una relación de “ganar-ganar” o “win-win”, cuando se buscan acuerdos que beneficien a ambas partes.

**Evaluación de impacto:** Proceso que busca determinar y valorar los efectos (e impactos) de una intervención, no sólo sobre los grupos objetivo, sino sobre la sociedad o comunidad en su conjunto. Asimismo, este proceso busca entender los mecanismos y la cadena de causas y efectos que provocaron dichos impactos (Vázquez de Francisco et al., 2015).

**Evaluación Ex post:** Evaluación que se hace con el objetivo de determinar el impacto real del proyecto y evaluar la experiencia, la cual se realiza en un mediano-largo plazo, una vez finalizada la intervención.

**Gestión por resultados (GpR):** La gestión por resultados o por objetivos, hace referencia a un estilo de gerencia donde se prevalece la definición de objetivos y el despliegue de los mismos a todas las áreas o departamentos de una empresa (Drucker, 2012). Dentro de este enfoque de administración, deben asegurarse actividades de control, medición y seguimiento como medio para garantizar el logro de los propósitos organizacionales (Drucker, 1986; Murillo, 2020)

**Grupo de interés (Stakeholder):** Personas, organizaciones o colectivos que afectan o pueden ser afectados por una actividad o proyecto.

**Habilidades blandas:** Habilidades socioemocionales e interpersonales que permiten trabajar en ambientes diversos y mejorar el desempeño laboral (Vera Millalén, 2016).

**Indicador:** Expresión cuantitativa o cualitativa de una variable que permite valorar o describir la evolución de una actividad, proceso u objetivo establecido.

**Intermediador(a) Laboral(a):** También denominado Técnico de Intermediación o Prospector(a) de Empresas. En las organizaciones de inclusión socio-laboral es la posición responsable de las relaciones con las empresas en los programas de empleo.

**Itinerario de inserción:** Planificación de un conjunto de acciones que deberá desarrollar una persona a fin de incrementar su nivel de empleabilidad y conseguir incorporarse al mercado laboral.

**Insumos (Inputs):** Recursos invertidos en las actividades de una organización o en un proyecto específico.

**Línea de base:** Caracterización y valoración de la situación previa (punto de partida) a la ejecución de una intervención o proyecto, sobre la cual se podrá medir el avance o impacto a través de una posterior evaluación Ex post.

**Mapa Estratégico:** Representación gráfica donde se pueden establecer las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia (objetivos y acciones) en una organización a través de cuatro perspectivas básicas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento

**Modelo de gestión:** Para efectos de este trabajo el concepto *modelo de gestión* hace referencia a un marco de planificación estratégica (conjunto de lineamientos, políticas, objetivos, procesos, prácticas, etc.), que facilita a la organización el cumplimiento de su misión social y la maximización de su contribución al desarrollo sostenible (social, económico y ambiental) (Murillo, 2022).

**Objetivo Estratégico:** Objetivo organizacional a mediano-largo plazo, establecido dentro del proceso de la planeación estratégica, relacionado de manera directa con el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

**Networking:** Anglismo utilizado en el contexto empresarial para referirse a las actividades que tienen como objetivo ampliar las redes de contacto y fomentar el desarrollo de nuevas relaciones, alianzas y proyectos en red.

**Outcomes (efectos o resultados de cambio):** Cambios o efectos que resultan de las actividades y de la generación de productos/servicios sobre los diferentes grupos de interés.

**Orientador(a) Laboral:** Posición o cargo dentro de las organizaciones de inclusión socio-laboral, responsable de la gestión de los itinerarios de inserción, desde la valoración y diagnóstico de empleabilidad hasta el seguimiento del cumplimiento de las acciones de formación y acompañamiento establecidas dentro de la ruta de trabajo. También nombrados Técnicos de Empleo.

**Plan de Comunicación:** Conjunto de políticas, acciones y estrategias a desarrollar en un determinado periodo de tiempo para dar a conocer las acciones de una organización y para fortalecer las relaciones con los diferentes grupos de interés.

**Planificación Estratégica:** Proceso organizacional que se utiliza para definir los objetivos y metas de una empresa/entidad en un largo plazo y las estrategias necesarias para alcanzarlas. Esta herramienta tiene como principales características que se realiza con base a un análisis exhaustivo del entorno y las capacidades internas organizacionales e incluye la definición de mecanismos de seguimiento y evaluación.

**Productos de proximidad o Km0:** Productos de temporada que han sido producidos en una zona próxima a donde serán vendidos o consumidos.

**Propuesta de valor:** Promesa de valor al cliente. Conjunto de atributos o elementos de valor, que la organización se compromete a entregar a sus clientes o usuarios por medio de los productos o servicios.

**Prospección:** En el ámbito de las organizaciones que trabajan por la inclusión socio-laboral, es el proceso de investigación y análisis de la situación del mercado laboral que ayuda a detectar las necesidades de las empresas y mejorar de esta manera las acciones desarrolladas de formación, acompañamiento e intermediación (Cruz Roja Española, 2007)

**Servicios Probono:** Asesorías o servicios profesionales puntuales que realiza una empresa en favor de la organización social sin una contraprestación económica de por medio.

**Servicio no conforme:** Producto o servicio que no cumple con las especificaciones técnicas de calidad o con algún requisito/requerimiento del cliente.

**Sistema de medición:** Conjunto de acciones y herramientas orientadas a medir, evaluar y mejorar el desempeño de una organización, con el fin de garantizar el control de la gestión y el cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos.

**Trabajador acompañante:** Posición o perfil, más comúnmente asociado a empresas de inserción o de mercado protegido, que se encuentra de manera permanente en la empresa contratante, y contribuye a agilizar el proceso de aprendizaje y adecuación del nuevo empleado en términos de desempeño, de relaciones y de convivencia.

**Visión de éxito:** Es definida por Ortiz y Rivero (2007) como “el cambio más significativo esperado, la imagen objetivo, el macro cambio deseado para una situación particular” (p.6)

**Viviendas de inclusión social:** Residencias de carácter temporal que se otorgan, bajo diversas modalidades de ocupación, a personas o familias en riesgo de exclusión social.

**Voluntario:** Toda persona física que, por libre determinación, sin recibir contraprestación ni mediar obligación o deber jurídico, realice cualquiera de las actividades de interés general propias de la fundación y como tales, las comprendidas en sus estatutos (Fundación Novaterra, S.f)

## Anexo 2. Matriz Análisis de Criterios de Gestión Social

### Convenciones *stakeholders*:

**In:** Individuos y familias

**Cm:** Comunidad y medio ambiente

**Go:** Gobierno

**As:** Agentes sociales, universidades

**Fi:** Financiadores, donantes, cooperantes

**Or:** Organización (gerentes y gestores)

**Vo:** Voluntarios

**Tr:** Trabajadores, Empleados

**Pr:** Proveedores

**Em:** Empresas

Objetivo / criterio / principio	Enfoque / Modelo	Autor / referencia	Stakeholder											Perspectiva Mapa Estratégico	Tipo de criterio	Cod.	
			In	Cm	Go	As	Fi	Or	Vo	Tr	Pr	Em					
Implementación de estrategias de financiación que permitan la sostenibilidad financiera	Innovación Social	Buckland y Murillo (2014)							X						Sostenibilidad Financiera	Objetivo	F4
Definición de un modelo de negocio orientado a lograr un equilibrio entre el impacto social y la sostenibilidad financiera	Innovación Social	Buckland y Murillo (2014)			X				X						Sostenibilidad Financiera	Objetivo	F1
Implementación de estrategias de innovación aplicables a los productos/servicios, procesos o métodos de la organización	Innovación Social	Buckland y Murillo (2014)	X	X	X				X						Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R3
Involucramiento de diversos actores en la iniciativa - colaboración intersectorial	Innovación Social	Buckland y Murillo (2014)			X		X	X							Social	Condición	C2
Definición de estrategias para el escalonamiento del impacto social	Innovación Social	Buckland y Murillo (2014)	X	X	X										Social	Práctica	R1
Poder gozar de buena salud y de una vida duradera	Desarrollo Humano	Nussbaum (1997); IDH	X												Social	Objetivo	S2
Garantizar condiciones adecuadas de alimentación y vivienda	Desarrollo Humano	Nussbaum (1997)	X												Social	Objetivo	S2
Garantizar condiciones de seguridad e integridad física (no violencia)	Desarrollo Humano	Nussbaum (1997)	X												Procesos Internos	Condición	C12
Garantizar adecuado nivel de educación, acceso a la información y libre pensamiento	Desarrollo Humano	Nussbaum (1997); IDH	X												Social	Objetivo	S2
Garantizar la capacidad de tener vínculos afectivos y un desarrollo emocional libre de miedo	Desarrollo Humano	Nussbaum (1997)	X												Social	Objetivo	S3
Protección a la libertad de conciencia y religión	Desarrollo Humano	Nussbaum (1997)	X												Procesos Internos	Condición	C12
Establecer vínculos sociales, afiliación y amistades basados en el respeto y trato digno	Desarrollo Humano	Nussbaum (1997)	X												Social	Objetivo	S3
Vivir armónicamente con los animales, las plantas y la naturaleza	Desarrollo Humano	Nussbaum (1997)	X	X											Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R12
Garantizar el acceso y disfrute del juego y las actividades recreativas	Desarrollo Humano	Nussbaum (1997)	X												Social	Objetivo	S2
Garantizar la participación en las	Desarrollo	Nussbaum	X	X											Procesos	Condición	C12

Objetivo / criterio / principio	Enfoque / Modelo	Autor / referencia	Stakeholder											Perspectiva Mapa Estratégico	Tipo de criterio	Cod.	
			In	Cm	Go	As	Fi	Or	Vo	Tr	Pr	Em					
decisiones políticas que afectan la propia vida	Humano	(1997)													Internos		
Garantizar el derecho al empleo y a tener propiedad material	Desarrollo Humano	Nussbaum (1997)	X												Social	Objetivo	S4
Lograr un nivel de vida digno (PIB per cápita)	Desarrollo Humano	IDH	X		X										Social	Objetivo	S5
Garantizar el derecho a recursos económicos y acceso a servicios básicos	ODS	ONU (2015)	X												Social	Objetivo	S5
Garantizar el acceso a servicios financieros incluida la microfinanciación	ODS	ONU (2015)	X												Procesos Internos	Práctica	SD
Incrementar competencias técnicas y profesionales para el acceso al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento, especialmente en personas vulnerables	ODS	ONU (2015)	X										X		Social	Objetivo	S7
Fomentar los derechos de las mujeres al acceso a los recursos económicos, la tierra y otros tipos de bienes	ODS	ONU (2015)	X												Social	Objetivo	S5
Fomentar el emprendimiento, la formalización y el crecimiento de las microempresas	ODS	ONU (2015)	X		X								X		Social	Objetivo	S6
Lograr empleo pleno y productivo para mujeres, hombres y personas con discapacidad	ODS	ONU (2015)	X		X										Social	Objetivo	S4
Proteger los derechos laborales y garantizar un entorno de trabajo seguro	ODS	ONU (2015)									X				Aprendizaje y crecimiento	Condición	C20
Fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros	ODS	ONU (2015)	X										X		Social	Práctica	SD
Promover la inclusión social, económica y política de todas las personas	ODS	ONU (2015)	X												Social	Objetivo	S1
Proteger los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente	Principios Pacto Global	ONU (2000)	X								X				Procesos Internos	Condición	C12
Asegurar "no complicidad" en la vulneración de derechos humanos	Principios Pacto Global	ONU (2000)	X								X				Procesos Internos	Condición	C12
Apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva	Principios Pacto Global	ONU (2000)									X				Procesos Internos	Condición	C12
Apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción	Principios Pacto Global	ONU (2000)									X	X			Procesos Internos	Condición	C12
Apoyar la erradicación de trabajo infantil	Principios Pacto Global	ONU (2000)									X	X			Procesos Internos	Condición	C12
Apoyar la abolición de las prácticas de discriminación	Principios Pacto Global	ONU (2000)									X	X			Procesos Internos	Condición	C12
Mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente	Principios Pacto Global	ONU (2000)			X										Procesos Internos	Condición	C13
Fomentar iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental	Principios Pacto Global	ONU (2000)			X										Procesos Internos	Condición	C13
Favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente	Principios Pacto Global	ONU (2000)			X										Procesos Internos	Condición	C13
Trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas (incluidas la extorsión y el soborno)	Principios Pacto Global	ONU (2000)							X			X	X		Procesos Internos	Condición	C14

Objetivo / criterio / principio	Enfoque / Modelo	Autor / referencia	Stakeholder											Perspectiva Mapa Estratégico	Tipo de criterio	Cod.	
			In	Cm	Go	As	Fi	Or	Vo	Tr	Pr	Em					
Gobernanza de la organización	ISO 26000	ISO (2010)							X						Procesos Internos	Objetivo	P10
Debida diligencia (DDHH) - Asunto 1 DDHH	ISO 26000	ISO (2010)									X	X			Procesos Internos	Objetivo	P10
Evitar complicidad (violaciones en DDHH) - Asunto 3 DDHH	ISO 26000	ISO (2010)									X	X			Procesos Internos	Condición	C12
Resolución de reclamaciones (abusos DDHH) - Asunto 4 DDHH	ISO 26000	ISO (2010)	X							X	X	X			Procesos Internos	Condición	C12
Discriminación y grupos vulnerables - Asunto 5 DDHH	ISO 26000	ISO (2010)									X	X			Procesos Internos	Condición	C12
Derechos civiles y políticos (libre expresión, asociación, audiencias justas, etc) - Asunto 6 DDHH	ISO 26000	ISO (2010)									X				Aprendizaje y crecimiento	Condición	C12
Derechos económicos, sociales y culturales - Asunto 7 DDHH	ISO 26000	ISO (2010)	X												Social	Objetivo	S2
Principios y derechos fundamentales en el trabajo (no trabajo forzoso, no trabajo infantil, no discriminación, libre asociación) - Asunto 8 DDHH	ISO 26000	ISO (2010)									X	X			Procesos Internos	Condición	C12
Trabajo y relaciones laborales (responsabilidad jurídica y debido cuidado con empleados, autónomos y voluntarios) - Asunto 1 Prácticas Laborales	ISO 26000	ISO (2010)								X	X	X			Aprendizaje y crecimiento	Condición	C12
Condiciones de trabajo y protección social (salarios, jornada laboral, períodos de descanso, vacaciones, prácticas disciplinarias y de despido, protección de la maternidad y aspectos del bienestar - Asunto 2 Prácticas Laborales	ISO 26000	ISO (2010)										X			Aprendizaje y crecimiento	Condición	C20
Salud y seguridad ocupacional de los empleados (garantizar bienestar físico y mental de los trabajadores) - Asunto 4 Prácticas Laborales	ISO 26000	ISO (2010)								X	X				Aprendizaje y crecimiento	Condición	C20
Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo (empleados) - Asunto 5 Prácticas Laborales	ISO 26000	ISO (2010)								X	X				Aprendizaje y crecimiento	Objetivo	A1
Prevención de la contaminación - Asunto 1 Medio Ambiente	ISO 26000	ISO (2010)		X											Procesos Internos	Condición	C13
Uso sostenible de los recursos (eficiencia energética, uso del agua, uso de materias primas) - Asunto 2 Medio Ambiente	ISO 26000	ISO (2010)		X											Procesos Internos	Condición	C13
Protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de los hábitats naturales - Asunto 4 Medio Ambiente	ISO 26000	ISO (2010)										X			Procesos Internos	Condición	C13
Anticorrupción (prevención de la corrupción) - Asunto 1 Prácticas justas de operación	ISO 26000	ISO (2010)						X				X	X		Procesos Internos	Condición	C14
Participación política responsable (sin clientelismo ni indebidas influencias) - Asunto 2 Prácticas justas de operación	ISO 26000	ISO (2010)			X	X	X	X							Sostenibilidad Financiera	Condición	C4
Promover la responsabilidad social en la cadena de valor (incluye compra ética) - Asunto 4 Prácticas justas de	ISO 26000	ISO (2010)										X			Procesos Internos	Objetivo	P10

Objetivo / criterio / principio	Enfoque / Modelo	Autor / referencia	Stakeholder											Perspectiva Mapa Estratégico	Tipo de criterio	Cod.		
			In	Com	Go	As	Fi	Or	Vo	Tr	Pr	Em						
operación																		
Prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación - Asunto 1 Consumidores	ISO 26000	ISO (2010)	X					X								Procesos Internos	Condición	C8
Protección de la salud y la seguridad de los consumidores - Asunto 2 Consumidores	ISO 26000	ISO (2010)	X													Procesos Internos	Condición	C18
Servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias (asesoría al cliente) - Asunto 4 Consumidores	ISO 26000	ISO (2010)	X													Procesos Internos	Condición	C9
Protección y privacidad de los datos de los consumidores - Asunto 5 Consumidores	ISO 26000	ISO (2010)	X													Procesos Internos	Condición	C10
Educación y toma de conciencia (al consumidor) - Asunto 7 Consumidores	ISO 26000	ISO (2010)	X													Procesos Internos	Condición	C8
Participación activa de la comunidad - Asunto 1 Participación activa y desarrollo de la comunidad	ISO 26000	ISO (2010)	X	X	X	X								X		Procesos Internos	Condición	C7
Educación y cultura - Asunto 2 Participación activa y desarrollo de la comunidad	ISO 26000	ISO (2010)	X													Social	Objetivo	S7
Creación de empleo y desarrollo de habilidades -Asunto 3 Participación activa y desarrollo de la comunidad	ISO 26000	ISO (2010)	X	X	X									X		Social	Objetivo	S7
Desarrollo y acceso a la tecnología - Asunto 4 Participación activa y desarrollo de la comunidad	ISO 26000	ISO (2010)	X						X							Procesos Internos	Objetivo	P9
Generación de riqueza e ingresos - Asunto 5 Participación activa y desarrollo de la comunidad	ISO 26000	ISO (2010)	X													Social	Objetivo	S5
Salud (promoción en la comunidad) - Asunto 6 Participación activa y desarrollo de la comunidad	ISO 26000	ISO (2010)	X													Social	Objetivo	S2
No uso de trabajo infantil y procedimientos para la remediación de trabajadores infantiles	SA 8000:2014	Social Accountability International									X	X				Procesos Internos	Condición	C12
No apoyar el trabajo forzoso u obligatorio	SA 8000:2014	Social Accountability International									X	X				Procesos Internos	Condición	C12
Garantizar un ambiente de trabajo saludable y seguro. Gestionar riesgos de seguridad y salud en trabajo.	SA 8000:2014	Social Accountability International									X	X				Aprendizaje y crecimiento	Condición	C20
Libertad sindical y derecho de asociación colectiva	SA 8000:2014	Social Accountability International									X	X				Procesos Internos	Condición	C12
No tomar parte ni apoyar la discriminación. No someter a las mujeres a pruebas de embarazo o virginidad	SA 8000:2014	Social Accountability International									X	X				Procesos Internos	Condición	C12
Medidas disciplinarias. No se debe tomar parte o tolerar el uso de castigos corporales, coerción mental o física o abuso verbal al personal. No se permite el trato rudo o inhumano.	SA 8000:2014	Social Accountability International									X	X				Aprendizaje y crecimiento	Condición	C20
Horario de trabajo acorde a la Ley.	SA	Social									X	X				Aprendizaje y	Condición	C20



Objetivo / criterio / principio	Enfoque / Modelo	Autor / referencia	Stakeholder											Perspectiva Mapa Estratégico	Tipo de criterio	Cod.		
			In	Cm	Go	As	Fi	Or	Vo	Tr	Pr	Em						
Días de descanso	8000:2014	Accountability International														crecimiento		
Remuneración. Salario digno, sin deducciones como medidas disciplinarias. Prima de tiempo extraordinario	SA 8000:2014	Social Accountability International										X	X			Aprendizaje y crecimiento	Condición	C21
Sistema de Gestión: definición de políticas, procedimientos y registros; equipo de desempeño social; identificación y evaluación de riesgos; monitoreo, comunicación interna, gestión de quejas; involucramiento de partes interesadas; acciones correctivas y preventivas; entrenamiento y capacitación; gestión de proveedores y contratistas	SA 8000:2014	Social Accountability International						X								Procesos Internos	Práctica	R8
Valores, principios, estándares y normas de conducta (GRI 102-16)	Estándares GRI	GRI (2016)						X								Procesos Internos	Condición	C14
Estructura de gobernanza y Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités (GRI 102-18, 102-22)	Estándares GRI	GRI (2016)						X								Procesos Internos	Objetivo	P10
Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales (GRI 102-21)	Estándares GRI	GRI (2016)			X	X	X	X								Procesos Internos	Práctica	R7
Conflicto de intereses (GRI 102-25)	Estándares GRI	GRI (2016)						X								Procesos Internos	Condición	C14
Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia (GRI 102-26)	Estándares GRI	GRI (2016)						X								Procesos Internos	Objetivo	P10
Eficacia de los procesos de gestión del riesgo (GRI 102-30)	Estándares GRI	GRI (2016)						X								Procesos Internos	Condición	C17
Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad (GRI 102-32)	Estándares GRI	GRI (2016)														Procesos Internos	Condición	C16
Acuerdos de negociación colectiva (GRI 102-41)	Estándares GRI	GRI (2016)														Procesos Internos	Condición	C12
Identificación y selección de los grupos de interés - Enfoque para su participación (GRI 102-42 y 102-43)	Estándares GRI	GRI (2016)														Procesos Internos	Condición	C7
Valor económico directo generado y distribuido (GRI 201-1).	Estándares GRI	GRI (2016)						X	X							Sostenibilidad Financiera	Práctica	SD
Asistencia financiera recibida del gobierno (GRI 201-4).	Estándares GRI	GRI (2016)						X	X							Sostenibilidad Financiera	Objetivo	F4
Ratio del salario de categoría inicial estándar por sexo frente al salario mínimo local (GRI 202-1)	Estándares GRI	GRI (2016)										X				Aprendizaje y crecimiento	Condición	C21
Impactos económicos indirectos significativos (GRI 203-2)	Estándares GRI	GRI (2016)	X	X												Social	Objetivo	S5
Proporción del gasto en proveedores locales (GRI 204-1)	Estándares GRI	GRI (2016)										X				Procesos Internos	Condición	C15
Operaciones evaluadas para riesgos relacionados con la corrupción (GRI 205-1)	Estándares GRI	GRI (2016)						X				X	X			Procesos Internos	Condición	C14
Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción (GRI 205-2)	Estándares GRI	GRI (2016)						X				X	X			Procesos Internos	Condición	C14

Objetivo / criterio / principio	Enfoque / Modelo	Autor / referencia	Stakeholder											Perspectiva Mapa Estratégico	Tipo de criterio	Cod.	
			In	Cm	Go	As	Fi	Or	Vo	Tr	Pr	Em					
Insumos reciclados. Productos reutilizados y materiales de envasado. (GRI 301-2, 301-3)	Estándares GRI	GRI (2016)		X											Procesos Internos	Condición	C13
Consumo energético dentro y fuera de la organización (GRI 302-1, 302-2)	Estándares GRI	GRI (2016)		X											Procesos Internos	Condición	C13
Interacción con el agua como recurso compartido. Consumo del agua (GRI 303-1, 303-5)	Estándares GRI	GRI (2016)		X											Procesos Internos	Condición	C13
Residuos por tipo y método de eliminación (GRI 306-2)	Estándares GRI	GRI (2016)		X											Procesos Internos	Condición	C13
Nuevos proveedores que han pasado filtros de evaluación y selección de acuerdo con los criterios ambientales (GRI 308-1)	Estándares GRI	GRI (2016)		X								X		Procesos Internos	Condición	C15	
Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal (GRI 401-1)	Estándares GRI	GRI (2016)								X				Aprendizaje y crecimiento	Condición	C22	
Sistema de gestión de la salud y la seguridad en el trabajo. Cobertura del SGSST (GRI 403-1, 403-8)	Estándares GRI	GRI (2016)								X				Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R10	
Identificación de peligros, evaluación de riesgos e investigación de incidentes (GRI 403-2)	Estándares GRI	GRI (2016)								X				Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R10	
Servicios de salud en el trabajo. Fomento de salud de los trabajadores (GRI 403-3, 403-6))	Estándares GRI	GRI (2016)								X				Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R10	
Formación de trabajadores sobre salud y seguridad en el trabajo (GRI 403-5)	Estándares GRI	GRI (2016)								X				Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R10	
Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición (GRI 402-2)	Estándares GRI	GRI (2016)							X	X				Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R9	
Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional (GRI 404-3)	Estándares GRI	GRI (2016)								X				Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R9	
Diversidad en órganos de gobierno y empleados (GRI 405-1)	Estándares GRI	GRI (2016)								X				Procesos Internos	Condición	C12	
Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres (GRI 405-2)	Estándares GRI	GRI (2016)								X				Aprendizaje y crecimiento	Condición	C21	
Casos de discriminación y acciones correctivas emprendidas (GRI 406-1)	Estándares GRI	GRI (2016)								X				Procesos Internos	Condición	C12	
Operaciones y proveedores cuyo derecho a la libertad de asociación y negociación colectiva podría estar en riesgo (GRI 407-1)	Estándares GRI	GRI (2016)								X	X			Procesos Internos	Condición	C12	
Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo infantil (GRI 408-1)	Estándares GRI	GRI (2016)								X	X			Procesos Internos	Condición	C15	
Operaciones y proveedores con riesgo significativo de casos de trabajo forzoso u obligatorio (GRI 409-1)	Estándares GRI	GRI (2016)								X	X			Procesos Internos	Condición	C15	
Operaciones con participación de la comunidad local, evaluaciones del impacto y programas de desarrollo (GRI 413-1)	Estándares GRI	GRI (2016)	X				X							Sostenibilidad Financiera	Práctica	R2	
Nuevos proveedores que han pasado filtros de selección de acuerdo con los	Estándares GRI	GRI (2016)									X			Procesos Internos	Condición	C15	

Objetivo / criterio / principio	Enfoque / Modelo	Autor / referencia	Stakeholder											Perspectiva Mapa Estratégico	Tipo de criterio	Cod.	
			In	Com	Go	As	Fi	Or	Vo	Tr	Pr	Em					
critérios sociales (GRI 414-1)																	
Contribuciones a partidos o representantes políticos (GRI 415-1)	Estándares GRI	GRI (2016)			X	X	X	X							Sostenibilidad Financiera	Condición	C4
Evaluación de los impactos en la salud y seguridad de las categorías de productos o servicios	Estándares GRI	GRI (2016)	X												Procesos Internos	Condición	C18
Requerimientos para la información y el etiquetado de productos y servicios (GRI 417-1)	Estándares GRI	GRI (2016)	X				X								Procesos Internos	Condición	C8
Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente (GRI 418-1)	Estándares GRI	GRI (2016)	X												Procesos Internos	Condición	C10
Condiciones de trabajo e impacto social en la cadena de suministro	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)										X			Procesos Internos	Condición	C12
Actitud ética con proveedores directos	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)										X			Procesos Internos	Condición	C15
Impacto medioambiental en la cadena de suministro	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)		X								X			Procesos Internos	Condición	C13
Transparencia y participación democrática de los proveedores	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)										X			Procesos Internos	Condición	C15
Independencia financiera: autofinanciación	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)					X	X							Sostenibilidad Financiera	Objetivo	F4
Financiación externa orientada al Bien Común y Actitud ética de los proveedores financieros	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)					X	X							Sostenibilidad Financiera	Condición	C5
Gestión de los recursos financieros de forma solidaria y orientada al Bien Común	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)	X	X			X	X							Sostenibilidad Financiera	Condición	C5
Inversiones financieras orientadas al Bien Común	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)		X			X								Sostenibilidad Financiera	Objetivo	F1
Cultura organizacional orientada a las personas	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)								X					Aprendizaje y crecimiento	Condición	C22
Promoción de la salud y seguridad en el trabajo	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)								X					Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R10
Diversidad e igualdad de oportunidades	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)									X				Procesos Internos	Condición	C12
Remuneración justa	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)									X				Aprendizaje y crecimiento	Condición	C21
Horario laboral	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)									X				Aprendizaje y crecimiento	Condición	C20
Condiciones de trabajo y conciliación (vida laboral y vida personal)	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)									X				Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R11
Movilidad sostenible al puesto de trabajo	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)		X						X					Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R12
Cultura organizacional sostenible y sensibilización con el medio ambiente	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)		X						X					Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R12
Transparencia interna	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)						X	X						Aprendizaje y crecimiento	Condición	C24
Participación de las personas empleadas en la toma de decisiones	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)								X					Aprendizaje y crecimiento	Condición	C22
Comunicación transparente con los clientes	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)	X				X								Procesos Internos	Condición	C8
Accesibilidad	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)	X												Procesos Internos	Condición	C11
Cooperación con otras organizaciones	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)	X			X	X					X			Social	Objetivo	S8

Objetivo / criterio / principio	Enfoque / Modelo	Autor / referencia	Stakeholder											Perspectiva Mapa Estratégico	Tipo de criterio	Cod.	
			In	Com	Go	As	Fi	Or	Vo	Tr	Pr	Em					
Relación "coste-beneficio" medioambiental de productos y servicios (Eficiencia y Consistencia)	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)		X											Procesos Internos	Condición	C13
Participación de los clientes en la toma de decisiones, desarrollo de producto e investigación de mercado	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)	X												Procesos Internos	Condición	C7
Transparencia de producto	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)	X												Procesos Internos	Condición	C8
Productos y servicios que cubren las necesidades básicas y mejoran la calidad de vida	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)	X												Social	Objetivo	S2
Impacto social de los productos y servicios	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)	X	X											Social	Objetivo	S1
Impuestos y prestaciones sociales	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)		X	X						X				Sostenibilidad Financiera	Condición	C6
Contribución voluntaria a la comunidad	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)		X											Social	Práctica	SD
Impacto absoluto / Gestión y estrategia	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)		X											Procesos Internos	Condición	C13
Transparencia (externa)	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)		X	X		X			X	X	X			Procesos Internos	Condición	C16
Participación del entorno social en la toma de decisiones	Matriz Bien Común 5.0	(Blachfellner et al., 2017)	X	x	X	X									Procesos Internos	Condición	C7
Mejora efectiva de la empleabilidad	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X												Social	Objetivo	S4
Mejorar cualificación profesional de los potenciales trabajadores acorde a las necesidades de los sectores económicos	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X										X		Social	Objetivo	S7
Mejorar las oportunidades de empleo y estructura del mercado	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X		X	X									Social	Objetivo	S9
Fomentar el emprendimiento (mejorar el desarrollo de iniciativas emprendedoras)	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X	X											Social	Objetivo	P8
Conseguir un mercado de trabajo inclusivo	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X	X									X		Social	Objetivo	S9
Servicios de calidad e impacto social (positivo, medible y prolongado en el tiempo)	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X	X											Procesos Internos	Condición	C1
Desarrollar sus habilidades sociales	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X	X											Social	Objetivo	S7
Incrementar nivel de autoestima	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X												Social	Objetivo	S3
Mejorar la coherencia entre política económica de la región, necesidades de las empresas y formación para el empleo	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X	X									X		Social	Condición	C3
Modelo colaborativo para la interacción con todos los grupos de interés	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X	X	X	X							X		Social	Condición	C2
Fomento de la colaboración público - privada	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)			X	X	X								Social	Objetivo	S10
Establecer una red de cooperación con entidades que trabajan en el ámbito de la orientación para el empleo: para coordinar acciones desde el punto de vista metodológico, así como para aumentar la capacidad de alcance en	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)													Social	Objetivo	S10

Objetivo / criterio / principio	Enfoque / Modelo	Autor / referencia	Stakeholder											Perspectiva Mapa Estratégico	Tipo de criterio	Cod.	
			In	Cm	Go	As	Fi	Or	Vo	Tr	Pr	Em					
la prestación de los servicios de orientación																	
Incrementar la cantidad y calidad de los servicios	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X				X								Procesos Internos	Objetivo	P2
Estrategia digital - Incorporación del TIC's en el desarrollo de los servicios	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X												Procesos Internos	Objetivo	P9
Mejorar la cobertura de los servicios	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X	X											Procesos Internos	Objetivo	P4
Catálogo de servicios integrado	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X	X											Procesos Internos	Objetivo	P5
Servicio de Orientación personalizada	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X												Procesos Internos	Objetivo	P7
Parametrización y segmentación de perfiles	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X												Procesos Internos	Práctica	R5
Establecimiento de "índice de idoneidad" para el puesto correcto	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X												Procesos Internos	Práctica	R6
Diagnóstico de empleabilidad	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X												Procesos Internos	Práctica	R6
Itinerario personalizado de Inserción (Fase de activación: diseño de itinerarios individualizados, orientación laboral, trabajo con el mercado y las empresas)	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X												Procesos Internos	Objetivo	P6
Intervención integral (vida laboral, personal y social)	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X												Procesos Internos	Objetivo	P5
Nuevos programas formativos de alto valor, innovadores y con demanda para la inserción	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X	X									X	Procesos Internos	Objetivo	P5	
Detección continua de necesidades (mejora del procedimiento de detección de necesidades formativas)	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X	X									X	Procesos Internos	Objetivo	P1	
Mayor conocimiento de las necesidades del mercado laboral a través de una estrecha relación con empresas, clústeres y universidades	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X			X							X	Procesos Internos	Objetivo	P1	
Planificación de los programas de formación y fomento del empleo y del emprendimiento al servicio de la estrategia	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X				X	X						Procesos Internos	Práctica	P2	
Incrementar la participación de las empresas en la modalidad de "formación a medida"	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X										X	Procesos Internos	Condición	C7	
Talleres de : Formación e inserción laboral, Alfabetización / Castellano, Habilidades sociales y laborales, economía doméstica, etc	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X											Procesos Internos	Objetivo	P5	
Evaluación y seguimiento pormenorizado de la evolución de la usuaria	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X											Procesos Internos	Objetivo	P7	
Seguimiento y acompañamiento en los procesos de selección a la usuaria	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X											Procesos Internos	Objetivo	P7	
Acompañamiento en la empresa	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X											Procesos Internos	Objetivo	P7	
Gestión por procesos y mejora continua	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)					X	X						Procesos Internos	Práctica	P2	
Eficacia y eficiencia de los procesos: evaluación y mejora continua	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)					X	X						Procesos Internos	Objetivo	P11	

Objetivo / criterio / principio	Enfoque / Modelo	Autor / referencia	Stakeholder											Perspectiva Mapa Estratégico	Tipo de criterio	Cod.	
			In	Com	Go	As	Fi	Or	Vo	Tr	Pr	Em					
Orientación a la consecución de resultados y mejora continua	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)					X	X							Procesos Internos	Objetivo	P11
Evaluación continua de los programas, planes y procesos	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)					X	X							Procesos Internos	Condición	C18
Promoción de la organización y sus servicios - Plan de comunicación para la difusión de acciones	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)					X	X							Procesos Internos	Objetivo	P3
Creación y mejora de canales para los diferentes grupos de interés	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X	X	X	X		X							Procesos Internos	Práctica	R4
Portal web dinámico como fuente de información a los usuarios y grupos de interés	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X	X	X	X		X							Procesos Internos	Práctica	R4
Acciones de sensibilización y denuncia para la ciudadanía	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)	X												Procesos Internos	Condición	C9
Mejora cualificación de empleados internos, creación de cultura y sentido de pertenencia	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)								X					Aprendizaje y crecimiento	Objetivo	A1
Alto nivel de formación de los RRHH (Desarrollo profesional de los trabajadores)	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)								X					Aprendizaje y crecimiento	Objetivo	A1
Plan de formación del personal técnico	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)								X					Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R9
Plantilla formada por un equipo de personas profesionales especializadas en la gestión de servicios sociales	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)								X					Aprendizaje y crecimiento	Condición	C23
Incrementar la participación y motivación del personal	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)													Aprendizaje y crecimiento	Condición	C22
Desarrollo de mecanismos de incentivos	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)								X					Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R11
Evaluación de la adecuación salarial	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)								X					Aprendizaje y crecimiento	Condición	C21
Medición de cargas, redistribución de efectivos/puestos y evaluación de desempeño	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)								X					Procesos Internos	Práctica	R9
Sistema de evaluación de desempeño coherente con el Plan Estratégico	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)								X					Aprendizaje y crecimiento	Práctica	R9
Fomento del Voluntariado	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)		X				X							Aprendizaje y crecimiento	Práctica	A1
Gestión del conocimiento y del fomento de la innovación (tecnologías, innovaciones técnicas, aplicación de mejores prácticas)	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)					X	X		X					Aprendizaje y crecimiento	Objetivo	A3
Política de Comunicación interna	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)													Aprendizaje y crecimiento	Objetivo	A2
Nueva cultura comunicativa "Próxima y proactiva"	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)													Aprendizaje y crecimiento	Objetivo	A2
Desarrollar "sistemas de comunicación interna" que permitan compartir recursos, documentación e información	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)					X	X							Aprendizaje y crecimiento	Objetivo	A2
Gestión coordinada y planificada de todos los recursos	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)						X							Sostenibilidad Financiera	Objetivo	F3
Definición de procedimiento de elaboración presupuestaria	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)					X	X							Sostenibilidad Financiera	Objetivo	F3
Desarrollar sistema de cálculo de costes que permita conocer internamente y mostrar a ciudadano el coste del servicio prestado	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)					X	X							Sostenibilidad Financiera	Práctica	SD

Objetivo / criterio / principio	Enfoque / Modelo	Autor / referencia	Stakeholder											Perspectiva Mapa Estratégico	Tipo de criterio	Cod.	
			In	Cm	Go	As	Fi	Or	Vo	Tr	Pr	Em					
Racionalización de la gestión: Simplificación administrativa, eficacia, eficiencia y economía	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)						X							Procesos Internos	Objetivo	P11
Racionalización de gastos de funcionamiento y estructura	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)					X	X							Sostenibilidad Financiera	Objetivo	F2
Mejorar financiación gracias a la consecución de objetivos	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)					X	X							Sostenibilidad Financiera	Objetivo	F4
Estudiar posibles vías de financiación innovadoras con capital privado	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)					X	X							Sostenibilidad Financiera	Objetivo	F4
Gestión clara y transparente de los recursos en general	Planificación estratégica	SERVEF Alanna (2014)		X	X		X			X	X	X			Procesos Internos	Condición	C16

### **Anexo 3. Guiones de entrevistas semiestructuradas y grupos focales.**

#### **Guion de entrevista a un rol estratégico (Presidente, Director, Gerente o representante de la Alta Dirección)**

1. Describir los antecedentes de la organización: año de fundación, forma jurídica, órganos de gobierno, valores, etc.
2. Describir los principales grupos de atención, la misión, visión y los objetivos sociales de la organización. Asimismo, explicar el modelo de intervención.
3. Describir de manera breve la estructura organizacional, los roles y responsabilidades y los recursos físicos y tecnológicos con los que opera la organización.
4. Describir el proceso de planificación estratégica llevado a cabo dentro de la organización. ¿Con qué frecuencia se realiza (o revisa) la PE?, ¿Quiénes participan? ¿Cuáles son los insumos?, ¿Qué métodos o técnicas utilizan? ¿Cómo se involucran los grupos de interés? ¿Cómo se analizan y priorizan sus necesidades/expectativas?
5. ¿Cómo se articula la estrategia organizacional a la política económica actual del entorno local y a las necesidades del mercado laboral (sector empresarial)? ¿Cómo se articula la estrategia organizacional con las políticas públicas de empleo que actualmente operan en el ámbito local?
6. ¿Se participa en redes de trabajo interinstitucional o intersectorial? ¿Con qué instituciones, actores y sectores se trabaja colaborativamente? ¿Qué beneficios o valor encuentran en este tipo de alianzas o trabajo en red?
7. ¿Qué estrategias desarrolla la organización a fin de fomentar el "empleo inclusivo" en el sector empresarial? (lograr un mercado laboral más inclusivo). ¿Se actúa desde el ámbito académico?
8. ¿Cómo se articula la estrategia organizacional a los actuales Objetivos de Desarrollo Sostenible? Describir el proceso o la forma en que se involucran.
9. ¿Cómo se valida que la organización este cumpliendo su misión social? ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para la medición del impacto social? ¿Qué herramientas se utilizan para el monitoreo y control del cumplimiento de los objetivos de la organización? ¿Se cuenta con índices/indicadores que evidencien la mejora en la inclusión laboral de las personas atendidas y la mejora de su calidad de vida?
10. ¿Qué estrategias desarrolla la organización a fin de ampliar/escalar el impacto social en los diferentes grupos de interés? ¿Qué estrategias ha definido la organización en los últimos dos años, a fin de ampliar la cobertura de sus servicios?
11. Describir las estrategias actuales de financiamiento de la organización. Explicar cuáles se priorizan y por qué. ¿Se reevalúan las estrategias de financiamiento implementadas y se definen nuevas estrategias de manera periódica, a fin de captar nuevos fondos e incrementar los recursos financieros?
12. ¿Cómo opera el proceso de Gestión Presupuestal? ¿Cómo se planifica y controla el presupuesto? ¿Se definen políticas de austeridad o racionalización del gasto?
13. ¿Cómo se garantiza el equilibrio entre el impacto social y la sostenibilidad financiera de la organización? ¿Se calcula el retorno social de la inversión? En caso positivo, describir el método/proceso.
14. ¿Cómo se diseñan y desarrollan los servicios y programas que ofrece la organización (planificación del servicio)? ¿Cómo se fomenta la innovación en la organización? (tanto en los servicios y proyectos como en los procesos internos)



15. ¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías (TICs) en el desarrollo y prestación de los servicios?
16. ¿Se define de manera clara una estrategia de RSE? ¿Cómo se operativiza y se integra a las actividades de la organización? ¿se implementa algún estándar, guía, norma, etc? ¿Qué políticas o estrategias se definen para prevenir/minimizar el impacto al medio ambiente como resultado de la operación?
17. ¿Se cuenta con políticas o estrategias específicas para la gestión de proveedores? ¿Se definen criterios sociales para la selección de estos? ¿Cómo definen sus proveedores financieros (banca)? ¿utilizan criterios de banca ética, solidario u orientada al bien común?
18. ¿Se definen estándares éticos para los miembros de la organización? Describir ¿Cómo se gestionan los posibles conflictos de intereses que puedan presentarse? ¿Cómo se gestionan los riesgos organizacionales? Describir el proceso.
19. ¿Qué estrategias se definen e implementan a fin de promover el desarrollo humano y fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores de la organización?
20. ¿Cómo se establece la escala salarial o asignación de una remuneración digna y justa para los empleados/colaboradores de la organización?
21. ¿Cuáles son las directrices, políticas y estrategias referentes a la gestión de conocimiento en la organización?

#### **Guion de entrevista rol de “líder o técnico de programa/proyecto/servicio”**

1. Describir el proyecto, programa, servicio o proceso que lidera.
2. ¿Cómo es el proceso de planificación operativa de los programas o proyectos? ¿Qué herramientas/métodos de planeación se utilizan? ¿Cómo se establecen los objetivos y metas para los proyectos/ programas?
3. ¿Cómo se realiza el monitoreo y seguimiento al logro de los objetivos de los programas/proyectos? ¿Qué herramientas se utilizan para la medición de resultados del proyecto/programa?
4. Describir el grado de impacto social (directo o indirecto) que considera se genera, en cada una de las siguientes dimensiones de la calidad de vida de los beneficiarios: a) empleo y generación de ingresos; b) nivel de formación, competencias y habilidades; c) vivienda; d) educación; e) salud; f) recreación y g) autonomía, autoestima y relaciones personales.
5. ¿Definen e implementan estrategias para el trabajo en red y la construcción de redes que involucre otros actores/entidades/sectores?
6. ¿Qué responsabilidades tiene sobre el presupuesto del proyecto/programa? ¿Cómo elabora y, posteriormente, controla el presupuesto del proyecto/programa? ¿Aplican políticas de austeridad o racionalización de gastos para la ejecución de los proyectos/programas?
7. En referencia a los programas formativos que ofrece la organización: describirlos brevemente y explicar cómo garantizan que son pertinentes y cumplen criterios de calidad
8. ¿Trabajan con itinerarios de inserción personalizados? Explicar el proceso. ¿Se realiza acompañamiento personalizado a los beneficiarios en su proceso de inserción laboral? Explicar la estrategia de acompañamiento en cada etapa del proceso.
9. ¿Se realiza acompañamiento personalizado a los beneficiarios en su proceso de creación de empresa (SI APLICA)? Explicar la estrategia
10. ¿Garantiza la organización, accesibilidad total de los servicios (eliminación de barreras físicas, visuales, técnicas, etc., según el grupo atendido)? Explicar.

11. Durante la prestación del servicio ¿cómo se asegura la protección de la salud, seguridad e integridad de los usuarios?
12. ¿Se realiza sistematización de las experiencias a partir de los resultados de los proyectos/intervenciones? Explicar la metodología o el proceso de sistematización.
13. ¿Cuáles son las estrategias para comunicar las experiencias sistematizadas?

#### **Guion de entrevista rol de “comunicaciones”**

1. ¿Cómo se promocionan y difunden los servicios y programas?, ¿A qué públicos se dirigen?, ¿Qué canales se utilizan? ¿cuál es su efectividad?
2. ¿En general, cuáles son las estrategias de comunicación externa que desarrolla la organización para los siguientes públicos: a) potenciales usuarios, b) usuarios activos, c) donantes o cooperantes, d) comunidad, e) Gobierno?
3. ¿Cómo garantizan la objetividad y transparencia de la información que se brinda a los beneficiarios, en cuanto al servicio y sus condiciones?
4. ¿Cómo asegura la organización, la protección y privacidad de los datos de los beneficiarios?
5. ¿Cómo se atienden y gestionan las quejas, reclamos, denuncias, sugerencias, presentadas por los beneficiarios u otros grupos de interés?
6. ¿Cómo se garantiza la transparencia externa (rendición de cuentas y comunicación transparente a todos los grupos de interés)?
7. ¿Adoptan algún estándar de RSE orientado a la gestión y comunicación del desempeño social de la organización? Describirlo (GRI, ISO26000, balance social, etc.). ¿Generan algún tipo de reporte o memoria?
8. ¿En general, cuáles son las estrategias de comunicación interna que desarrolla la organización para sus públicos internos (empleados, voluntarios, gerentes)? ¿Qué canales de comunicación interna se manejan dentro de la organización?
9. ¿Qué políticas o estrategias comunicacionales se implementan para prevenir/minimizar los daños ambientales que podría producir la operación de la organización?
10. ¿Se realiza sistematización de las experiencias a partir de los resultados de los proyectos/intervenciones? ¿Cuáles son las estrategias para comunicar las experiencias sistematizadas?
11. ¿Cuáles son las estrategias definidas para la gestión del conocimiento en la organización?

#### **Guion de entrevista rol de “gestión humana y gestión del voluntariado”**

1. Para el caso de personal de planta: explicar brevemente cómo se conforma y cómo se caracteriza el equipo. ¿Cuántas personas conforman actualmente la planta?
2. Para el caso de voluntariado: explicar brevemente como se organiza y gestiona el grupo de voluntarios. ¿Cuántos voluntarios conforman actualmente el equipo?
3. ¿Cómo se garantiza que el personal vinculado (o grupo de voluntarios) esté debidamente calificado y cuente con las competencias necesarias para el desarrollo del trabajo o las actividades de apoyo?

4. ¿Cómo se garantiza las condiciones de trabajo adecuadas y la protección social de todos los empleados/voluntarios de la organización? ¿Han implementado sistema de seguridad y salud en el trabajo? En caso positivo, describir bajo que norma o estándar.
5. ¿Cómo se establece la escala salarial o la asignación de una remuneración digna y justa para los empleados/colaboradores de la organización? (no aplica a voluntarios)
6. ¿Qué estrategias se definen e implementan a fin de promover el desarrollo humano y fortalecimiento de las capacidades de los empleados/voluntarios de la organización?
7. Describir los programas de capacitación y desarrollo profesional que la organización brinda a sus empleados/voluntarios. ¿Se definen planes de bienestar e incentivos para los colaboradores? Describirlos (objetivo, beneficios, evaluación...).
8. ¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño laboral de los empleados? ¿o proceso de realimentación a los voluntarios? ¿Qué efectos genera dicha evaluación en los resultados de la organización?
9. ¿Qué estrategias se definen e implementan a fin de mantener o mejorar el clima laboral de la organización orientado a ofrecer un ambiente de trabajo adecuado y positivo?
10. ¿Cuáles son las estrategias definidas para la gestión del cambio en la organización?

#### **Guion grupo focal usuarios/beneficiarios**

1. Describa su primer acercamiento a esta organización. ¿Cómo conoce y se vincula a alguno de sus servicios/proyectos? ¿Qué tipo de servicio/acompañamiento ha recibido por parte de esta organización?
2. ¿Cuáles son los principales cambios que considera han surgido (en el ámbito personal, laboral y social) como consecuencia del servicio/acompañamiento recibido? ¿Cómo califica su nivel de satisfacción con el servicio/acompañamiento recibido?
3. Describa como han cambiado (positiva o negativamente) los siguientes aspectos en su vida (a causa del servicio recibido): a) empleo y generación de ingresos; b) nivel de formación, competencias y habilidades; c) vivienda; d) educación; e) salud; f) recreación y g) autonomía, autoestima y relaciones personales.
4. ¿Cuáles son los aspectos del servicio o intervención, que considera que la organización podría mejorar en la prestación del servicio para un mayor impacto?
5. ¿Qué elementos positivos destaca en el acompañamiento brindado por la organización durante todo el proceso de creación de su empresa (SI APLICA)? ¿Qué aspectos podrían ser mejor?
6. ¿Cómo percibe la comunicación con la organización? (docentes, coordinadores, asesores, administrativos, etc)
7. ¿Ha entablado algún tipo de queja, sugerencia, denuncia frente a la organización? Explique cómo fue el proceso.

#### **Guion grupo focal miembros de la plantilla**

1. Describa su rol dentro de la organización, el tiempo que lleva vinculado y las principales actividades que actualmente desarrolla.

2. ¿Cuál considera que es ese "valor adicional" que representa para su vida trabajar en esta organización y no en otra diferente?. Puede establecer comparaciones con otras organizaciones para las que haya trabajado antes.
3. ¿Cómo considera que las actividades que actualmente desarrollan en la organización contribuyen a logro del objetivo social y a impactar positivamente la sociedad?
4. ¿Considera que su trabajo actual en esta organización ha contribuido a mejorar su calidad de vida? Describa cómo, en cada una de las siguientes dimensiones: a) salud, b) vivienda), c) educación, d) ocio y recreación, e) autoestima y relaciones personales.
5. ¿Consideran que su trabajo actual en esta organización ha contribuido a mejorar sus capacidades técnicas y laborales? Describa cómo.
6. ¿Cuenta con las condiciones de trabajo adecuadas, en cuanto a infraestructura, puesto de trabajo y recursos? Describa si alguna de las condiciones es susceptible de mejora.
7. ¿Considera que el salario percibido es "digno y justo"?
8. ¿Se beneficia de programas de capacitación? ¿Cómo los califica?
9. ¿Se benefician de programas de incentivos y bienestar por parte de la organización? ¿Cómo los califica?
10. ¿Cómo describe la "cultura organizacional" de esta entidad y cómo cree que impacta en sus vidas y en la de los usuarios?
11. ¿Cómo percibe el clima laboral de la organización? ¿considera que la organización hace lo "suficiente" para garantizar un clima de trabajo adecuado? ¿Qué podría mejorar?
12. ¿Cómo perciben los procesos de comunicación interna dentro de la organización? ¿Cuáles son los aspectos positivos y los de potencial mejora?
13. ¿Cómo perciben los procesos de gestión del conocimiento en la organización?

### **Guion grupo focal miembros del voluntariado**

1. Describa su proceso de adhesión al equipo de voluntarios, el tiempo que lleva dentro de este y las principales actividades que actualmente desarrolla.
2. ¿Cuál considera que es ese "valor adicional" que representa para su vida ser parte del equipo de voluntarios de esta organización y no de otra?
3. ¿Cómo considera que las actividades que actualmente desarrolla en la organización contribuyen a logro del objetivo social y a impactar positivamente la sociedad? Puede establecer comparaciones con otras organizaciones donde realice o haya realizado actividades de voluntariado.
4. Consideran que su trabajo de voluntariado en esta organización ha contribuido a mejorar su calidad de vida? Describa cómo, en cada una de las siguientes dimensiones: a) salud, b) vivienda), c) educación, d) ocio y recreación, e) autoestima y relaciones personales. CR. ¿Consideran que las actividades que realizan en esta organización han contribuido a mejorar sus capacidades técnicas y laborales? Describa cómo
5. ¿Cuentan con las condiciones de trabajo adecuadas, en cuanto a infraestructura, puesto de trabajo y recursos? Describa si alguna de las condiciones es susceptible de mejora.
6. ¿Cómo percibe el clima de trabajo dentro de la organización? ¿Considera que la organización hace lo "suficiente" para garantizar un clima de trabajo adecuado? ¿Qué podría mejorar?
7. ¿Se benefician de programas de capacitación? ¿Cómo los califica?

8. ¿Cómo perciben los procesos de comunicación interna dentro de la organización? ¿Cuáles son los aspectos positivos y los de potencial mejora?

### **Guion entrevista al representante de un donante/cooperante**

1. ¿Qué proyecto/programa apoya actualmente en la organización XYZ?. Describir el proyecto o programa.
2. ¿Cuáles son (o fueron) los principales criterios de decisión para seleccionar la organización o proyectos a financiar? ¿Cómo evalúan cada uno de estos criterios?
3. ¿Cómo es el tipo de financiamiento que se entrega a la organización ¿Se establece algún tipo de contrapartida?
4. ¿Qué exigencias particulares se realizan a la organización frente a la administración de los recursos otorgados? (ej: técnicas de presupuestación, condiciones sobre uso de los recursos, especificaciones técnicas, proveedores, etc)
5. ¿Qué requisitos establecen como cooperantes/donantes frente a la generación de impacto social en las comunidades atendidas? ¿Cómo comprueban este impacto?. ¿Qué herramientas o estrategias implementan para evaluar el impacto social y garantizar que hay un "retorno social positivo" de la inversión?
6. ¿Qué informes o reportes se exigen periódicamente sobre resultados (gestión de recursos, actividades, productos, impacto)? Describir frecuencia, contenido e indicadores que apliquen.
7. ¿Cómo calificaría el desempeño social de la organización XYZ? (tanto a nivel interno como externo). ¿Existen potenciales mejoras en algún aspecto específico?
8. Con relación a los técnicos o personal que desarrolla actividades del proyecto o programa financiado, ¿exigen requisitos particulares de formación, competencias, etc.? Explicar cómo se evalúan
9. ¿Cuáles son los principales retos (o mayores dificultades) que actualmente enfrentan las organizaciones sociales para cumplir con su misión social? ¿Cómo podrían fortalecerse para maximizar el impacto en los colectivos que atienden?

## Anexo 4. Protocolo ético para el estudio de caso

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado(a) Señor(a):

Usted ha sido invitado(a) a participar en el proyecto de investigación “*El emprendimiento social como motor de desarrollo*”, llevado a cabo por la investigadora *Lina María Murillo Pérez*, estudiante doctoral de la *Universidad Politécnica de Valencia*.

El objetivo general de la investigación es proponer un modelo de gestión que sirva a los emprendedores sociales como marco de referencia para guiar y fortalecer su labor de planificación, monitoreo y valoración del impacto social en sus diferentes grupos de interés. Para lograr dicho objetivo, además, se busca identificar y analizar aquellas “buenas prácticas” de planificación estratégica, gestión y control existentes en los emprendimientos sociales que trabajan por la inclusión socio-laboral de colectivos vulnerables.

Los métodos de recolección de información son la *entrevista semiestructurada*, los *grupos focales* y la *observación participante*. Su participación consistirá en hacer parte de alguna de estas entrevistas o grupos, dentro de los cuales, se le solicitará que informe sobre su experiencia, opiniones o puntos de vista, con relación a unas cuestiones puntuales que le que planteará la investigadora. Con el consentimiento de los participantes, las entrevistas y sesiones serán grabadas de manera digital y posteriormente transcritas.

Su participación es voluntaria. Esta, no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental. Usted puede negarse a participar o dejar de participar total o parcialmente en cualquier momento del estudio sin que deba dar razones para ello. En este estudio no se contempla ningún tipo de compensación o beneficio directo para los participantes.

Cabe destacar que la información obtenida será confidencial y anónima, será guardada por la investigadora, y sólo se utilizará en los trabajos propios de este estudio. Los resultados parciales o totales de la investigación podrán ser publicados con fines académicos.

Agradezco su atención y colaboración.

Atentamente,

**Lina María Murillo Pérez**

## ACTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, \_\_\_\_\_, identificado con DNI / Pasaporte \_\_\_\_\_, acepto participar voluntariamente en la investigación “*El emprendimiento social como motor de desarrollo*”. Declaro haber sido informado(a) de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación.

Acepto que mi entrevista o sesión en la que participe sea grabada digitalmente.

Declaro haber sido informado(a) que mi participación no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar justificaciones.

Declaro saber que la información entregada será gestionada de forma confidencial y anónima. Entiendo que los datos serán transcritos y analizados por la investigadora, y estos, serán solo utilizados para efectos de este estudio.

Entiendo que mi participación en el estudio no involucra ningún tipo de compensación o beneficio directo.

Firma del (la) participante:	Fecha:
Firma de la investigadora:	Fecha:

Datos de contacto de la investigadora:

Lina María Murillo Pérez

DNI / Pasaporte: AP066939

Correo electrónico: [linamuri@gmail.com](mailto:linamuri@gmail.com)

Teléfono móvil: +57 3017581311

Dirección: Calle 8 Sur N°43B-97. Medellín, Colombia

Datos de contacto del Director de Tesis:

Dr. José Félix Lozano

Correo electrónico: [jlozan@dpi.upv.es](mailto:jlozan@dpi.upv.es)

Teléfono móvil: +34 963877007 ext. 85685

Dirección: Universidad Politécnica de Valencia, Camino de Vera S/n 46022- Valencia

## Anexo 5. Acuerdo para el uso y difusión de los resultados del estudio de caso

### ACUERDO PARA EL USO Y DIFUSIÓN DE LOS DATOS RESULTANTES DEL ESTUDIO DE CASO: “IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE VALOR SOCIAL EN ORGANIZACIONES DE INCLUSIÓN SOCIO-LABORAL: EL MAPA ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN \_\_\_\_\_”

Yo, Lina María Murillo Pérez, identificada con número de pasaporte \_\_\_\_\_, autora del documento de resultados del estudio de caso: “IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN PARA LA GENERACIÓN DE VALOR SOCIAL EN ORGANIZACIONES DE INCLUSIÓN SOCIO-LABORAL: EL MAPA ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN \_\_\_\_\_”, me permito declarar:

1) Que el citado estudio de caso fue elaborado con fines puramente académicos relacionados al proyecto de tesis doctoral “*El emprendimiento social como motor de desarrollo sostenible: propuesta de un modelo para fortalecer la gestión del impacto social en los grupos de interés*”. Dicha tesis, hace parte de los requisitos que debe cumplir la autora a fin de optar al título de doctora en Desarrollo Local y Cooperación Internacional en la Universidad Politécnica de Valencia.

2) Que previo al proceso de recolección de datos (realización de la entrevistas y grupos focales), se comunicó a todos(as) los(as) participantes el protocolo ético de la investigación y el respectivo consentimiento informado el cual incluía, entre otros, los siguientes aspectos: a) la información sobre los objetivos del estudio; b) la explicación sobre la “voluntariedad” en la participación y c) la descripción de los términos en los cuales se usarían los datos (confidencialidad, anonimato y conservación). Posteriormente, todos(as) los participantes firmaron la respectiva acta del consentimiento informado.

3) Autorizo a la Fundación \_\_\_\_\_, a hacer uso de la información contentiva del documento de resultados del estudio caso, para fines organizacionales internos y, especialmente, para aquellos que puedan contribuir a sus procesos de planificación, gestión, comunicación y mejoramiento continuo de la organización.

Asimismo, solicito por este mismo medio, la autorización de la fundación, para citar el nombre de esta en los documentos que resulten necesarios en la difusión pública de los resultados de la tesis doctoral.

#### La autora,

\_\_\_\_\_  
Lina María Murillo Pérez  
Ciudad:                      Fecha:

#### El(la) representante de la fundación,

Autorizo citar el nombre de la organización en los documentos de difusión pública:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma  
Ciudad:                      Fecha:



## Anexo 6. Expectativas de valor en los *stakeholders* de los emprendimientos de inclusión socio-laboral

Grupo	Valor percibido / esperado	¿Cómo se materializa o se percibe?
<b>Usuarios / Beneficiarios</b>	Preparación técnica para acceder a un trabajo	Adquiere nuevos conocimientos en una actividad u oficio
	Mejora de habilidades blandas y competencias transversales para la vida y el trabajo	Aprende / mejora normas básicas de comportamiento para el trabajo
		Mejora su lenguaje oral y escrito
		Desarrolla hábitos y actitudes para el trabajo (puntualidad, responsabilidad, disciplina, etc)
		Mejora habilidades psicomotrices
		Aprende a diligenciar un currículum y a usar herramientas digitales para la búsqueda de empleo
		Aprende a afrontar y responder una entrevista de trabajo
		Mejora la capacidad de trabajo en equipo
	Adquiere capacidad de organización y proyección	Mejora focalización de objetivos y se plantea un proyecto de vida
		Planifica una ruta ordenada para "salir adelante" y prioriza trámites y acciones
		Crea hábitos y rutinas que favorecen una vida personal y laboral ordenada
	Integración laboral y generación propia de recursos	Aprende y realiza trámites legales y administrativos
		Encuentra un trabajo y gana un salario
		Mantiene un trabajo de duración en el tiempo
		Posee más experiencia para la búsqueda de nuevos empleos
	Adaptación positiva al nuevo entorno y labor	Deja de "pedir" para convertirse en "aportante".
		Se siente acogido y acompañado en la nueva empresa
	Fortalecimiento de redes sociales y mejora de interacciones	Percibe un ambiente y clima laboral adecuado para desarrollar su labor (se siente a gusto).
		Tiene más y mejores amigos
		Mejoran las relaciones familiares y sociales. Disminuyen las situaciones de conflicto
		Recibe y da un trato respetuoso
		Aprende / mejora normas básicas de comportamiento dentro de un grupo social
		Siente empatía por los problemas de los otros
		Siente menos desconfianza en las personas
		Siente "diversión" en las reuniones, capacitaciones y actividades grupales
		Mejora su capacidad de escucha
		Aprende de las experiencias de los(as) compañeros(as)
		Siente apoyo de los compañeros y personas orientadoras
Percibe y valora las manifestaciones de cariño		
Mejora de la autoestima, seguridad y confianza	Se reconocen como un ser humano "digno"	
	Mejora la motivación personal por emprender un proyecto de vida autónomo	
	Disminuye los sentimientos de frustración, culpabilidad, vergüenza, ansiedad, soledad, miedo, etc.	
	Deja de sentirse "juzgado/a"	
		Tiene mayor autocontrol. Desarrolla la "aceptación" y la paciencia para superar su situación

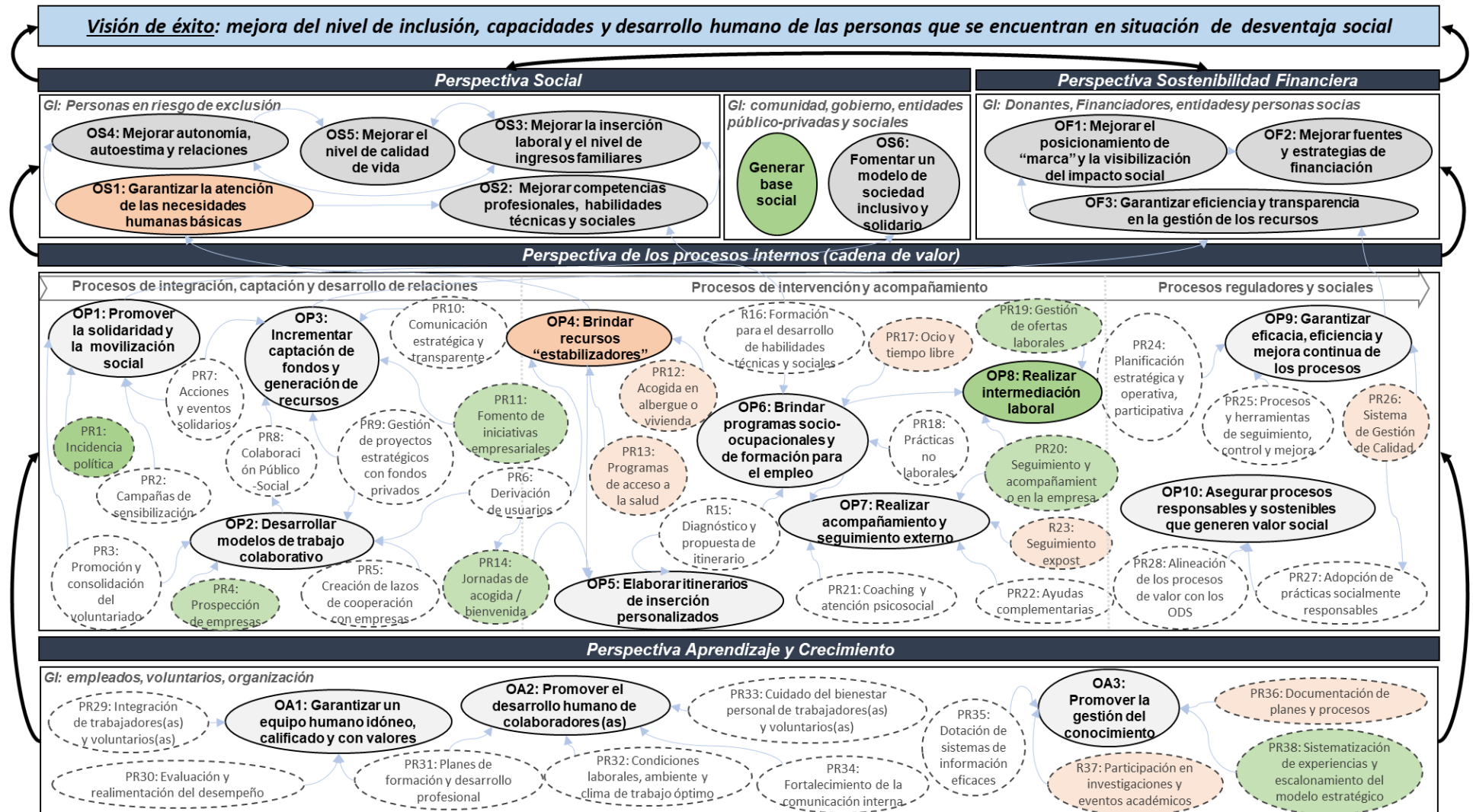
Grupo	Valor percibido / esperado	¿Cómo se materializa o se percibe?	
		Aprende (no se niega) a recibir ayuda	
		Siente mayor "seguridad" para emprender una búsqueda de empleo	
		Se siente "útil" para su familia/comunidad/sociedad	
		Mejora la presentación personal	
		Se siente positivo y motivado frente al nuevo proceso de cambio	
		Siente confianza en el acompañamiento que le ofrece la fundación/organización	
	Mejora de la salud física y mental	Desaparecen comportamientos/emociones autodestructivas	
		Mejoran problemas de salud física y mental	
		Consigue poner freno a la adicción al alcohol u otras sustancias	
	Seguridad de tener una vivienda/hogar	Desaparece el miedo a sufrir daños a su integridad física	
		Siente que tiene un hogar	
Mejora sus actividades de ocio y esparcimiento	Accede a nuevas actividades de esparcimiento y recreación		
Sentido de trascendencia - espiritualidad	Se siente cercano/a los principios y valores asociados a su religión o creencia		
<b>Empleados (as)</b>	Sentido de servicio y utilidad a la sociedad	Siente que aporta a generar bienestar en personas que lo necesitan	
		Siente que es útil a la sociedad	
	Desarrollo de habilidades blandas		Se adquiere habilidad en la "gestión de las emociones"
			Se desarrolla tolerancia a la frustración
			Se hace un "caparazón" o se "impermeabiliza" sin perder la sensibilidad social
			No se siente responsable de las problemáticas de los usuarios y reconoce el límite de la ayuda
			Se desarrolla un buen trabajo en equipo
	Desarrollo profesional		Se adquieren nuevos conocimientos por medio de capacitaciones
			Se dan procesos de "reaprendizaje"
			Se adquiere experiencia profesional y se incrementan las probabilidades de promociones, ascensos y nuevas oportunidades laborales
	Sensación de bienestar/comodidad en el trabajo		Se trabaja en "familia" sin sentir jerarquías. Se consideran más "colaboradores(as)" que "trabajadores(as)"
			Se siente "seguro(a)" y a gusto en el sitio de trabajo
			Se crean "redes de apoyo" informales
			Se siente escuchado(a) por los(as) compañeros(as) y directivos
			Se reducen situaciones de tensión y de estrés laboral
			Siente motivación y sentido de pertenencia con la organización
			Puede desarrollar la labor con libertad y flexibilidad
			Construye buenas relaciones laborales con compañeros(as) y jefes
			Siente que la organización se preocupa por los(as) empleados(as)
	Crecimiento personal		Siente que aprende de las experiencias de los usuarios
			Se desarrolla mayor sensibilidad y sentido de empatía
			Se comparte aprendizajes con familiares y amigos (sensibilización social)
	Conciliación de la vida laboral y personal		Tiene tiempo para cuidar sus hijos(as) y estar con su familia y amigos(as)
		Puede realizar actividades deportivas o recreativas durante la semana laboral	

Grupo	Valor percibido / esperado	¿Cómo se materializa o se percibe?
		Siente y bienestar económico, físico y emocional
Voluntarios (as)	Sentido de servicio y utilidad a la sociedad	Siente que aporta a crear bienestar en personas que lo necesitan
		Siente que apoya una misión social y que aporta a la sociedad
		Se siente valorado(a) por las personas de la organización y los beneficiarios
	Sentido de trascendencia - espiritualidad	Siente que evoluciona y "trasciende" como persona
		Logra encontrar un "sentido de vida"
		Siente que devuelve a la sociedad los privilegios de vida que ha tenido. Encuentra una forma de agradecer
		Siente que da "ejemplo" a sus hijos y a las nuevas generaciones
		Se siente "mejor persona" o con mayores "valores"
		Se reafirma en sus valores religiosos o espirituales (ejemplo: caridad)
	Sentido de perspectiva	Obtiene más conocimiento de otras realidades sociales que ponen en perspectiva las dificultades propias
		Se genera un reconocimiento de la propia vulnerabilidad, lo que genera mayor empatía por el otro. Sale de la "burbuja"
	Sentido de pertenencia y reconocimiento	Siente que hace parte de un grupo, comunidad o equipo. Se siente "acogido(a)"
		Siente que hacer parte de una organización sería y "reconocida" por su labor social
		Tiene conocimiento actualizado de las actuaciones y el estado de la organización
		Se siente libre de actuar y motivado/a para proponer acciones
	Ambiente "cálido" y familiar	Se siente acogido por los trabajadores y por la entidad
		Siente apoyo de la entidad, incluso en problemáticas personales
Mejora de la cualificación profesional	Adquiere/mejora conocimientos en temas relacionados a su oficio/profesión	
	Desarrolla habilidades como la capacidad de adaptación, la flexibilidad y la recursividad	
	Adquiere/mejora conocimientos en temas de voluntariado	
	Adquiere experiencia laboral	
Bienestar mental/emocional	Siente nuevas motivaciones	
	Considera el voluntariado como una "vía de escape" del trabajo rutinario oficial	
	Se establecen nuevas relaciones y se abre la puerta a otros hábitos y actividades	
Comunidad, Gobierno y otros agentes sociales	Mejora de la conciencia social y política frente a la inclusión social	Comunidades y sociedad más "sensibilizadas" en cuanto a la problemática de exclusión social
		Se incide en el diseño de nuevas políticas públicas relacionadas al empleo inclusivo
		Incremento de espacios de "esparcimiento" u oferta de productos con "causa social"
		Se incrementa la adopción de prácticas saludables y socialmente responsables por parte de las personas de la comunidad
		Mayor movilización social de colectivos y entidades en pro de la inclusión social
		Estudiantes de las escuelas e instituciones educativas sensibilizados frente a las problemáticas sociales
	Mejora del empleo y la inclusión	Disminuye la tasa de desempleo de la localidad (y los costos por paro y otros auxilios)
Políticas públicas y	Se formulan políticas e intervenciones públicas con mayor potencial de	

Grupo	Valor percibido / esperado	¿Cómo se materializa o se percibe?	
	proyectos públicos más efectivos	generar impacto y acordes a las realidades sociales	
		Se crea/modifica normativa a favor de los colectivos en riesgo de exclusión	
	Mejora la confianza sobre el uso de los recursos públicos	La comunidad y otros agentes sociales evidencian cambios sociales positivos como resultado de las intervenciones públicas y sociales.	
	Mayor eficacia, eficiencia y calidad de la gestión pública	Se reducen cargas de trabajo a la Administración pública por la labor colaborativa de las organizaciones sociales	
	Sentido de cohesión social	Mayor profesionalidad en las acciones de intervención social	Mayor integración de diferentes actores por alcanzar objetivos comunes
			Mayor compromiso e involucramiento empresarial y ciudadano con la resolución de problemáticas sociales
			Se reconoce contribución de las organizaciones sociales para el cumplimiento de la Agenda 2030 a nivel local, regional y nacional
	Mayor participación ciudadana	Mejoramiento de la participación ciudadana en el marco de actividades socio-culturales, deportivas y de sano esparcimiento	
		Se incrementa la participación de la ciudadanía en acciones que contribuyen a mejorar la inclusión social	
	Mayor cultura de emprendimiento	Incremento y mejora del tejido empresarial por la creación de nuevas empresas de actuación responsable	
	Se reducen índices de desempleo por nuevos trabajadores autónomos		
Mejora de la conciencia ambiental	Se evidencian cambios en la comunidad en los hábitos de consumo y disposición de residuos		
Cooperantes / Financiadores	Mejora el trabajo colaborativo entre sector privado, público y social	Se generan sinergias de trabajo en el campo de la inclusión socio-laboral	
		Se establecen intervenciones integrales, a partir del trabajo en red, que abordan la problemática de pobreza y la exclusión en todas sus dimensiones	
		Se reduce la duplicidad de esfuerzos en los proyectos financiados	
	Mayor profesionalidad y experticia	La ejecución de proyectos/acciones sociales se ejecuta con calidad gracias al personal calificado que aporta la organización social	
		Los beneficiarios /usuarios se muestran satisfechos con el servicio /intervención recibida	
	Proyectos de impacto social	Los proyectos se nutren y generan mayor impacto gracias al trabajo de profesionales y expertos	
		Las redes y sinergias maximizan el impacto de las acciones financiadas	
Transparencia	Se obtiene información oportuna y veraz sobre la destinación de los recursos aportados		
	Recibe informes/memorias periódicamente		
Empresas /Sector privado	Desarrollo y mejora de la estrategia de RSE para la empresa	Se adoptan prácticas más sostenibles y socialmente responsables en beneficio de los <i>stakeholders</i> de la empresa	
		Se adopta y visibiliza una estrategia clara de RSE para la empresa	
		Más profesionalidad y experticia en el desarrollo de proyectos sociales	
	Mayor visibilidad / mejor reputación	Se visibiliza y reconoce el nombre de la empresa/entidad en eventos y campañas solidarias	
	Personas cualificadas para el trabajo. Mayor eficiencia y productividad	Se facilitan los procesos de selección de personal a las empresas (disminución de tiempos y costos)	
Se realizan procesos productivos apoyando la inclusión socio-laboral de las personas sin hogar			
Disminuye el nivel de rotación de personal para las empresas (y los costos que esto conlleva)			

Grupo	Valor percibido / esperado	¿Cómo se materializa o se percibe?
		Reducción de esfuerzos y costos en rubros de entrenamiento y capacitación
		Reducción de conflictos laborales
		Reducción del absentismo
Organización (socios, gestores, gerentes)	Robustecimiento de la base social y mejora del trabajo en red	Se incrementa el número de voluntarios/socios/empresas vinculadas
		Se generan sinergias de trabajo en el campo de la inclusión socio-laboral
		Se involucran nuevos sectores/colectivos en los proyectos/acciones de la organización
		Se influye en las decisiones de política pública a favor de los colectivos en riesgo de exclusión
		Se mejoran fuentes de financiación / se accede a más recursos
		Incremento de fuentes de recursos
	Mayor eficacia, eficiencia e innovación en los procesos	Se amplían fuentes de financiamiento de la acción social gracias a patrocinios o alianzas estratégicas con empresas
		Los nuevos perfiles de voluntarios(as) y colabores aportan creatividad e innovación al desarrollo del quehacer organizacional
		Se diseñan procesos y servicios ajustados a las necesidades de los usuarios y otros <i>stakeholders</i> (efectividad)
		Se logra validar y comprobar la efectividad del modelo de intervención y adoptar mejoras continuamente (innovación metodológica)
	Ampliación de la capacidad institucional	Se reducen duplicidades de esfuerzos en la labor de las Administraciones y las entidades sociales
		Se mejoran capacidades de los colaboradores y de la misma organización como resultado del desarrollo de alianzas y proyectos conjuntos con el sector privado / público
	Efecto multiplicador	Se mejoran los procesos de aprendizaje institucional
		Usuarios/beneficiarios que posteriormente se vuelven voluntarios/trabajadores
Mejora del "posicionamiento de marca". Reputación	Voluntarios y trabajadores que generan nuevas conexiones y acercan personas, redes, empresas, etc.	
	La organización es reconocida por generar resultados sociales y por su gestión ética y responsable	
Equipos de trabajo motivados y comprometidos	Los colaboradores realizan la labor con entusiasmo y motivación, lo que se traduce en mejor desempeño (calidad, eficacia, eficiencia, etc.)	
	Se mejora la cohesión de los equipos	
Mejora de la asertividad en la toma de decisiones	Toma de decisiones basada en evidencias y datos de valor	
Menor rotación de personal	Se disminuyen el índice de rotación del personal y los costos asociados a nuevos procesos de selección, contratación y entrenamiento.	

## Anexo 7. Primera versión del modelo objeto de validación



**Convenciones:** Óvalos verdes: Objetivos/prácticas de Novaterra que no se evidencian "explícitamente" en SJDV. Óvalos rojos: Objetivos/prácticas de SJDV que no se observan "explícitamente" en Novaterra.

## Anexo 8. Validación del modelo de gestión en el emprendimiento social María Josefina.

<b>Nombre del emprendimiento: María Josefina (Monterrey, México)</b>			
<b>Misión:</b> Promover el empoderamiento económico de mujeres emprendedoras que viven alguna situación de vulnerabilidad, por medio de medio de su vinculación con cadenas de valor			
<b>PERSPECTIVA SOCIAL (Propuesta de valor usuarios(as))</b>			
<b>Elemento estratégico del modelo</b>	<b>Tipo</b>	<b>¿aplica?</b>	<b>Acciones / observaciones</b>
<b>OS1: Garantizar la atención de las necesidades humanas básicas</b>	Objetivo	SI	Si bien no se desarrolla de manera directa una intervención orientada a cubrir necesidades básicas de salud y vivienda, se propende por que las mujeres atendidas, por medio de la generación de sus ingresos propios, puedan contar con recursos para cubrir dichas necesidades. También se realizan procesos de asesoría y derivación para la atención de necesidades básicas.
<b>OS2: Mejorar competencias profesionales, habilidades técnicas y sociales</b>	Objetivo	SI	Se trabaja en pro del empoderamiento de las mujeres, por medio del descubrimiento y desarrollo de sus propias habilidades.
<b>OS3: Mejorar la inserción laboral y el nivel de ingresos familiares</b>	Objetivo	SI	Vía autoempleo (emprendimiento).
<b>OS4: Mejorar autonomía, autoestima y relaciones interpersonales</b>	Objetivo	SI	Desde la misma intervención, por ejemplo, en las actividades grupales se fortalecen las relaciones interpersonales. El emprendimiento y la generación de sus ingresos propios contribuyen al desarrollo de un proyecto de vida autónomo.
<b>OS5: Mejorar el nivel de calidad de vida</b>	Objetivo	SI	En general, mejorando el desarrollo de capacidades, autonomía y relaciones se busca contribuir al mejoramiento de la calidad de de vida en diferentes dimensiones (económica, física y social).
<b>PERSPECTIVA SOCIAL (Propuesta valor comunidad, gobierno, entidades privadas y sociales)</b>			
<b>Elemento estratégico del modelo</b>	<b>Tipo</b>	<b>¿aplica?</b>	<b>Acciones / observaciones</b>
<b>OS6: Generar base social</b>	Objetivo	SI	Se busca confluencia de empresas y personas que apoyen la labor del emprendimiento.
<b>OS7: Fomentar un modelo de sociedad inclusivo y solidario</b>	Objetivo	SI	El modelo busca fomentar sociedades más justas y reducción de desigualdad. Sensibilización en equidad de género
<b>PERSPECTIVA S. FINANCIERA (Propuesta valor cooperantes, financiadores, donantes)</b>			
<b>Elemento estratégico del modelo</b>	<b>Tipo</b>	<b>¿aplica?</b>	<b>Acciones / observaciones</b>
<b>OF1: Mejorar el posicionamiento de “marca” y la visibilizarían del impacto social.</b>	Objetivo	SI	Se realizan acciones para mostrar el impacto del emprendimiento en las mujeres que atiende y las comunidades y, así, atraer mayores fuentes de recursos
<b>OF2: Mejorar fuentes y estrategias de financiación</b>	Objetivo	SI	Permanente búsqueda de entidades, convenios, convocatorias.
<b>OF3: Garantizar eficiencia y transparencia en la gestión de los recursos</b>	Objetivo	SI	Se realizan informes de resultados, aunque no sean requeridos por los cooperantes/ financiadores. Se tiene como principio la transparencia en los datos y, en general, en todas las actuaciones.

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS (Objetivos y prácticas de los procesos críticos cadena de valor)</b>			
<b>Elemento estratégico del modelo</b>	<b>Tipo</b>	<b>¿aplica?</b>	<b>Acciones / observaciones</b>
<b>OP1: Promover la movilización social e incidencia política</b>	Objetivo	SI	No aplica incidencia política, pero si la movilización social, por ejemplo, desde el fomento de la labor voluntaria.
PR1: Incidencia política	Práctica	NO	
PR2: Campañas de sensibilización	Práctica	SI	Se realiza sensibilización usando diversos medios. Sensibilización en empresas, página web, etc.
<b>OP2: Desarrollar modelos de trabajo colaborativo</b>	Objetivo	SI	Propuesta de metodología completamente colaborativa
PR3: Promoción y consolidación del voluntariado	Práctica	SI	Actualmente se cuenta con la participación de dos voluntarios(as). Se promueve la labor voluntaria.
PR4: Creación de lazos de cooperación con el sector público y privado	Práctica	SI	Se realizan convenios y alianzas con la empresa privada y pública. Todos los espacios físicos que se requieren se acceden gracias a estas alianzas. Empresas como FEMSA apoyan el emprendimiento en el marco de su estrategia de RSE.
PR5: Prospección de empresas	Práctica	SI	Aunque no se constituye en una "prospección" de empresas para posibles contrataciones laborales, si se realiza un trabajo prospectivo para abrir nuevas oportunidades de mercado a los productos de las emprendedoras. Ejemplo: convenio aeropuerto Chiapas para la venta de las flores de josefina
<b>OP3: Incrementar captación de fondos y generación de recursos</b>	Objetivo	SI	
PR6: Eventos y productos solidarios	Práctica	NS	
PR7: Fomento de iniciativas propias empresariales	Práctica	NO	
PR8: Comunicación estratégica y transparente	Práctica	SI	Uso de medios digitales (página web, redes, etc.). Transparencia en los datos (informes de resultados y de uso de los recursos). Lenguaje inclusivo.
<b>OP4: Asegurar cobertura de necesidades básicas</b>	Objetivo	SI	Si bien no se brindan directamente recursos residenciales y soporte en salud, si se realizan las derivaciones respectivas y se asesora a las mujeres cuando se detecta que estas no tienen las necesidades básicas cubiertas para poder emprender un itinerario de autoempleo
PR9: Derivación y primera acogida	Práctica	SI	Las mujeres (y comunidades) atendidas normalmente llegan derivadas de personas/entidades que hacen un llamado. Se realizan charlas/reuniones de presentación de la metodología a las potenciales participantes.
PR10: Recursos residenciales	Práctica	NO	
PR11: Promoción de la salud	Práctica	SI	Se realiza derivaciones o se brinda asesoría en caso de que se requiera
<b>OP5: Diseñar y desarrollar itinerarios de inserción personalizados</b>	Objetivo	SI	Itinerario de <b>autoempleo</b> (emprendimiento)



PR12: Diagnóstico de empleabilidad y planificación del itinerario	Práctica	SI	Se realiza un trabajo en campo de diagnóstico y evaluación de la situación inicial de cada una de las participantes, sus necesidades, limitaciones, gustos, habilidades y potenciales productos a desarrollar en su emprendimiento. Se crea un plan de trabajo (itinerario) en función de sus habilidades y preferencias.
PR13: Programas formativos y socio-ocupacionales	Práctica	SI	Educación básica financiera para el desarrollo del emprendimiento. Derivación a escuelas e instituciones educativas para finalizar ciclo básico de estudios
PR14: Programa de Ocio y tiempo libre	Práctica	SI	Se promueven salidas en equipo para compras de insumos, visitas a mercados, etc. Las usuarias disfrutaban estas actividades como espacios de "esparcimiento".
PR15: Apoyo al autoempleo	Práctica	SI	Itinerario de autoempleo (emprendimiento). Fomento de la comercialización de los productos de las emprendedoras. Se asesora en fuentes de financiamiento.
PR16: Acompañamiento individual y continuo	Práctica	SI	Persona acompañante permanente en todos los procesos y las comunidades. Derivación a otras entidades cuando aplica y hay aceptación por parte de la usuaria. Se brindan soportes complementarios (ejemplo: Bancarización. Acceso a tarjeta de débito de OXXO (Convenio por medio de FEMSA)). Se realiza seguimiento a las situaciones/problemáticas personales o familiares. Se asesora sobre recursos para atender situaciones de violencia familiar.
<b>OP6: Realizar intermediación laboral</b>	Objetivo	SI	Aunque no se constituye en una intermediación "para el empleo", si se realiza un trabajo de vinculación con el mercado en el cual las emprendedoras pueden comercializar sus productos (contactos con empresas - prospección)
PR17: Gestión de ofertas laborales	Práctica	NO	
PR18: Acompañamiento y seguimiento en la empresa	Práctica	NO	
R19: Cierre y evaluación del itinerario	Práctica	SI	Se hace un diagnóstico a las semanas del ingreso y un seguimiento en campo cada cuatro meses para evaluar la evolución del itinerario y determinar cuándo están "preparadas" para continuar de manera autónoma y así dar fin a la intervención.
<b>OP7: Asegurar calidad y mejora continua de los procesos</b>	Objetivo	SI	Se evidencian procesos críticos de la cadena de valor con responsables, funciones asignadas. (Ejemplo: acompañamiento en la comunidad, innovación y diseño)
PR20: Planificación participativa y flexible	Práctica	SI	Se evidencia planificación metodológica y de recursos liderada por la Directora de María Josefina.

PR21: Sistema de seguimiento, control y mejora	Práctica	SI	Indicadores de pobreza y calidad de vida. Indicadores de impacto social. Se hace un diagnóstico de la situación de las mujeres a las semanas de ingresar y un seguimiento en campo (visitas a la residencia). Evaluación de variables para determinar evolución en cuanto a la línea de pobreza. Desarrollo de metodología propia para la evaluación.
<b>OP8: Garantizar una gestión ética y socialmente responsable</b>	Objetivo	SI	Condición de todo emprendimiento social
PR22: Integración de la responsabilidad social a la cadena de valor	Práctica	SI	Código de valores: impacto, feminismo, comunidad, empatía
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (Objetivos y prácticas fortalecimiento de activos intangibles)</b>			
<b>Elemento estratégico del modelo</b>	<b>Tipo</b>	<b>¿aplica?</b>	<b>Acciones / observaciones</b>
<b>OA1: Garantizar un equipo humano idóneo, calificado y con valores</b>	Objetivo	SI	
PR23: Integración de trabajadores(as) y voluntarios(as)	Práctica	SI	Se valora la "vocación" como principal cualidad que debe tener un(a) colaborador(a) del emprendimiento
PR24: Planes de formación y desarrollo profesional	Práctica	SI	Se gestiona capacitación para las colaboradoras. Se procura aplicar a convocatorias que incluyan componentes formativos para las colaboradoras (Ejemplo: capacitación USAID)
PR25: Evaluación y realimentación del desempeño	Práctica	SI	De manera individual con cada colaboradora
<b>OA2: Promover el desarrollo humano de colaboradores (as)</b>	Objetivo	SI	
PR26: Cuidado del bienestar de trabajadores y voluntarios	Práctica	SI	Soporte psicoemocional de las personas trabajadoras. Búsqueda permanente de oportunidades de formación y desarrollo
PR27: Fortalecimiento de la comunicación interna	Práctica	SI	
<b>OA3: Promover la gestión del conocimiento</b>	Objetivo	SI	
PR28: Dotación de sistemas de información eficaces	Práctica	NS	
PR31: Generación de conocimiento y sistematización	Práctica	SI	Actualmente se trabaja en la sistematización de la metodología con el fin de replicarla en otros lugares y contextos

**Anexo 9. Análisis de la correspondencia entre los criterios de gestión social iniciales y los elementos estratégicos contenidos en el modelo final**

MAPA ESTRATÉGICO INICIAL BASE DEL MODELO			CORRESPONDENCIA CON EL MODELO FINAL		
Cod.	Tipo criterio	Descripción	Cod.	Tipo de criterio	Anotación sobre la inclusión / cambio
S1	Objetivo	Mejorar el nivel de inclusión, capacidades y desarrollo humano de las personas atendidas	NA		Este objetivo queda incluido dentro del modelo final como la "Máxima visión de éxito"
S2	Objetivo	Mejorar la calidad de vida (vivienda, educación, salud, recreación)	OS5	Objetivo	
S3	Objetivo	Mejorar la autonomía, autoestima y relaciones interpersonales	OS4	Objetivo	
S4	Objetivo	Mejorar los niveles de inserción laboral	OS3	Objetivo	
S5	Objetivo	Incrementar la generación de ingresos familiares	OS3	Objetivo	
S6	Objetivo	Incrementar niveles de autoempleo y creación de empresas	PR5	Práctica	Se convierte en una práctica en el marco del objetivo OP5 (Desarrollo del itinerario)
S7	Objetivo	Mejorar las competencias, conocimientos y habilidades técnicas y sociales	OS2	Objetivo	
S8	Objetivo	Crear modelos de trabajo colaborativo	OP2	Objetivo	Se pone como objetivo de procesos internos, pues se constituye como medio para alcanzar otros objetivos sociales y financieros
S9	Objetivo	Mejorar las oportunidades y estructura del mercado (más inclusivo)	OS7	Objetivo	
S10	Objetivo	Generar capital social	OS6	Objetivo	Se acota a la generación de "base social". Término más comúnmente usado por las organizaciones estudiadas
F1	Objetivo	Garantizar un retorno social de la inversión positivo	OF1	Objetivo	Queda implícito en el objetivo OF1 de "visibilización del impacto social"
F2	Objetivo	Racionalizar los gastos de funcionamiento y optimizar los recursos	OF3	Objetivo	
F3	Objetivo	Gestionar los recursos de manera coordinada y planificada	OF3	Objetivo	
F4	Objetivo	Mejorar la fuentes y estrategias de financiación	OF2	Objetivo	
P1	Objetivo	Mejorar el conocimiento sobre las necesidades del mercado laboral	PR5 y PR13	Práctica	
P2	Objetivo	Diseñar y desarrollar servicios de	OP7 y	Objetivo	Los objetivos que un inicio

		calidad (planificación de servicios	OA3		conformaban los procesos de innovación y desarrollo quedan dentro de la nueva versión del modelo, implícitos en los objetivos de calidad y mejoramiento continuo (OP7) y de gestión del conocimiento (OA3)
P3	Objetivo	Realizar promoción y difusión de los programas y servicios	OP1	Objetivo	
P4	Objetivo	Mejorar la cobertura de los servicios	OP7 y OA3	Objetivo	Los objetivos que un inicio conformaban los procesos de innovación y desarrollo, quedan dentro de la nueva versión del modelo, implícitos en los objetivos de calidad y mejoramiento continuo (OP7) y de gestión del conocimiento (OA3)
P5	Objetivo	Ofrecer programas formativos integrales y de alto valor	PR13	Práctica	
P6	Objetivo	Elaborar itinerarios de inserción personalizados	OP5	Objetivo	
P7	Objetivo	Brindar acompañamiento y seguimiento personalizado	PR16, PR18	Práctica	
P8	Objetivo	Brindar asesoría y acompañamiento para el emprendimiento	PR15	Práctica	
P9	Objetivo	Incorporar TICs en el desarrollo de los servicios	NA	NA	
P10	Objetivo	Garantizar adecuados procesos de gobierno y control comprometidos con la RSE	OP8	Objetivo	
P11	Objetivo	Asegurar eficacia, eficiencia y mejoramiento continuo de los procesos de operación	OP7	Objetivo	
A1	Objetivo	Promover el desarrollo humano y fortalecimiento de las capacidades de los colaboradores	OA1, OA2	Objetivo	
A2	Objetivo	Fortalecer los sistemas de comunicación interna	PR27	Práctica	
A3	Objetivo	Fomentar la innovación y la gestión del conocimiento	OA3	Objetivo	
C1	Condición	Impacto social positivo, medible y prolongado en el tiempo.	PR21, PR29	Práctica	La generación de impacto social positivo queda como un resultado implícito del modelo. En las prácticas PR21 y PR29 se involucran las acciones referentes a la medición de dicho impacto
C2	Condición	Involucramiento de diversos actores	PR4,	Práctica	

		en la iniciativa - Colaboración intersectorial	PR5		
C3	Condición	Análisis de la coherencia entre la política económica de región y las necesidades del sector empresarial.	PR5 y PR13	Práctica	
C4	Condición	Participación política responsable (sin clientelismo ni indebidas influencias).	PR22	Práctica	Queda implícito en la práctica PR22, específicamente en lo referente al cumplimiento de los requisitos de ley y normativos, a la transparencia y a la definición de códigos éticos
C5	Condición	En caso de financiación externa o uso de productos bancarios, usar la banca solidaria o ética.	PR22	Práctica	
C6	Condición	Pagos oportunos de impuestos, obligaciones y prestaciones sociales.	PR22	Práctica	
C7	Condición	Participación activa por parte de los potenciales beneficiarios de los servicios y de las empresas.	PR20	Práctica	Queda implícita en la práctica PR20 "Planificación participativa y flexible".
C8	Condición	Información objetiva y transparente a los usuarios sobre los servicios y sus condiciones.	PR8, PR9	Práctica	
C9	Condición	Garantizar atención permanente al usuario. Gestión de quejas, peticiones, denuncias. Disponer de herramientas efectivas para la resolución de controversias.	PR22	Práctica	
C10	Condición	Asegurar la protección y privacidad de los datos de los usuarios o beneficiarios.	PR22	Práctica	
C11	Condición	Accesibilidad de los servicios (de acuerdo a los grupos de beneficiarios atendidos). Eliminación de barreras físicas, visuales, técnicas, etc.	PR22	Práctica	Queda implícita en la práctica PR22
C12	Condición	Garantizar el respeto por los derechos humanos y laborales dentro de toda la cadena de valor.	PR22	Práctica	
C13	Condición	Prevenir el deterioro del medio ambiente, asegurando un uso adecuado y sostenible de los recursos.	PR22	Práctica	
C14	Condición	Definir valores, principios, estándares y normas de conducta. Políticas y prácticas anticorrupción.	PR22	Práctica	
C15	Condición	Gestión responsable y ética de los proveedores.	PR22	Práctica	
C16	Condición	Garantizar transparencia externa (rendición de cuentas y	PR8, PR9,	Práctica	

		comunicación transparente).	PR22		
C17	Condición	Definición de procesos para la identificación y gestión del riesgo.	PR22	Práctica	
C18	Condición	Asegurar procesos de prestación del servicio donde se protege la salud e integridad de los usuarios.	PR22	Práctica	Queda implícita en la práctica PR22
C19	Condición	Evaluación continua de los programas, planes y procesos.	PR21	Práctica	
C20	Condición	Garantizar condiciones de trabajo adecuadas y protección social (entorno de trabajo seguro).	PR22, PR26	Práctica	
C21	Condición	Remuneración digna y justa.	PR22, PR26	Práctica	
C22	Condición	Garantizar un adecuado clima laboral y una cultura organizacional centrada en las personas.	PR22, PR26	Práctica	
C23	Condición	Plantilla de personal calificado, con las capacidades y competencias (técnicas y sociales) necesarias.	PR23	Práctica	
C24	Condición	Transparencia interna.	PR27	Práctica	
R1	Práctica	Definición de estrategias para el escalonamiento del impacto social.	PR29	Práctica	Queda implícito en el objetivo OA3 (Promover la gestión del conocimiento y la innovación social) y dentro de las estrategias de la práctica PR29
R2	Práctica	Realizar evaluación de impacto social y cálculo del Retorno Social de la Inversión (SROI).	PR21, PR29	Práctica	En las prácticas PR21 y PR29 se involucran las acciones referentes a la medición del impacto social, pero no se limita al uso de la metodología SROI
R3	Práctica	Implementación de estrategias de innovación aplicables a los productos, servicios o procesos.	PR29	Práctica	
R4	Práctica	Creación y mejora de canales para la comunicación y entrega de información a los usuarios.	PR9, PR22	Práctica	
R5	Práctica	Parametrización y segmentación de perfiles.	PR12	Práctica	
R6	Práctica	Diagnóstico de empleabilidad y establecimiento de "índice de idoneidad" para el puesto correcto.	PR12	Práctica	
R7	Práctica	Procesos de consulta a grupos de interés sobre temas económicos y sociales para la toma de decisiones.	PR20	Práctica	Queda implícita en la práctica PR20 "Planificación participativa y flexible".
R8	Práctica	Adoptar modelo de gestión por procesos (calidad y mejoramiento continuo).	PR20, PR21	Práctica	

R9	Práctica	Programas de capacitación y desarrollo profesional integral (formación, evaluación y mejora).	PR24	Práctica	
R10	Práctica	Implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.	PR22, PR26	Práctica	
R11	Práctica	Planes de bienestar e incentivos orientados a conciliar la vida laboral, personal y social.	PR26	Práctica	
R12	Práctica	Promover una cultura organizacional sostenible.	PR26	Práctica	