

TRABAJO DE GRADO

MODELO DE GESTIÓN DE EMPRESA SOCIAL RURAL PARA EL FOMENTO DEL
DESARROLLO LOCAL, APLICADO AL CASO DE ESTUDIO ABICASPU

DANNA MARCELA GIRALDO NARANJO - CÓDIGO 202026750225

LUIS MIGUEL HERNANDEZ GALVIS - CÓDIGO 201920005225

MAESTRÍA EN GERENCIA DE EMPRESAS SOCIALES PARA LA INNOVACIÓN
SOCIAL Y EL DESARROLLO LOCAL

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD EAFIT

2021

MEDELLÍN, ANTIOQUÍA – COLOMBIA

TABLA DE CONTENIDO

1. TEMA.....	6
2. TÍTULO.....	6
3. PALABRAS CLAVE.....	6
4. INTRODUCCIÓN.....	6
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
a. Antecedentes.....	8
b. Estado del arte.....	12
c. Descripción del problema.....	14
i. San Pedro de Urabá.....	16
d. Formulación del problema.....	18
6. JUSTIFICACIÓN.....	19
a. Social.....	19
b. Personal.....	19
c. Institucional.....	19
7. VARIABLES.....	21
8. OBJETIVOS.....	22
a. Objetivo General.....	22
b. Objetivos Específicos.....	22
9. MARCO REFERENCIAL.....	23
a. Marco teórico.....	23
i. Modelos de desarrollo.....	23
ii. Modelos de gestión.....	25
b. Marco conceptual.....	30
i. Desarrollo Endógeno.....	30
ii. Empresa Social.....	31
10. HIPÓTESIS.....	35
11. METODOLOGÍA.....	36
a. Enfoque de investigación.....	36
b. Método de investigación.....	36
c. Alcance de investigación.....	37
d. Diseño metodológico.....	37
e. Delimitación de la investigación.....	38
f. Instrumentos o técnicas de recolección de la información.....	38
12. ANÁLISIS PESTEL.....	40
a. Factor Político.....	42

b.	Factor Económico	43
c.	Factor Social.....	45
d.	Factor Tecnológico	46
e.	Factor Ecológico.....	47
f.	Factor Legal.....	48
13.	MODELO DE GESTIÓN DE ESR PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO LOCAL (MOGESR)	50
a.	Fases del MOGESR	54
b.	Banco de buenas prácticas.....	57
c.	Implementación del MOGESR.....	59
14.	CASO DE ESTUDIO ABICASPU.....	61
15.	CONCLUSIONES	66
16.	ANEXO.....	67
17.	REFERENCIAS	68

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Coeficiente de Gini en Colombia por departamento 2016.....	10
Ilustración 2. América Latina: nivel y evolución de la población según estratos de ingreso per cápita 2019 y 2020	11
Ilustración 3. Características del modelo de desarrollo rural.....	15
Ilustración 4. PIB por sectores San Pedro de Urabá 2018	16
Ilustración 5. Problemática identificada para el Municipio de San Pedro de Urabá en sus 4 Líneas Estratégicas	17
Ilustración 6. Variable desarrollo endógeno	21
Ilustración 7. Variable empresa social.....	21
Ilustración 8. Conexión entre los servicios de los ecosistemas y el bienestar humano	24
Ilustración 9. Factores clave del desarrollo endógeno.	25
Ilustración 10. Modelo de Sistema Viable.....	26
Ilustración 11. Modelo Keiretsu.....	27
Ilustración 12. Modelo de Intermediario del Mercado	29
Ilustración 13. Factores Impulsadores de la Productividad y la Competitividad	32
Ilustración 14. Modelo de Gestión de Empresa Social Rural para el Fomento del Desarrollo Local (MOGESR).....	52
Ilustración 15. Fase 1: Empezar para el desarrollo	55
Ilustración 16. Fase 2: Maduración de procesos para el desarrollo	56
Ilustración 17. Fase 3: Potenciando el desarrollo.....	56
Ilustración 18. Banco de buenas prácticas	58
Ilustración 19. Buenas prácticas atemporales	59
Ilustración 20. Buenas prácticas ABICASPU.....	62
Ilustración 21. Fase 1 ABICASPU.....	63
Ilustración 22. Fase 2 ABICASPU.....	64
Ilustración 23. Ruta crítica ABICASPU	65

TABLA DE TABLAS

Tabla 1. Niveles de provisión de servicios públicos en áreas rurales y urbanas del 2019	9
Tabla 2. Rol de los sistemas del MSV	26
Tabla 3. Relacionamiento entre Análisis PESTEL y dimensiones del desarrollo endógeno	41

1. TEMA

La presente investigación tiene como fin proponer un modelo de gestión de empresa social rural que fomente el desarrollo local en los territorios rurales, como es el caso de los cacaocultores del municipio de San Pedro de Urabá, en Antioquia, Colombia.

2. TÍTULO

Modelo de gestión de empresa social rural para el fomento del desarrollo local, aplicado al caso de estudio ABICASPU.

3. PALABRAS CLAVE

Empresa social rural, modelo de gestión, desarrollo local, buenas prácticas, dimensiones del desarrollo endógeno.

4. INTRODUCCIÓN

Colombia, en su proceso formativo como nación, ha desarrollado históricamente una serie de características que explican los comportamientos culturales, socioeconómicos y políticos desde los que se han planteado desafíos a la investigación académica que buscan explicar el comportamiento económico y de subdesarrollo en la región; el desarrollo rural no ha sido la excepción.

Por otro lado, las empresas sociales han cambiado el panorama de las organizaciones, al lograr mezclar dos factores determinantes en el cambio social, primero contar con un fin social claro que ayude al mejoramiento de las condiciones de un territorio, el cual impulsa

todas las operaciones de la organización para lograr su fin último, y por otro lado, mientras se busca cumplir con la misión de la organización se orienta también a la consecución de la sostenibilidad de la misma, puesto que su funcionamiento requiere que sus servicios presenten una diversificación de su fuente de financiación. La empresa social introduce un nuevo paradigma para las organizaciones: crear valor sostenible para la gente y el planeta (Alter, 2006).

Es por esto, que la presente investigación tiene como fin diseñar un modelo de gestión de empresa social rural que integre buenas prácticas empresariales para facilitar el fomento del desarrollo local, a la par del crecimiento saludable de la organización. La investigación buscó describir por medio de las 4 dimensiones del desarrollo endógeno el estado del municipio de San Pedro de Urabá, donde se sitúa la organización que hace parte del caso de estudio, en paralelo se analizaron buenas prácticas de modelos de gestión de empresas sociales que se tomaron como fundamento para la creación del modelo de gestión y al cual se le integraron instrumentos de gerencia estratégica para la creación de las fases de dicho modelo.

Posteriormente se aplicó el modelo al caso de estudio, la Asociación de Cacaocultores de San Pedro de Urabá (ABICASPU).

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

a. Antecedentes

El desarrollo se ha convertido en uno de los principales y más perseguidos objetivos por los países, pero sigue siendo un reto que en regiones como América Latina aún está muy lejos de superarse.

Entre teorías y definiciones se ha hablado del desarrollo local (como una herramienta para atacar la desigualdad y aportar al desarrollo sostenible de los países) “entendido como el proceso de construcción de una capacidad social (en una localidad o territorio) encaminado a promover acciones conjuntas y participativas, que convergen hacia fines colectivos y democráticamente aceptados, y dirigido a obtener un resultado final de aumento del bienestar en un determinado territorio o localidad” (Rosa, 2016, p. 2).

Ahora bien, es la desigualdad uno de los principales obstáculos para conseguir el desarrollo local, y la desigualdad en el ingreso (monetario) entre espacios geográficos (rural – urbano) suele ser más problemática que la desigualdad al interior de ellos, en tanto refleja segmentación y diferenciaciones en el nivel de vida, y acceso a bienes y servicios (Sánchez Torres, 2017).

Justamente también es una de las características de la historia de Colombia, según Naciones Unidas, es uno de los países más desiguales del mundo y si se hace zoom, la desigualdad es más notoria en áreas rurales, siendo estas también las más afectadas por el conflicto armado; por ejemplo, en 2014 se reportó que el 18% de la población rural vivía en extrema pobreza, mientras que para la población urbana esa cifra fue del 5,1% (DNP, 2015). por otro lado, (Berry, 2017) afirma que hay un sesgo de clases en la distribución de recursos, lo cual se evidencia en la prevalencia dentro de la ruralidad en beneficiar principalmente a los grandes terratenientes, mientras que el apoyo a los pequeños y medianos productores agrícolas no es

representativo para lograr el cambio deseado, lo que empeora su calidad de vida y aumenta las brechas entre las áreas rurales y urbanas.

Niveles de provisión de servicios públicos en áreas rurales y urbanas		
Servicio Público	Áreas rurales	Áreas urbanas
Electricidad	91%	99%
Agua potable	17%	91%
Sistema de alcantarillado	22%	92%

Tabla 1. Niveles de provisión de servicios públicos en áreas rurales y urbanas del 2019

Fuente: elaboración propia con base en (López Muñoz, 2019)

Durante décadas los distintos gobiernos a través de instituciones como el ahora liquidado Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER) y su reemplazo, en el gobierno Santos, La Agencia de Desarrollo Rural (ADR) o el Ministerio de Agricultura, han tratado de enfrentar el problema mediante políticas de ruralidad que desembocan en programas para promover proyectos productivos, sin embargo, estos no han sido una de las herramientas más eficientes para mejorar la calidad de vida en las zonas rurales, un claro ejemplo es el programa de Desarrollo Integral Campesino creado en 1997 el cual como deja en evidencia la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL- dejó un “escaso impacto en el mejoramiento de la calidad de los proyectos y programas de desarrollo rural local” (Breu et al., 2003, p. 138), es así cómo la desigualdad sigue siendo evidente en Colombia. A manera de ejemplo se puede observar en la ilustración 2 que Antioquia, La Guajira, Chocó, Huila y Boyacá son los departamentos más desiguales con un coeficiente de GINI entre 0,51 y 0.6 para el 2016.

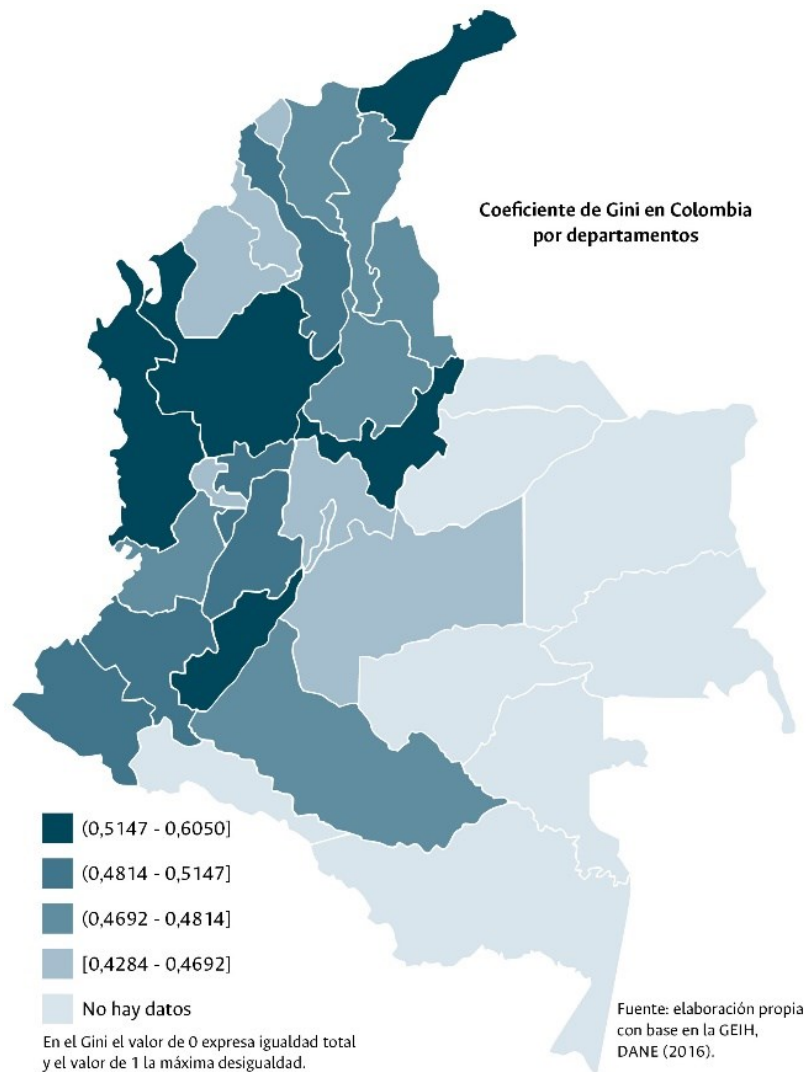


Ilustración 1. Coeficiente de Gini en Colombia por departamento 2016

Fuente: (Sánchez Torres, 2017)

Sumado a lo anteriormente dicho, el mundo desde el inicio del año 2020 está experimentando una crisis sanitaria, humana y económica sin precedentes, desde marzo del año pasado Colombia se ha visto afectada por una pandemia mundial a causa del COVID-19 la cual ha agravado problemas sociales y ambientales como la pobreza, desigualdad, acceso a salud y servicios básicos, contaminación por productos de un solo uso, entre otros. Teniendo en cuenta la caída prevista del PIB regional (5,3%) y el aumento del desempleo provocado

por la pandemia, la CEPAL estima que la situación económica de alrededor del 10% de las personas en Latino América que se encuentran en pobreza no extrema (11,8 millones de personas) verían deteriorada su situación económica y caerían en una situación de pobreza extrema. Asimismo, el 15% de la población perteneciente a la clase media no pobre (línea de pobreza per cápita entre 1 y 1,8) caerá en pobreza no extrema (20,8 millones de personas) o pobreza extrema (3 millones de personas) (CEPAL, 2020):

Gráfico 2 | América Latina (18 países^a): nivel y evolución de la población según estratos de ingreso per cápita^b, 2019 y 2020
(En millones de personas)

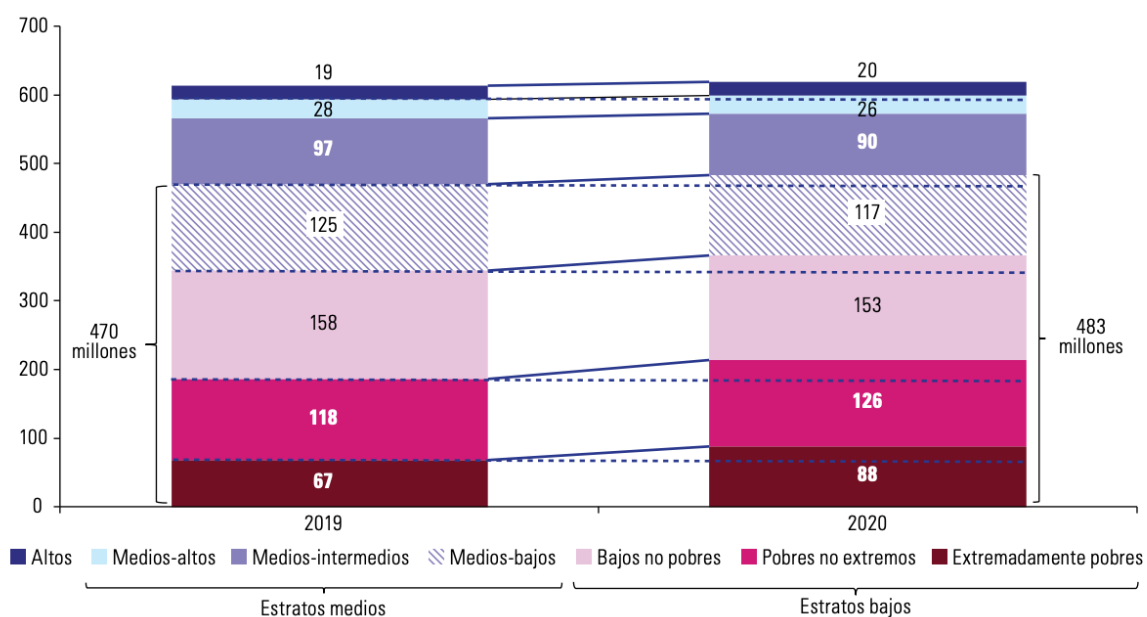


Ilustración 2. América Latina: nivel y evolución de la población según estratos de ingreso per cápita 2019 y 2020

Fuente: (CEPAL, 2020)

Así mismo, la Secretaria de Desarrollo Económico de Medellín mencionó aspectos claves que trajo consigo el aislamiento social y el cese de actividad económica en el país y en el mundo:

“Las más afectadas, serán aquellas familias más pobres o con bajos o nulos valores de ahorro y restricciones de acceso al crédito, debido a la imposibilidad de suavizar su

consumo. Lo anterior significa que, sin ingresos, se limitan drásticamente sus posibilidades de alimentación, vivienda y acceso a servicios públicos. Estas vulnerabilidades pueden ser especialmente importantes en países pobres y en desarrollo, donde existen altos niveles de informalidad empresarial y laboral, altas restricciones de crédito y bajos rangos de bancarización.”(Secretaría de Desarrollo Económico de Medellín, 2020)

La situación actual que Colombia y el mundo está viviendo a causa de la emergencia sanitaria, que trajo consigo como consecuencia un aumento considerable de la población en situación de pobreza y el desmejoramiento de las condiciones de vida de las personas más vulnerables, lo que ratifica la pandemia por COVID-19 como un factor importante que se debe tener presente dentro de la lista de situaciones que obstaculizaran el desarrollo que se quiere en la región y en este caso particular en la ruralidad colombiana.

Es entonces el desarrollo local uno de los caminos para disminuir las brechas de desigualdad y mejorar la calidad de vida de los pequeños y medianos productores agrícolas en los territorios, y dentro de ese desarrollo el rol de las empresas sociales será clave, pues cómo se ha visto estos territorios carecen de oportunidades económicas sostenibles y escalables para que traspasen la frontera de proyectos productivos a empresas que generan impacto social sostenible.

b. Estado del arte

Las empresas sociales han comenzado a tomar fuerza a nivel mundial, puesto que su alcance social las ha puesto en la mirada de muchos que buscan no solo la generación de valor económico, sino la transformación social del mundo por medio de su impacto a la sociedad, es por esto que, a continuación, se exponen algunos casos éxito de empresas sociales:

El Banco Grameen (*Grameen Bank*) creado por el economista y premio Nobel de Paz Muhammad Yunus surgió como una alternativa de microcréditos a mujeres de escasos recursos en Bangladesh y evolucionó hasta convertirse en una empresa social, al tener un objetivo social, *Grameen Bank* demuestra que no solo contribuye a dar poder a la mujer y erradicar la pobreza, sino que, además, genera empleo y hace crecer la economía del país (de Diego Rábago, 2018). En esa misma línea se encuentra el caso de estudio empresas sociales en Huatulco, México el cual tenía como finalidad “contribuir en el diseño de programas institucionales que acompañen a estas cooperativas en la micro región que circunda el Centro integralmente planeado (CIP) de Bahías de Huatulco, y cubrir las carencias en factores como capital social, capital humano y eficiencia empresarial” (Fernández Aldecua et al., 2012, p. 222), factores clave para que una empresa social sea sostenible y escalable en el tiempo.

Otro caso es el que evidencia Alter Kim (Alter, 2006) en donde el pueblo indígena de Aetas, Filipinas, quienes después de sufrir una catástrofe natural a causa de la erupción de un volcán, con ayuda del Instituto Asiático de Tecnología formaron una empresa social (bajo el modelo de Intermediario del Mercado) para vender piedras como insumos a fabricantes de prendas de vestir en Filipinas, asegurando precios justos que mejoraron su calidad de vida. Mientras que se disminuía la presión en los recursos naturales de la zona al garantizar un proceso de extracción ambientalmente sostenible.

Colombia necesita transitar de programas que promuevan proyectos productivos a empresas sociales escalables y sostenibles, pues de lo contrario, como ha mostrado la historia el desarrollo local en zonas rurales será muy difícil de alcanzar y para lograrlo es necesario agentes que busquen no solo el mejoramiento a corto plazo del territorio sino la implementación de políticas, mecanismos y/o herramientas que potencien la formación de empresas sociales de carácter comunitario para así poder alcanzar el nivel de bienestar deseado de la población.

c. Descripción del problema

Las situaciones que los territorios rurales de Colombia han vivido ocasionan un deterioro social, un declive de la calidad de vida y poco mejoramiento de las condiciones socioeconómicas, sus habitantes evidencian los grandes baches que presenta el país para mejorar las condiciones y potenciar el desarrollo de las zonas rurales. Algunos de los retos que presenta Colombia para lograr el desarrollo rural son (Ríos et al., 2019):

- Falta de integridad de políticas públicas: no existen vínculos entre las políticas, los programas del Estado y los intereses de la población rural que permita la reformulación de políticas y el rediseño de programas.
- Debilidad en la participación: consolidar formas organizativas locales, con información oportuna e instrumentos de control y acompañamiento a la gestión de comunidades por parte del Estado y viceversa.
- Limitaciones en la planificación: los municipios carecen de una cultura que les permita pensar y aplicar políticas y estrategias. El desarrollo rural siempre ha sido planificado de manera vertical y centralista, las comunidades y autoridades no han jugado en él un papel decisivo.
- La concentración en la tenencia de la tierra: esto se debe principalmente a la compra de tierra por parte de organismos al margen de la ley, contribuyendo al desplazamiento forzoso de campesinos y la desestimulación de la inversión por parte de otros agentes.
- Problemas estructurales: la inequidad en la distribución de la tierra y el agua y el bajo nivel de acceso a servicios básicos en especial a salud y educación limita la participación de sus propios planes de desarrollo.

Ríos et al., de igual forma, elabora según lo evidenciado anteriormente lo que para él sería el modelo actual del desarrollo rural que Colombia tiene:

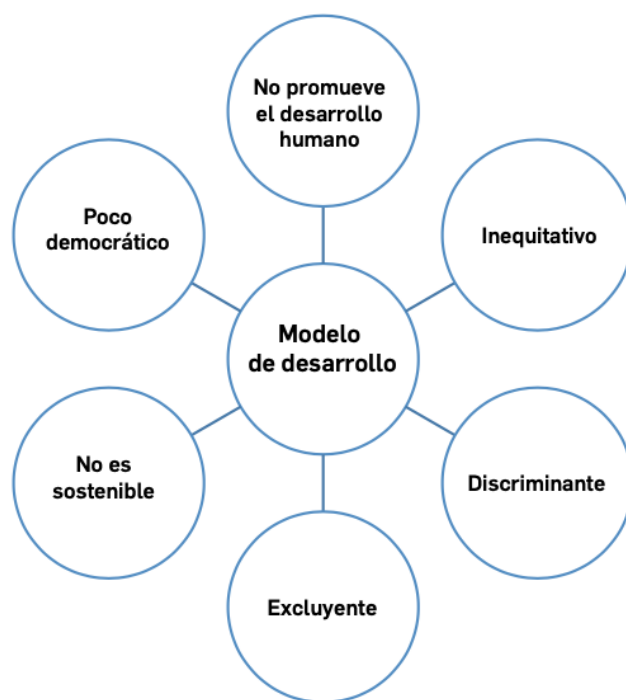


Ilustración 3. Características del modelo de desarrollo rural

Fuente: (Ríos et al., 2019)

Los retos que presenta el sector rural de Colombia no solo son estructurales, desde hace unos años se puede evidenciar que los proyectos productivos impulsados por el Estado se han planteado como la solución, ante el déficit del desarrollo, siendo una medida cortoplacista y en muchos casos asistencialista, que por ende en el largo plazo no solo no contribuye a mejorar la calidad de vida de los campesinos, sino que en muchas ocasiones la empeora:

“Los pequeños productores en Colombia son un 20 % de la población rural, y el porcentaje de producción que estos generan está entre el 50 y el 68 %. A pesar de esto, más del 46 % vive en condiciones de pobreza por ingresos, lo cual muestra que el mercado agrícola en Colombia tiene fallas muy profundas, y es necesario propiciar las condiciones para que esta situación mejore, al proporcionar un aumento en la calidad de vida y bienestar de esta importante parte de la población” (Cely Torres, 2017)

i. San Pedro de Urabá

El municipio de San Pedro de la subregión del Urabá Antioqueño no es la excepción a los problemas de pobreza y desigualdad que evidencia el territorio colombiano, la subregión del Urabá ha sido una zona fuertemente afectada por el conflicto armado y el narcotráfico, lo que deriva en bajos niveles de bienestar según la Encuesta de Calidad de Vida (ECV) de Antioquia 2019, donde se evidencia que el 67.4% de la población de San Pedro vive en situación de pobreza y el 20.7% en indigencia (Gobernación de Antioquia, 2019c).

Así mismo, la alta informalidad en el empleo es una variable que alimenta el círculo de la pobreza en el territorio, según ECV el 93,99% de la población no cuenta con un empleo formal, lo que agrava situaciones de acceso a salud y educación formal. Los sectores económicos que más contribuyeron al PIB del municipio en el 2018 son el sector agropecuario, financiero y el sector de servicios sociales, comunales y personales, los cuales durante el año 2020 se vieron afectados directamente por el confinamiento ocasionado por el COVID-19, de igual forma, las demás actividades económicas son las verdaderas grandes afectadas por la pandemia puesto que se incrementó el nivel de pobreza generalizada en el municipio (Torres Gómez et al., 2020):

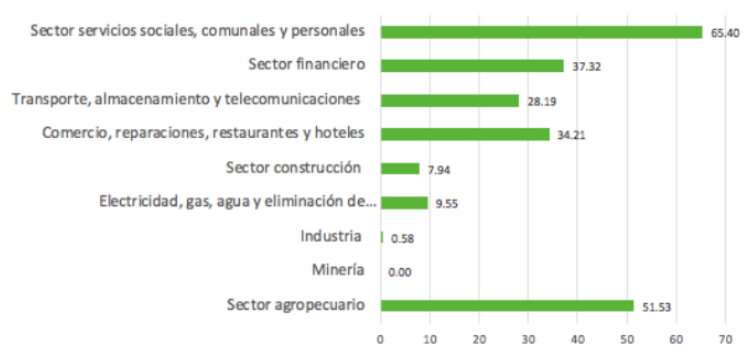


Ilustración 4. PIB por sectores San Pedro de Urabá 2018

Fuente: (Torres Gómez et al., 2020)

La actual administración del municipio de San Pedro de Urabá dentro del Plan de Desarrollo Territorial 2020-2023 “Un San Pedro Mejor para Todos” realizó un diagnóstico para identificar las actuales problemáticas que presenta el municipio para así, orientar las políticas, programas y proyectos que se implementarán durante el cuatrienio:

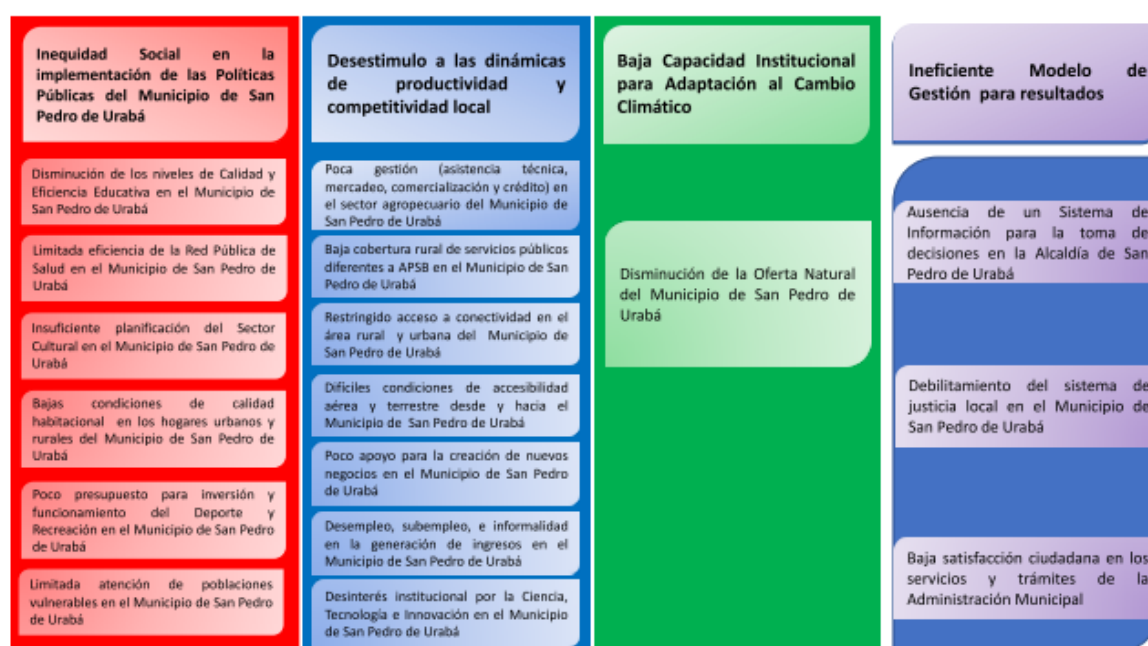


Ilustración 5. Problemática identificada para el Municipio de San Pedro de Urabá en sus 4 Líneas Estratégicas

Fuente: (Alcaldía de San Pedro de Uraba, 2020)

Complementando la ilustración preliminar, desde la línea de desarrollo competitivo, se hace un énfasis en el poco estímulo municipal dentro de la dinámica de productividad y competitividad local, afectando en gran medida a todos los sectores económicos de la región, donde los cultivadores de cacao no son la excepción. El cacao dentro del municipio se considera como el tercer tipo de cultivo más sembrado con un total de 501 hectáreas sembradas, siendo la fuente de ingresos y actividad económica local, se puede destacar la falta de apoyo técnico y de asociatividad entre las necesidades más importantes de los productores. Otras problemáticas que se presentan en la región en general y sobre las cuales el agricultor tiene poco accionar son el estado de las vías terciarias, el acceso a fuentes de

agua y los altos costos de los insumos químicos (Alcaldía Municipal de San Pedro de Urabá, 2016).

Lo anterior deja en evidencia que la calidad de vida que vive la población de San Pedro de Urabá es de las más precarias y desiguales del país. Durante años la intervención en la zona se ha basado en el fomento de proyectos y programas productivos que a la fecha no han surtido efecto en la creación de condiciones de vida digna e incremento de ingresos de los campesinos, sin embargo, desde hace unos años el territorio ha dejado en evidencia su potencial para la siembra de cacao, pero la falta de un modelo de gestión de empresa/organización que aproveche de manera positiva las particularidades de la comunidad cacaotera, ocasiona que no haya un aprovechamiento de las ventajas productivas de la zona y que se vulnere los derechos de la población, lo que genera en sí, que el territorio siga sumido en un círculo de pobreza.

d. Formulación del problema

¿Cuál será el modelo de gestión de empresa social rural que integre instrumentos de gerencia estratégica, fomente el desarrollo local y sea aplicable al caso de estudio de la Asociación de Cacaocultores de San Pedro de Urabá (ABICASPU) en Antioquia?

6. JUSTIFICACIÓN

a. Social

A través de esta investigación se busca fomentar el desarrollo de la ruralidad colombiana que ha sido reconocido por los acuerdos de paz como una de las más afectadas por el conflicto armado. La consolidación de empresas con base social desde la ruralidad genera un hito sin precedentes, puesto que posibilitaría el auto-sostenimiento de comunidades que han sido vulneradas por generaciones, generando capacidades, logrando el agenciamiento y mejorando su calidad de vida como comunidad.

Adicional, desde el comienzo contingencia de salud ocasionada por el COVID-19 el agro colombiano ha sido reconocido como un sector fundamental para mantener a flote la economía del país, por lo que esta investigación puede aportar a mejorar no solo la calidad de vida sino también la producción de los agricultores, fomentando con ello el desarrollo económico de Colombia.

b. Personal

Con esta investigación se busca poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la maestría, asentándolos al servicio de un sector que durante décadas se ha visto afectado por el conflicto armado en el país, pudiendo aportar una solución a los repetitivos problemas de desarrollo local rural que enfrentan los pequeños y medianos productores en el país.

c. Institucional

La universidad EAFIT desde EAFIT social, se puede ver beneficiada de esta investigación, puesto que la finalidad es aportar nuevas formas de consolidar empresas sociales sostenibles y escalables en sus actuales y futuras poblaciones, principalmente en zonas rurales en donde la informalidad prevalece y el acceso a mecanismos de

fortalecimiento (técnico y financiero) es escaso, pudiendo así generar un mayor impacto social al lograr el mejoramiento de calidad de vida de sus beneficiarios.

7. VARIABLES

Las variables para el desarrollo de la investigación son la empresa social y el desarrollo endógeno.

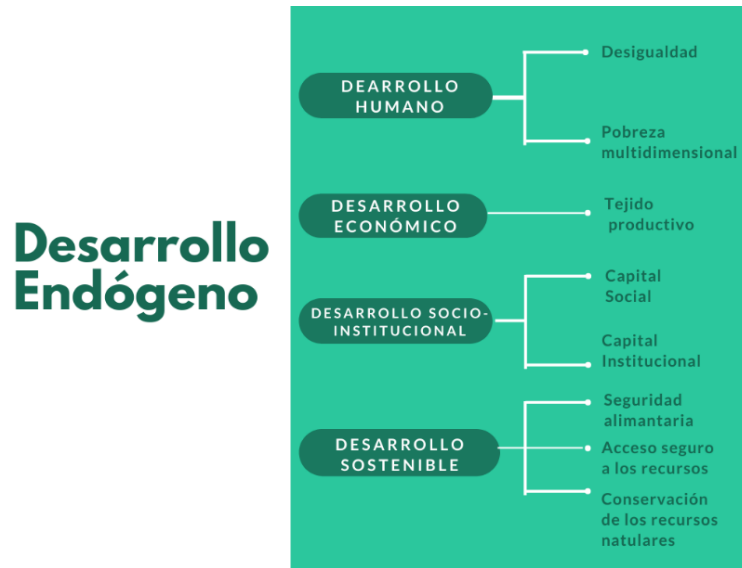


Ilustración 6. Variable desarrollo endógeno

Fuente: Elaboración propia



Ilustración 7. Variable empresa social

Fuente: Elaboración propia

8. OBJETIVOS

Para el desarrollo del presente trabajo sobre la generación de empresas sociales rurales como propulsoras del desarrollo endógeno se plantean los siguientes objetivos.

a. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión de empresa social rural para el fomento del desarrollo local, integrando instrumentos de gerencia estratégica, aplicado al caso de estudio de la Asociación de Cacaocultores de San Pedro de Urabá (ABICASPU) en Antioquia.

b. Objetivos Específicos

1. Identificar buenas prácticas de modelos de empresa social en gobernanza, gerencia, escalabilidad y sostenibilidad.
2. Diseñar un prototipo de modelo de gestión de empresa social rural que fomente el desarrollo local, integrando instrumentos de gerencia estratégica.
3. Correlacionar el estado de las 4 dimensiones del desarrollo endógeno del municipio de San Pedro de Urabá y el nivel de competencias y capacidades de ABICASPU para la gestión organizacional, con el modelo de gestión de empresa social rural propuesto.

9. MARCO REFERENCIAL

a. Marco teórico

El desarrollo de esta investigación se fundamentará en varias teorías que durante las últimas décadas han aportado a la consolidación de conceptos y metodologías que contribuyen al desarrollo de los territorios y de igual forma a la exploración de modelos de gestión como uno de los vehículos para lograr el nivel de desarrollo deseado para una comunidad.

i. Modelos de desarrollo

Una de las teorías más validadas es el desarrollo sostenible, como se mencionó anteriormente este concepto se ha abordado décadas atrás, bajo esta teoría el desarrollo que cualquier territorio experimente debe considerar la estrecha relación entre el ser humano y la naturaleza, esta teoría se basa en que los recursos naturales que el planeta provee (necesarios para cualquier actividad económica) tienen un límite, dicho concepto se dio a conocer a través de varios artículos de la Convención Marco de la Naciones Unidas sobre Cambio Climático en 1992 la cual estableció que es imperativo alcanzar:

“La estabilización de las concentraciones de gases de efecto invernadero en la atmósfera a un nivel que impida interferencias antropógenas peligrosas en el sistema climático. [...] y que debería lograrse en un plazo suficiente para permitir que los ecosistemas se adapten naturalmente al cambio climático, asegurar que la producción de alimentos no se vea amenazada y permitir que el desarrollo económico prosiga de manera sostenible” (Naciones Unidas, 1992, p. 4).

En esa misma línea la evaluación de los Ecosistemas del Milenio dio apertura al concepto de servicios ecosistémicos y su conexión con el bienestar humano como se evidencia en la ilustración 8:

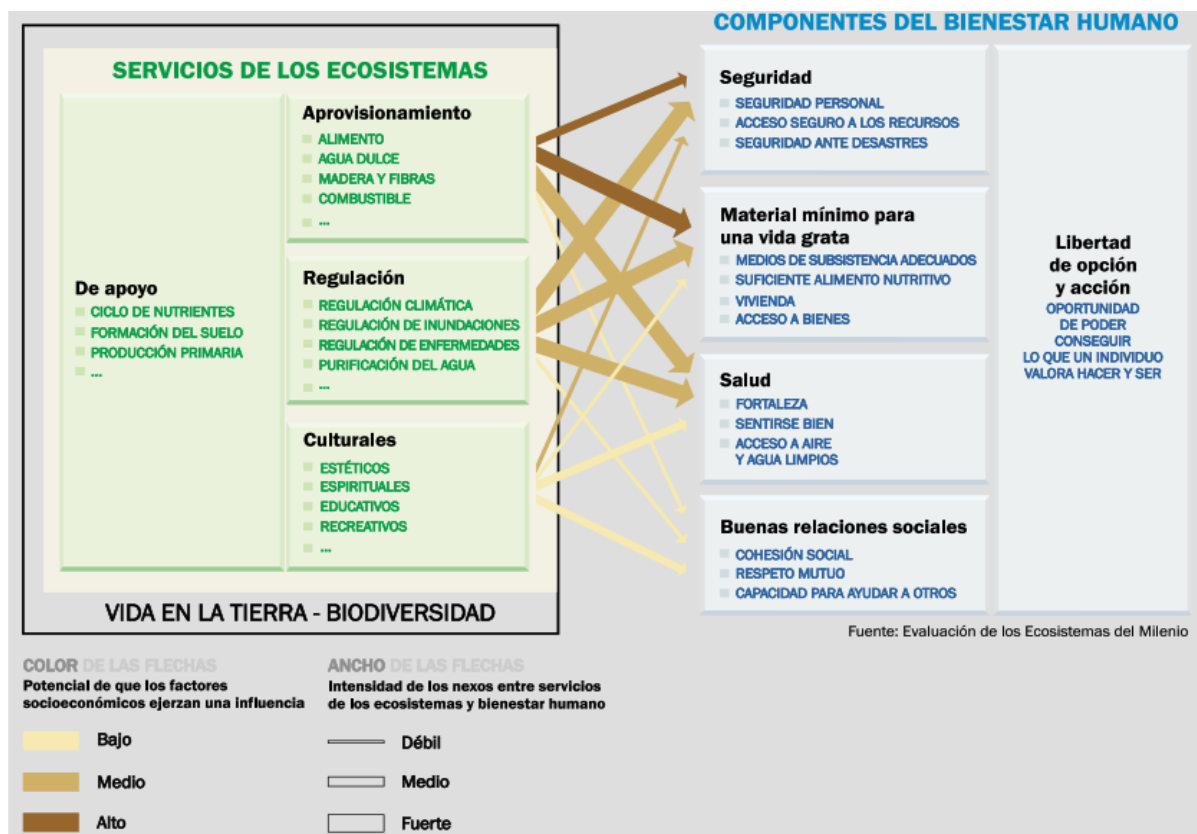


Ilustración 8. Conexión entre los servicios de los ecosistemas y el bienestar humano

Fuente: tomado de (Reid et al., 2005)

Por otro lado, en los últimos años se ha venido consolidado otras teorías sobre desarrollo, como es el caso del desarrollo endógeno con enfoque territorial, surgió ante la crisis mundial ocasionada por la globalización y por el aumento de los retos impuestos por el Estado a su territorio; el desarrollo endógeno es un paradigma que nace de la necesidad de nuevos modelos de desarrollo económico, en donde se refleje el control de la comunidad local ante el sistema productivo de las ciudades y las estrategias económicas, logrando así que el mismo territorio sea gerente de su propio potencial de desarrollo (Romero, 2002).

Bajo el enfoque territorial, el desarrollo endógeno requiere siempre de la presencia de la institucionalidad para catalizar las potencialidades del desarrollo en lo local, que permita crear y dirigir espacios que generen oportunidades de creación de redes de soporte y

cooperación en el propio territorio, es así como el mejoramiento del tejido social sucede en el momento que las empresas, el Estado, las universidades y otras organizaciones focalizan sus esfuerzos a desarrollar el territorio (Romero, 2002). Gatica (2020), plantea la existencia de cuatro fuerzas que actúan de manera sincronizada en el territorio (Ilustración 9) y que son fundamentales al momento de implementar diferentes políticas de desarrollo local:

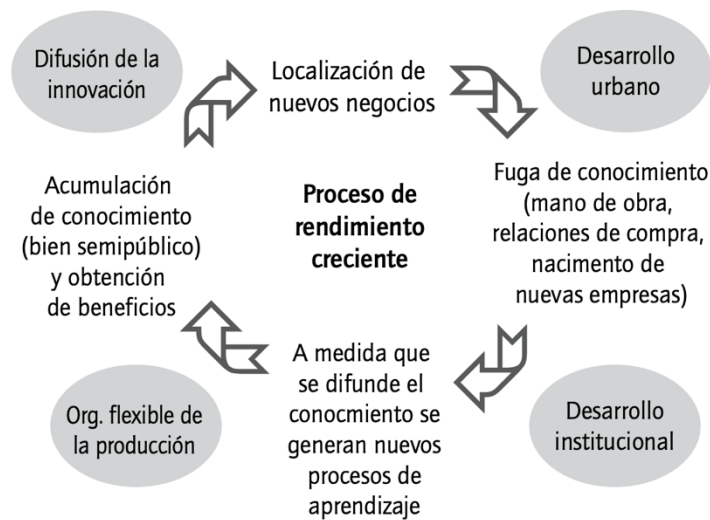


Ilustración 9. Factores clave del desarrollo endógeno.

Fuente: tomado de (Gatica Neira, 2020)

ii. Modelos de gestión

Como se mencionó al inicio del marco también se abordará desde la teoría, modelos de gestión como cimientos para la presente investigación, entre ellos se encuentra el modelo de sistema viable (MSV) de Beer - el cual consolida aportes de distintos autores- el MSV

“Es un sistema organizacional capaz de organizar y anticipar cambios en su entorno y de responder, de manera rápida y adaptativa, proveyendo los productos o servicios que el entorno requiere y obteniendo del entorno lo que necesita para sobrevivir. Su

viabilidad depende de su capacidad de adaptación la cual depende de una relación armónica con el entorno” (Rodríguez Beccera & Vélez, 2018).

Este modelo visualiza las organizaciones como un gran sistema complejo compuesto por sistemas más pequeños que mantienen esa complejidad y los cuales deben poseer capacidad de gerencia y autogobernanza para ser viables. Como mencionan Rodríguez Beccera y Vélez (Rodríguez Beccera & Vélez, 2018) el modelo se compone de 5 sistemas donde cada sistema cumple un rol específico para lograr una cohesión entre sí, sin limitar la autonomía de cada uno, el presente modelo puede ser llevado al contexto de empresas sociales teniendo en cuenta que uno de los componentes fundamentales es la colectividad desde la que se fundamentan estas empresas y la gobernanza como mecanismo para que logren ser sostenibles, además, dentro de sus principios esta la gerencia para la toma de decisiones en distintos niveles y de la importancia de lo que da al entorno y recibe del mismo para ser adaptable y escalable en el mediano y largo plazo.

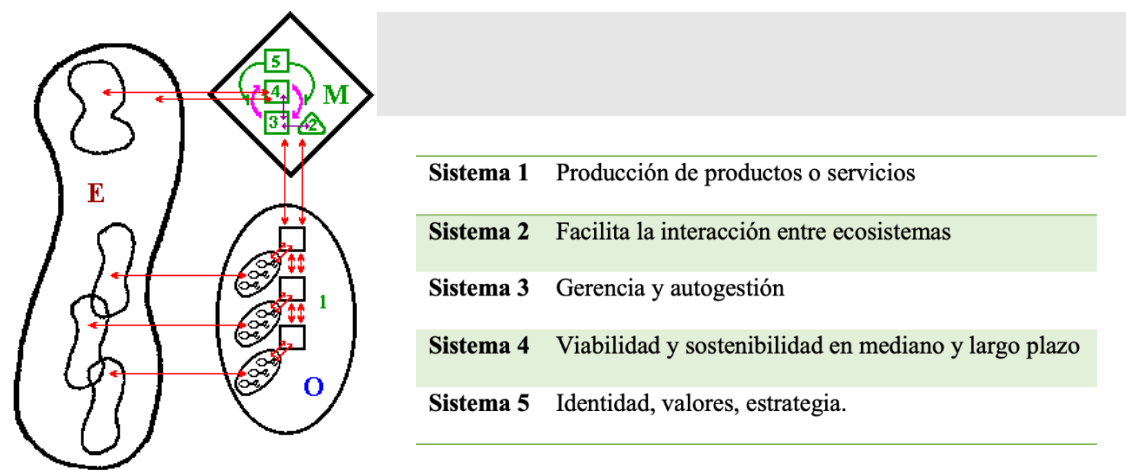


Ilustración 10. Modelo de Sistema Viable

Fuente: tomado de (Walker, 1991)

Tabla 2. Rol de los sistemas del MSV

Fuente: Elaboración propia con base en (Rodríguez Beccera & Vélez, 2018)

Otro modelo de gestión que se adopta como fundamento en la presente investigación es “el modelo keiretsu el cual nace en Japón en la década de los años 80 del pasado siglo XX, alrededor de la industria del automóvil y el aprovechamiento de las ventajas competitivas de la subcontratación” (Campos Freire, 2010, p. 24), y fue desarrollado por empresas japonesas después de la segunda guerra mundial, para el actual estudio, se hará énfasis en el kairetsuTate (integración horizontal) un modelo de re-organización horizontal, en donde varias compañías se unen bajo una gran empresa ‘madre’ y trabajan en red de manera cooperativa en pro de una mejora continua y con ello se busca tener un crecimiento económico más eficiente, en este sentido el modelo que se busca proponer en esta investigación espera adoptar prácticas de trabajo en red que funcionen como un sistema de soporte el cual ayude a los involucrados a adaptarse a los constantes cambios del mercado, sobre todo en la etapa de formalización, que es cuando más inestabilidad presentan las empresas:

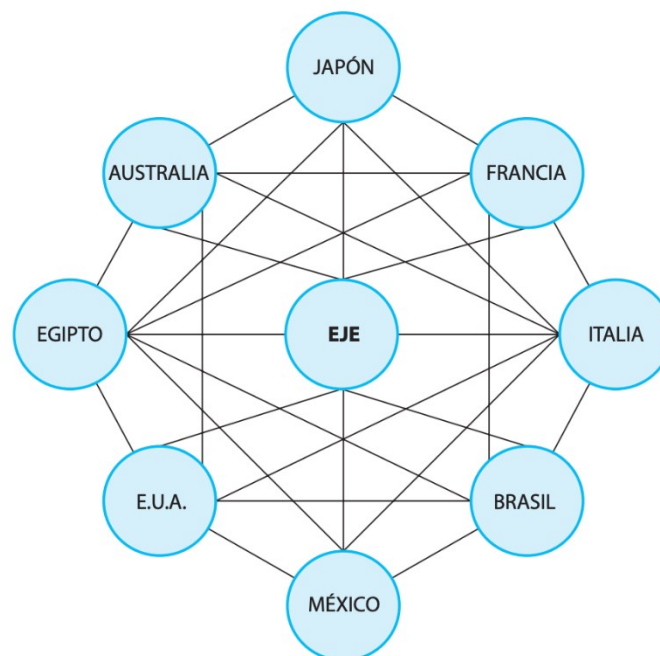


Ilustración 11. Modelo Keiretsu

Fuente: tomado de (Benjamin & Fincowsky, 2009)

Teniendo en cuenta el desarrollo de la presente investigación, es importante referenciar modelos de gestión orientados a las empresas sociales, es por esto que Alter Kim (Alter, 2006) menciona en su artículo “*Social Enterprise Models and their Mission and Money Relationships*” diferentes modelos de empresas sociales que al integrar herramientas y prácticas empresariales en las organizaciones sin fines de lucro crean una capacidad organizativa que puede mejorar el rendimiento y aumentar su capacidad de efectuar cambios duraderos.

Así mismo, el paradigma de la empresa social también proporciona a las organizaciones sin fines de lucro un mecanismo para profundizar su impacto social. Las organizaciones pueden fortalecer, ampliar o mejorar sus misiones creando un impacto social más significativo, llegando a nuevos mercados, clientes o diversificando sus servicios sociales. Además, la empresa social proporciona a los dirigentes de las organizaciones sin fines de lucro un marco institucional para establecer un medio de financiación independiente. Los ingresos obtenidos y el apalancamiento financiero mediante la gestión de recursos orientada a las empresas permite a los empresarios hacer nuevas inversiones relacionadas con los programas y asegurar que sus organizaciones sean fondos de inversión permanentes (Alter, 2006).

Dentro de estos diferentes modelos, Alter (Alter, 2006) habla sobre el Modelo de Intermediario del Mercado que proporciona desarrollo de productos, acceso al mercado y servicios de crédito a su población destinataria: los pequeños productores (individuos, empresas o cooperativas). El modelo de intermediación de mercado es un modelo encajado: el programa social es la empresa. Su misión se centra en facilitar la seguridad financiera de los clientes ayudándoles a desarrollar y vender sus productos en mercados de alto valor. La empresa social compra los productos hechos por el cliente a precios justos y luego los vende con un margen. Las comisiones o el margen que se cobran por los productos hechos por el

cliente proporcionan ingresos a la empresa que se utilizan para pagar los gastos de funcionamiento y los costos del programa.

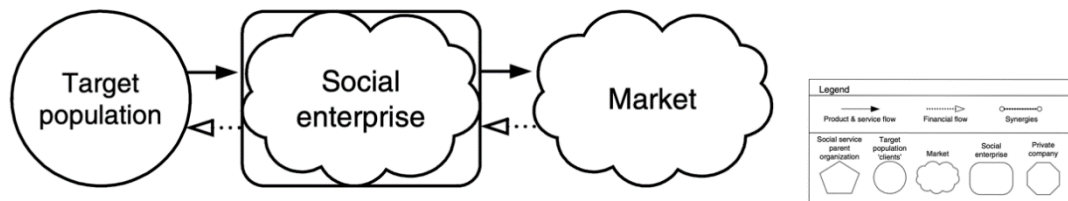


Ilustración 12. Modelo de Intermediario del Mercado

Fuente: Elaborado por (Alter, 2006)

Las ventajas del Modelo de Intermediario de Mercado son su potencial de escalabilidad, impacto social, fortalecimiento de la misión y autofinanciación. Su aplicación se limita a los productores, y pueden surgir dificultades para encontrar mercados para los productos fabricados por los clientes debido a la saturación del mercado, a la calidad deficiente o inconsistente y a los productos básicos. Con frecuencia, los requisitos de calidad de los productos comercializables no pueden ser respaldados por la producción descentralizada del intermediario del mercado; así pues, la empresa social puede sacrificar la escala para atender a los clientes, convirtiéndola en un modelo de empleo (Alter, 2006).

Por último, el presente trabajo también tomo como base algunas buenas prácticas a partir de la Iniciativa de Reporte Global GRI, por sus siglas en inglés, entendiendo que, aunque no es un modelo de gestión en sí mismo, si es una herramienta que tienen las organizaciones para reportar sobre los impactos (positivos o negativos) a nivel económico, ambiental y social que generan, al igual que sus contribuciones al desarrollo sostenible. Del mismo modo permite conocer bajo un estándar mundial los impactos de otras organizaciones e industrias y las acciones que realizan para ser más sostenibles, fomentando así, la transparencia y rendición de cuentas, lo que da lugar a que, los públicos de interés puedan tomar decisiones con base en

información verídica y comparable a nivel mundial. GRI cuenta con unas guías claras de dominio público que cualquier organización puede descargar y aplicar según su contexto bajo los parámetros dados (Global Sustainability Standards Board, 2016).

b. Marco conceptual

i. Desarrollo Endógeno

Es el fomento al desarrollo endógeno a través de un modelo de empresa social el fin perseguido en la presente investigación; se entiende entonces el desarrollo endógeno como un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región (Vázquez Barquero, 2000), el cual está compuesto por 4 dimensiones (desarrollo económico, desarrollo humano, desarrollo social-institucional y desarrollo sostenible). El desarrollo económico que está determinado por el tejido productivo de la zona se da como consecuencia del uso del potencial local y del excedente del mismo, así como de la atracción de recursos y economías externas al territorio en los procesos productivos (Vázquez Barquero & Madoery, 2001).

Como menciona el Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2018) el desarrollo humano, otra dimensión del desarrollo endógeno, consiste en el mejoramiento continuo de las capacidades del hombre desde lo colectivo, logrando así mayor grado de nutrición, salud y educación de su población, dicho desarrollo se puede medir de diversas formas, entre esas está el Índice de Desarrollo Humano y el Índice de Pobreza Multidimensional. Por otra parte, la dimensión social-Institucional busca poder primero identificar el capital social de la población, que como menciona Coleman (Klikhsberg, 1999):

“El capital social se presenta tanto en el plano individual como en el colectivo. En el primero tiene que ver con el grado de integración social de un individuo, su red de contactos sociales, implica relaciones, expectativas de reciprocidad, comportamientos confiables. Mejora la efectividad privada. Pero también es un bien colectivo.”

(Kliksberg, 1999)

La última dimensión es el Desarrollo sostenible, el cual ha venido en auge en las últimas décadas, desde la comisión de Brundtland en 1987, en donde se definió como el desarrollo que asegura la satisfacción de las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las propias necesidades (Rodríguez Beccera & Vélez, 2018), hasta los actuales Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030 aceptados por consenso en la Asamblea General de las Naciones Unidas en 2015. En síntesis, es la conservación de recursos naturales para asegurar el uso de los mismo en el presente y futuro evitando y contrarrestando problemáticas no solo ambientales sino sociales y económicas.

ii. Empresa Social

Como segundo concepto clave tenemos empresa social, el cual ha sido tratado por diversos autores desembocando en distintos conceptos, sin embargo, como menciono Young en el texto *Social Entrepreneurship and Social Business* (2015), a pesar de tener diferentes conceptos, todos tienen en común la noción de usar un modelo de negocio con un propósito superior, financieramente sostenible y que tenga un impacto social. El presente documento aborda a la empresa social, desde la mirada de Murray y otros en 2011 en *the open book of social innovation*, como “un modelo de negocio sostenible que tiene como misión principal generar un impacto y cambio social positivo, usando para ello modelos empresariales innovadores y escalables” como se citó en (Pareja Cano et al., 2015, p. 74). Por lo anterior y

entendiendo el alcance del actual estudio se centrará en profundizar sobre la importancia de la escalabilidad, la gerencia, la sostenibilidad y la gobernanza de las empresas sociales.

La empresa social desde la escalabilidad debe proyectarse dentro del mercado a alcanzar no solo una estabilidad en todos los ámbitos, sino también lograr crecer de manera exponencial dentro de su nicho de mercado, es por esto que la capacidad de escalabilidad de una empresa social se puede determinar por los factores que impulsen la competitiva y productividad del ambiente económico donde se esté desarrollando el mercado (Albuquerque, 2004):



Ilustración 13. Factores Impulsadores de la Productividad y la Competitividad

Fuente: Elaborado por (Albuquerque, 2004)

De igual forma, la buena gerencia de la empresa social hace indispensable la subsistencia de la misma y como menciona Sanabria (2007), la gerencia hace referencia a tres cosas, primero la búsqueda oportunidades por medio de la gestión, segundo la coordinación de capacidades, no solo humanas sino de recursos y tercero la aplicación racional de los recursos disponibles, dichos componentes se pueden ver reflejados en las diferentes áreas funcionales de la organización (finanzas, talento humano, mercadeo y operaciones). De esta manera, la acción

propia del rol gerencial se encuentra directamente vinculada con la acción de la organización. Y aunque no conlleva un vínculo directo con la operación, sí participa de su previsión, coordinación, comando, y control (Sanabria, 2007)

Es la empresa social también una organización sostenible (financiera, social, ambiental y culturalmente) ahora bien, en la teoría de administración se ha hablado de sostenibilidad durante décadas, autores como Hart en 1995 ya hablaban de la relación entre la capacidad de prevenir la contaminación y la ventaja competitiva en esa misma línea se sitúan Porter y Linde, entiéndase entonces la sostenibilidad de una organización como a la capacidad de operar generando utilidades beneficios sociales y culturales para todos los públicos de interés, sin ocasionar un impacto negativo en los recursos naturales (Rodríguez Beccera & Vélez, 2018).

En ese mismo sentido, para que una empresa social sea sostenible es imperativo poner lupa en su gobernanza, y no solo en aspectos gerenciales y administrativos, ya que según Becerra & Vélez (Rodríguez Beccera & Vélez, 2018) la gobernanza trata de la capacidad de generar mecanismos que pueden usar las organizaciones para manejar la acción colectiva, la cual comprende:

“[...] las estructuras y procesos que guían la actividad administrativa creando límites y controles (ex ante y ex post) que otorga autonomía y discreción a los actores administrativos. Mientras se alinea su acción para satisfacer los intereses y preocupación de los ciudadanos.” (Lynn et al., 2000, p. 32)

Cuando se habla de gobernanza se trata también la capacidad de agenciamiento de los actores que conforman la organización, y siendo las empresas sociales en su mayoría formadas por asociatividad, la agencia, entendida como la capacidad de establecer vínculos, articular, de participar junto con otras, de ser con otras y de hacernos con otras (Ema López, 2004); en

otras palabras, la capacidad de actuar, intermediar y conectar que tiene un sujeto como individuo y como colectivo, en donde hay una relación de poder con el entorno, será un factor clave para el éxito del modelo.

10. HIPÓTESIS

La presente investigación busca generar un modelo de gestión de empresas social rural que integre las variables de desarrollo endógeno (desarrollo humano, desarrollo económico, desarrollo socio institucional y desarrollo sostenible) con las variables de empresa social (gobernanza, gerencia, sostenibilidad escalabilidad) propuestas en la investigación, por medio de la utilización de diferentes instrumentos de gerencia estratégica como lo son: PESTEL, AMOFHIT, DOFA, Balanced Scorecard, entre otros. De igual forma, debe integrar las buenas prácticas recolectadas de la identificación de modelos de gestión de empresa social para posteriormente, poder brindarles a las organizaciones un banco de buenas prácticas a realizar que fomenten el desarrollo local del territorio.

Al modelo de gestión se le realizará un ejercicio práctico para validar su aplicabilidad con la colaboración de la Asociación de Cacacultores de San Pedro de Urabá, al conocer el nivel de competencias y capacidades de la asociación, por medio de los resultados obtenidos del Instrumento de Medición de Capacidades y Competencias para Organizaciones Sociales y Comunitarias (Ico+R) realizado por EAFIT Social bajo el programa Efecto Cacao. Se buscará determinar la fase y la ruta crítica actual que presenta la asociación al relacionar las buenas prácticas propuestas en el modelo con los resultados del Ico+R y el estado de las 4 dimensiones del desarrollo endógeno del municipio de San Pedro de Urabá, para posteriormente brindar recomendaciones a ABICASPU en acciones a realizar a mediano y largo plazo que posibiliten un desarrollo sostenible de la asociación y el territorio.

11. METODOLOGÍA

a. Enfoque de investigación

En la presente investigación el enfoque abordado es de corte mixto (cuantitativo y cualitativo), puesto que, menciona Sampieri:

“A lo largo de la Historia de la Ciencia han surgido diversas corrientes de pensamiento [...] Sin embargo, y debido a las diferentes premisas que las sustentan, desde el siglo pasado tales corrientes se han “polarizado” en dos aproximaciones principales para indagar: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo de la investigación.” (Sampieri et al., 2010)

Ahora bien el enfoque mixto tiene como objetivo “utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales” (Sampieri et al., 2010) . Es así como, por un lado, la parte cuantitativa según Sampieri usa la recopilación de datos para probar hipótesis, con base en medición numérica y análisis estadístico, para instaurar patrones de comportamiento y probar teorías, siendo por ende el enfoque pertinente para este estudio, y por otro, la parte cualitativa “se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Sampieri et al., 2010), ya que, el análisis que se realizará a la población del caso de estudio, los cacao cultores de San Pedro de Urabá, dará insumos cualitativos que serán necesarios tener presente dentro de la investigación.

b. Método de investigación

Los métodos que se emplearán para la presente investigación de corte mixto serán el hipotético deductivo para la parte cuantitativa debido a que se parte de teorías generales del conocimiento, para el caso particular, teorías de desarrollo y modelos de empresas sociales ya

existentes, para orientar un modelo particular de gestión para empresas rurales en Colombia, y para la parte cualitativa será hermenéutico, puesto que tendrá en cuenta las motivaciones, expectativas y creencias de los cacaoteros en su ambiente natural.

c. Alcance de investigación

El diseño metodológico tendrá un alcance explicativo para el desarrollo de todos los objetivos específicos expuestos, ya que se busca describir el estado del desarrollo endógeno de los cacaocultores y el municipio de San Pedro de Urabá y analizar buenas prácticas de modelos de empresa social que ayuden a fomentar el desarrollo local. Para este caso el interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables (Sampieri et al., 2010).

d. Diseño metodológico

El diseño de la investigación aquí propuesto parte de la clasificación de diseño mixto que como menciona Sampieri et al. (Sampieri et al., 2010) se divide en investigación experimental y no experimental, en esté ocasión se trabajará bajo un diseño experimental con datos cuantitativos y análisis cualitativo a través de 4 fases:

- Fase 1. Investigación documental: identificación de modelos de empresas sociales, buenas prácticas y efectos en la ruralidad, así como el estado actual de la calidad de vida en el municipio de San Pedro de Urabá.
- Fase 2: Análisis: de la información recolectada por medio de instrumentos de gerencia estratégica.

- Fase 3. Diseño: A partir de la información analizada bajo los instrumentos de gerencia estratégica, construir el prototipo del modelo de gestión de empresa social rural que fomente el desarrollo local.
- Fase 4. Aplicación a caso de estudio: Aplicar el modelo de gestión de empresa social con el estado de las capacidades y competencias de ABICASPU obtenidos por los resultados del instrumento Ico+R y entrevistas semiestructuradas realizadas a los líderes de la asociación.

e. Delimitación de la investigación

La actual investigación se situará en un marco de tiempo entre 2012 y 2021 en el municipio de San Pedro de la subregión del Urabá en Antioquia, tiempo en el cual permitirá analizar diversos modelos de empresas social de los últimos 10 años y su evolución, no obstante, se acudirá a algunas fuentes de mayor data para el desarrollo del marco teórico y conceptual ya que los conceptos allí empleados parten de teorías académicas consolidadas que tuvieron lugar hace más de 20 años. Por otro lado, se acudirá a fuentes primarias que aterricen lo investigado al contexto de la zona en la que se desarrollará la investigación, como lo son entrevistas semiestructuradas a líderes de la asociación.

f. Instrumentos o técnicas de recolección de la información

Se recurrirá a el abordaje de fuentes primarias a través de entrevistas semiestructuradas dirigidas a funcionarios de la asociación ABICASPU, para complementar la información suministrada por EAFIT Social bajo el programa Efecto Cacao, para comprender el estado actual de las capacidades y competencias de la asociación. Del mismo, modo la presente investigación también empleara fuentes secundarias, planes de desarrollo, repositorios de

información, bancos de datos, informes de calidad de vida, reportes de entidades internacionales y nacionales para conocer el estado de las cuatro dimensiones del desarrollo endógeno del Municipio de San Pedro de Urabá.

Por otro lado, la consecución de buenas prácticas empresariales y modelos de gestión de empresas social que son materia prima para la construcción del modelo de gestión de empresas sociales, será por medio de repositorios académicos de información tales como Scopus, Descubridor, Google Scholar, entre otros.

12. ANÁLISIS PESTEL

La herramienta de análisis PESTEL como menciona Ryerson University (2021) es un acrónimo de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales (o ecológicos) y legales del macro entorno, la comprensión de dichos factores ayuda al entendimiento global del estado en el que se encuentra el objeto de estudio, ya sea un territorio, empresa o comunidad, debido a que, estos factores pueden afectar a la industria en la que opera una empresa o institución y podrían tener un impacto estratégico en las decisiones de dichas organizaciones.

El mundo en general atraviesa una de las peores crisis económicas, sociales y de salud que ha vivido en las últimas décadas, con la declaración de la pandemia a causa del COVID-19 en el 2020, un año que sin duda afectó el curso de la economía mundial, los gobiernos y la estabilidad política en muchas zonas del mundo. Organizaciones como Naciones Unidas a través de su *informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020* revela que se ha tenido una involución de casi 10 años en materia desarrollo (Naciones Unidas, 2020).

Dicha crisis también llegó a San Pedro de Urabá municipio del Urabá antioqueño, generando afectaciones que repercuten directamente en el estado de desarrollo del territorio, y como se ha mencionado, la presente investigación dentro de sus objetivos sitúa conocer el nivel de desarrollo endógeno del municipio, razón por la que es imperante realizar un análisis de dicho estado a través de la herramienta PESTEL alineada a las dimensiones del desarrollo endógeno propuestas en el presente trabajo, lo cual se ve reflejado en la tabla No. 3:

PESTEL		Desarrollo Endógeno	
Factor	Variable	Dimensión de desarrollo	Subdimensión
Político	- Estabilidad política - Corrupción - Informalidad - Relaciones con organismos públicos (Situación política mundial)	Socio- Institucional	- Capital institucional
Económico	- Evolución del PIB nacional y per cápita - Nivel de informalidad de la economía - Costo del capital y de deuda (Accesos al crédito del sistema financiero) - Riesgo-país (Situación de la economía mundial)	Económico	- Tejido productivo
Social	- Tasa de desempleo y subempleo - Tasa de crecimiento poblacional - Tasa de mortalidad - Distribución del ingreso de la población - Tasa de migración y emigración - Tasa de analfabetismo - Nivel promedio de educación - Calidad de vida de la población - Incidencia de la pobreza y pobreza extrema	Humano	- Desigualdad - Pobreza multidimensional
		Socio- Institucional	- Capital social
		Sostenible	- Seguridad Alimentaria
Tecnológico	- Inversión en I+D - Uso de tecnologías de la información - Uso de Internet	Humano	- Desigualdad - Pobreza multidimensional
		Económico	- Tejido productivo
Ecológico y Ambiental	- Protección al medio ambiente (Contaminación del aire, agua y suelo) - Preservación de recursos naturales no renovables - Amenazas de desastres naturales	Sostenible	- Acceso seguro a los recursos - Conservación de los recursos naturales
Legal	- Legislación laboral, económica, políticas públicas y/o medioambiental - Instituciones que promuevan los productos de cacao	Socio- Institucional	- Capital institucional

Tabla 3. Relacionamiento entre Análisis PESTEL y dimensiones del desarrollo endógeno

Fuente: Elaboración propia

a. Factor Político

Se evidencia en el plan de desarrollo municipal que hay voluntad por parte del gobierno de turno por eliminar la corrupción y burocracia, un problema que el municipio ha venido presentando, ya que, como se menciona en el Plan de Desarrollo del municipio (2020) no cuenta con una administración acorde a las necesidades del territorio. Se encontró que la alcaldía actual cuenta con un plan anticorrupción y de atención al ciudadano (PAAC) del 2020, sin embargo, se constata en el último informe de seguimiento y control que hay un déficit en lo relacionado al plan propuesto para el 2019, del mismo modo falta establecer políticas, como gestión de riesgos, mapa de riesgos y de protección de datos. Adicionalmente, se observa necesario definir y socializar la estrategia de racionalización de trámites, de rendición de cuentas y la implementación de los planes de inducción, reinducción y formación y capacitación a funcionarios (Alcaldía Municipal de San Pedro de Urabá, 2019).

Así mismo, con la llegada de la pandemia la tasa de informalidad laboral en el municipio alcanzó el 93,99%, mientras que en el Urabá es del 82,93%, (Universidad de Antioquia, 2020) lo que complejiza la situación laboral en el territorio y deja al descubierto la falta de estrategias desde las instituciones públicas para promover el empleo formal.

Por otro lado, se encontró que el municipio cuenta con varias instituciones que trabajan articuladamente según el Plan de Desarrollo del municipio y los informes de gestión anuales, entre ellas la Cámara de Comercio, CorpoURABA, Gobernación de Antioquia, la Consejería Presidencial para la Implementación y la Consolidación, la Agencia de desarrollo rural ADR, la Unidad de atención y reparación integral a víctimas UARIV, la Gerencia de Paz, entre otras entidades de orden nacional y de cooperación internacional (Alcaldía de San Pedro de Urabá, 2020; Findeter, 2019). Del mismo modo la alcaldía actual en su Plan de Desarrollo (2020) evidenció que hay una desconfianza hacia las instituciones y que la participación

ciudadana no está orientada a la rendición de cuentas evidenciando una debilidad socio institucional.

Lo anterior permite concluir que, si bien el municipio cuenta con instituciones que trabajaban de manera articulada, la desconfianza de los habitantes, la falta de participación ciudadana, la carencia de políticas en manejo de datos y transparencia y la poca comunicación de los mecanismos y procesos de participación ciudadana para lograr una veeduría participativa, evidencian que no se cuenta con condiciones óptimas de desarrollo socio institucional y que es un pilar por fortalecer.

b. Factor Económico

La contribución de San Pedro de Urabá con respecto al PIB del departamento de Antioquia según la Gobernación de Antioquia (2017) ha venido disminuyendo en los últimos años, teniendo en cuenta que sus principales actividades económicas como el sector de servicios sociales, personales y comunales le aporta el 26%, el agropecuario el 20% del valor agregado y el comercio y sector financiero con participaciones entre el 14% y 15% respectivamente (Universidad de Antioquia, 2020).

Adicional, la pandemia ha afectado los diferentes sectores de la economía dentro del municipio, puesto que se evidencia una disminución de los ingresos de los habitantes, lo cual se ve puede ver reflejado en el recaudo fiscal y tributario, que durante el 2020 disminuyó entre el 25% y 30% del ingreso anual, estas reducciones conllevarían a una minoración de ingresos entre el 10,5% y el 12,6% (Universidad de Antioquia, 2020). Findeter menciona que conforme con los indicadores de desempeño financiero proporcionados por DNP, la ciudad depende del 82,1% del pago de transferencia por parte del Gobierno Nacional, el cual solo puede aportar el 66,33% de los fondos para su gasto operativo, de igual forma, de acuerdo

con los “Indicadores de Gobierno Abierto”, San Pedro de Urabá tiene potencial para mejorar sus sistemas de gestión administrativa y financiera, ya que solo hay un 60,9% cumplimiento en esta área (Findeter, 2019).

Del mismo modo, el crecimiento empresarial también presentó una disminución de registros mercantiles para micro o pequeñas empresas de un 13,4% según la Cámara de Comercio de Urabá, aspecto que se le atribuye a los efectos de la pandemia; de los registros renovados el 73% son personas naturales y el 27% personas jurídicas (Cámara de Comercio de Urabá, 2021). Uno de los aspectos más relevantes sobre el estado socioeconómico del municipio es la actual tasa de informalidad laboral que alcanzó el 93,99%, mientras que en el Urabá es del 82,93% (Gobernación de Antioquia, 2019a), lo cual, sumando al decrecimiento empresarial, el aumento de la deuda nacional y la disminución de los ingresos, ha demostrado el estado desfavorable en el que se encuentra la población.

No obstante, a todo lo anterior en el cacao, el municipio puede encontrar una buena fuente de generación de ingresos, actualmente en la región del Urabá antioqueño en el año 2019, se reportaron 7.215 hectáreas de cacao, 215 hectáreas más que en el año 2018, con una producción de 4.311,8 toneladas y una productividad de 6 toneladas por hectárea, así mismo, los mercados con mayor potencial para las exportaciones colombianas de granos de cacao son Países Bajos, Estados Unidos de América y Brasil. El cacao se ha venido posicionando dentro de la región como un producto líder de producción y exportación, por lo que se ha comenzado a invertir por parte de las diferentes instituciones en el fortalecimiento empresarial de la cadena de valor del cacao (Cámara de Comercio de Urabá, 2021; Findeter, 2019).

c. Factor Social

Según datos de la encuesta de calidad de vida analizados por la universidad de Antioquia (2020), el 89% de los habitantes del municipio tienen menos de 60 años, así mismo, se observa una desaceleración en el crecimiento de la población, entre 1990 a 2017 el porcentaje de crecimiento disminuyó en 0,66%, lo anterior permite deducir que la población de San Pedro de Urabá tiene una importante proporción de personas económicamente activas, sin embargo, la esperanza de vida se encuentra por debajo de la de un colombiano promedio, que es de 74 años (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2021), sumado a esto el crecimiento poblacional en las dos últimas décadas tiende a la baja. Los anteriores factores son importantes analizar si hablamos de desarrollo humano, frente a otros municipios de la región, debido a que, hay menos esperanza de vida y que la curva poblacional presenta una tendencia de decrecimiento.

Por otro lado, si bien el municipio cuenta con una tasa de desempleo baja, que no tuvo variaciones drásticas a raíz de la pandemia, si se encuentra que la tasa de informalidad laboral alcanzó el 93,99%, mientras que en el Urabá es del 82,93% (Universidad de Antioquia, 2020), la informalidad laboral es un indicativo de bajos niveles en la calidad de vida (lo que se evidencia en los índices de calidad de vida: el 49% media y calidad de vida multidimensional 39,9% según la Gobernación de Antioquia) y que puede llevar a poca estabilidad laboral, bajos niveles de acceso a servicios de salud y educación. Lo anterior se ve reflejado en la cantidad de años promedio de educación del municipio, actualmente es de 8,29 años y se presenta un 10,68% de analfabetismo porcentaje que si bien no es alto es de importancia si resaltamos que el 89% de la población tiene menos de 60 años (Gobernación de Antioquia, 2019a).

En general, hoy más del 80% de personas se encuentran laborando, las condiciones laborales implican que un 67,4% del municipio viva en situación de pobreza y un 20,7% en situación de indigencia (Universidad de Antioquia, 2020), si a esto se le suma que los ingresos promedio de un hogar son de \$427.140 pesos, se puede concluir que el municipio por sus condiciones no propicia un desarrollo humano en sus habitantes, hay una baja tasa de bachilleres, pocas oportunidades de empleo formal y la gran mayoría de hogares viven en estratos 1 y 2 (Gobernación de Antioquia, 2019a). Y añadiendo a lo anterior, no existe en la actualidad un Plan Municipal de Cultura que oriente la Política Pública Cultural y articule el Consejo Municipal de Cultura que en la actualidad no opera (Alcaldía de San Pedro de Uraba, 2020), por ende, las oportunidades de recreación, arte y cultura también son escasas.

d. Factor Tecnológico

En San Pedro de Urabá, el acceso de las personas a la tecnología de la información, como se se menciona en Plan de Desarrollo (2020) puede verse como una brecha social en comparación con otras zonas del país, debido a que en las zonas rurales del municipio, el acceso a la tecnología de la información es casi nulo, puesto que el 80% del territorio no cuenta con señal de celular, y en las veredas y corregimientos se depende del acceso por medio de internet satelital, el cual debido a las condiciones no brinda un acceso estable al uso de internet.

Así pues, la cobertura residencial de internet para el municipio, como menciona la Gobernación de Antioquia (2018) en su anuario estadístico, es apenas un total 8,14% en equivalencia al 51,21% de cobertura promedio del departamento de Antioquia, lo cual a su vez se ve reflejado en el porcentaje de penetración de banda ancha del municipio que es de 3,5% a comparación del 18,2% del departamento de Antioquia. El municipio presenta un

deficit tanto de penetración como de cobertura residencial para asegurar el uso del internet en el total de viviendas, y esta más de 4 puntos porcentuales por debajo de la media nacional que es de 13,8% (Departamento Nacional de Planeación, 2020).

Con respecto a Ciencia, Tecnología e Innovación, el municipio según el índice de Competitividad de Antioquia se encuentra en el puesto 109 en el departamento, aun así, según el pilar de innovación, desde la perspectiva de investigación y desarrollo cuenta con un puntaje de 0%, puesto que no se registra información pertinente a solicitudes de patentes en general que permitan inferir que se adelantan procesos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+d+I) en el municipio. Este indicador es de gran importancia, pues la investigación y el desarrollo son un paso crucial para materializar las mejoras en productividad y competitividad de los municipios del departamento, también para promover la diversificación y sofisticación de las canastas exportadoras de los mismos y promover avances en materia de salud y educación que desemboquen en una mejora de la calidad de vida de los pobladores (Gobernación de Antioquia, 2019b).

e. Factor Ecológico

Según datos de Findeter (2019) el municipio tiene un 1.94% de ecosistemas estratégicos, cuenta con 1.594 ha de bosque y un índice de vulnerabilidad y riesgo por cambio climático relativamente bajo (16.06%). No obstante, se observa en el informe de gestión 2020 de la corporación Uraba (CORPOURABA) un proceso de zonificación ambiental que se ha acompañado de procesos de siembra, restauración y conservación en compañía de aliados como BanC02 que ha impulsado el pago por servicios ambientales a algunas familias en el territorio, del mismo modo, se han incentivado las estrategias educativas para formar a

directivos de instituciones educativas sobre educación ambiental y así poner en escena un PRAE en gestión de residuos sólidos.

Por otro lado, el IRCA (índice de calidad de agua) no presenta riesgos, hoy corpouraba cuenta con varias estaciones de monitoreo en las fuentes hídricas que abastecen el municipio como el río San Juan y quebrada Aguas Claras, lo que demuestra un trabajo relevante en la protección del recurso y garantía del agua limpia para el municipio, así mismo el 70,6% de los habitantes cuentan con servicio de acueducto (Universidad de Antioquia, 2020).

Los anteriores hallazgos permiten concluir que el municipio tiene un gran trabajo en manejo del recurso hídrico y que a partir de la siembra las comunidades han encontrado otras fuentes de ingresos adicionales, pero que toda la gestión en materia ambiental recae en la corporación (CORPOURABA) y no es claro que tanta interacción hay entre ésta y la alcaldía municipal. No obstante, en cuanto a desarrollo sostenible se puede destacar que hay un trabajo en curso que se puede mejorar y reportar con data de mayor calidad y frecuencia, ya que no se encuentra mucha información que permita a otras instituciones conocer que se ha hecho para promover un desarrollo sostenible del municipio.

f. Factor Legal

San Pedro de Urabá se encuentra como municipio priorizado dentro de los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), los cuales son instrumentos de gestión y planificación en un plazo de 15 años, con el objetivo de transformar y estabilizar el territorio afectados por la violencia, la pobreza, la debilidad institucional, los grupos armados y así lograr el desarrollo local (Agencia de Renovación del Territorio, 2021); es así como, dentro del Plan de Desarrollo 2020-2023 del municipio se ha articulado las iniciativas PDET al plan municipal, así como al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Plan Nacional y Departamental de Desarrollo, en donde se pudo priorizar las necesidades de las

comunidades del municipio bajo un enfoque de equidad de género e inclusión social y étnico, impulsando la participación abierta de los sanpedreños (Alcaldía de San Pedro de Uraba, 2020).

La Federación Nacional de Cacaoteros en compañía de la UMATA local y del SENA por medio de convenios con la alcaldía en años anteriores, han venido prestando servicios de acompañamiento teórico técnico a los cacaocultores, al igual que implementar acciones de transferencia de tecnología. Por otro lado, la Gobernación de Antioquia, el Banco Agrario, el Departamento de Prosperidad Social y las Naciones Unidas han implementado iniciativas para aumentar la participación y competitividad de población víctima del conflicto por medio del cultivo de cacao (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2015).

13. MODELO DE GESTIÓN DE ESR PARA EL FOMENTO DEL DESARROLLO LOCAL (MOGESR)

Las bases del modelo de gestión de empresa social rural para el fomento del desarrollo local (MOGESR) propuesto en la presente investigación, se fundamentan en los modelos de empresas expuestos anteriormente: modelo japonés Keiretsu, modelo de Grameen Bank de Yunus, modelo de intermediario de Alter Kim y el modelo de sistemas viables de Beer, a cada uno de estos, se le analizó las fortalezas y oportunidades bajo el contexto de una empresa rural y a partir de dicho análisis se inició la consolidación de buenas prácticas, las cuales se complementaron a partir de los estándares del Global Reporting Initiative (GRI). Todo lo anterior, condujo a la creación de un banco de buenas prácticas para empresas sociales rurales que promueven el desarrollo endógeno.

Sin embargo, en el estudio de los modelos mencionados con anterioridad se pudo identificar, que dichos modelos están diseñados para organizaciones con unas capacidades estáticas, lo que quiere decir que no se ve a la empresa como un órgano evolutivo que puede desarrollar nuevas capacidades, al no comprender que las empresas tienen un ciclo de vida organizacional. La importancia de reinterpretar a la empresa como una organización que evoluciona y se transforma para no solo lograr un crecimiento saludable de sus operaciones, sino también para implementar iniciativas que aporten al mejoramiento de las condiciones de vida del territorio que las rodea (y más si se hace referencia a una empresa social rural), hace posible un crecimiento sustentable por parte de las empresas. Por ende, el modelo aquí propuesto contiene tres fases en las que se puede situar la ESR de acuerdo con el nivel de capacidades y competencias que posea, así como al nivel de madurez organizacional en el que se encuentre.

En concordancia con lo anterior, el banco de buenas prácticas se reclasificó por fases, según el nivel de madurez de la empresa social rural y su capacidad para contribuir al desarrollo local. La reclasificación se hizo a partir de una matriz que cruza las variables del desarrollo endógeno (desarrollo humano, desarrollo económico, desarrollo socio institucional y desarrollo sostenible) con las variables de empresa social (gobernanza, gerencia, sostenibilidad escalabilidad), en donde cada buena práctica obtenida se ubicó en el cuadrante que combina las variables que más impacta, los investigadores no desconocen que dichas *buenas prácticas* influirán en otras variables, no obstante para el modelo propuesto se priorizo el cruce de variables que más se ven influenciadas por la buena práctica.

Por último, a partir de las tres fases se establecieron los objetivos que debe perseguir la ESR para aportar al desarrollo endógeno en cada fase, entendiendo que para lograr el objetivo último de fomentar el desarrollo local las empresas sociales rurales deben adquirir capacidades bajo cuatro perspectivas: aprendizaje, procesos, actores e impacto. Dicho proceso evolutivo de la ESR que se propone en el presente modelo se basó en la herramienta de planificación y dirección Balanced Scorecard (BSC).

La herramienta Balanced Scorecard es un método de análisis de las empresas y de creación de estrategias para alcanzar los objetivos de la organización. Los BSC alinean los objetivos y estrategias de una organización con muchas medidas de rendimiento y otros factores como la satisfacción del cliente, el rendimiento financiero, la eficiencia interna y las innovaciones. Al establecer objetivos y al analizar el rendimiento en estas categorías, los líderes de la organización pueden evaluar si el grupo está cumpliendo sus objetivos y tomar decisiones informadas sobre cómo corregir cualquier problema dentro de la organización (Niven, 2014). El MOGERS tomó como referencia además de los modelos y buenas prácticas anteriormente expuestas, la herramienta BSC, la cual se adaptó a las necesidades del modelo y así poder fomentar el desarrollo local desde la empresa social rural.

La ilustración No. 14 explica el modelo de gestión de empresa social rural para el fomento del desarrollo local (MOGESR), en la cual se resume el funcionamiento general. Primero se pueden identificar en la parte inferior de la ilustración las fases propuestas: fase uno, emprender para el desarrollo; fase dos, maduración de procesos para el desarrollo; fase tres, potenciando el desarrollo. En cada una de las fases de igual forma, se exponen los objetivos para cada ruta crítica que fomenta el desarrollo local (de abajo hacia arriba), los cuales están clasificados bajo las cuatro perspectivas propuestas: aprendizaje, procesos, actores e impacto.



Ilustración 14. Modelo de Gestión de Empresa Social Rural para el Fomento del Desarrollo Local (MOGESR)

Fuente: Elaboración propia.

El aspecto diferenciador del modelo es su enfoque en crear una ruta crítica que permita desarrollar las capacidades de la empresa, logrando un crecimiento saludable de la misma bajo las diferentes perspectivas propuestas (que a su vez dan respuesta a las variables sobre empresa social que fueron identificadas en la investigación: gobernanza, gerencia, sostenibilidad escalabilidad). Así mismo, a la par de posibilitar la gerencia del crecimiento saludable de la ESR, busca que a través de la ruta crítica (vertical) creada para cada fase, que responde a las variables identificadas sobre desarrollo endógeno propuestas en la investigación, potencie el desarrollo local del territorio en dónde hace presencia la empresa social, por medio de la articulación necesaria de los objetivos propuestos en cada perspectiva/fase, es decir, el crecimiento de la ESR debe ser sostenible bajo las cuatro perspectivas según la fase en la que se encuentre.

Cada fase que plantea el MOGESR busca desarrollar ciertas capacidades en la ESR, dichas capacidades están ligadas a las buenas prácticas que fueron identificadas y clasificadas en cada fase. Lo que busca el modelo es que la ESR identifique el estado actual de sus capacidades como organización, dicha identificación puede hacerse a través de herramientas como Ico+R, AMOFHIT, PESTEL, DOFA, entre otras, para que posteriormente identifique las buenas prácticas que actualmente está realizando por objetivo, dichas buenas prácticas están clasificadas y agrupadas como diferentes alternativas al cumplimiento de los objetivos propuestos en las rutas críticas por cada fase, es decir la ESR deberá reconocer cuáles buenas prácticas está cumpliendo por cada objetivo de cada fase para poder establecer cuál es la ruta crítica que actualmente tiene la organización. En dicho proceso se podrá comprender cuáles vacíos está teniendo la ESR para poder fomentar el desarrollo local y de esta forma poder reconocer desde las tres frases, cual es la ruta crítica que desea implementar para lograr la meta establecida.

Es importante aclarar que el presente modelo no se basa en clasificar las organizaciones por el tamaño, ingresos, número de empleados o número de ventas que actualmente realice la empresa, sino por el número de buenas prácticas que fomentan el desarrollo local que actualmente practique la ESR.

a. Fases del MOGESR

A continuación, se expone a grandes rasgos el propósito de cada fase del modelo:

1. **Fase 1: Emprender para el desarrollo:** Se entiende a la ESR que componen esta fase como una organización que apenas están teniendo un despertar en la importancia de no solo generar valor económico, sino en generar conciencia en el reconocimiento de sus grupos de interés para ocasionar posteriormente acciones que faciliten la generación valor económico, social y ambiental tanto para la organización como a sus grupos de interés.

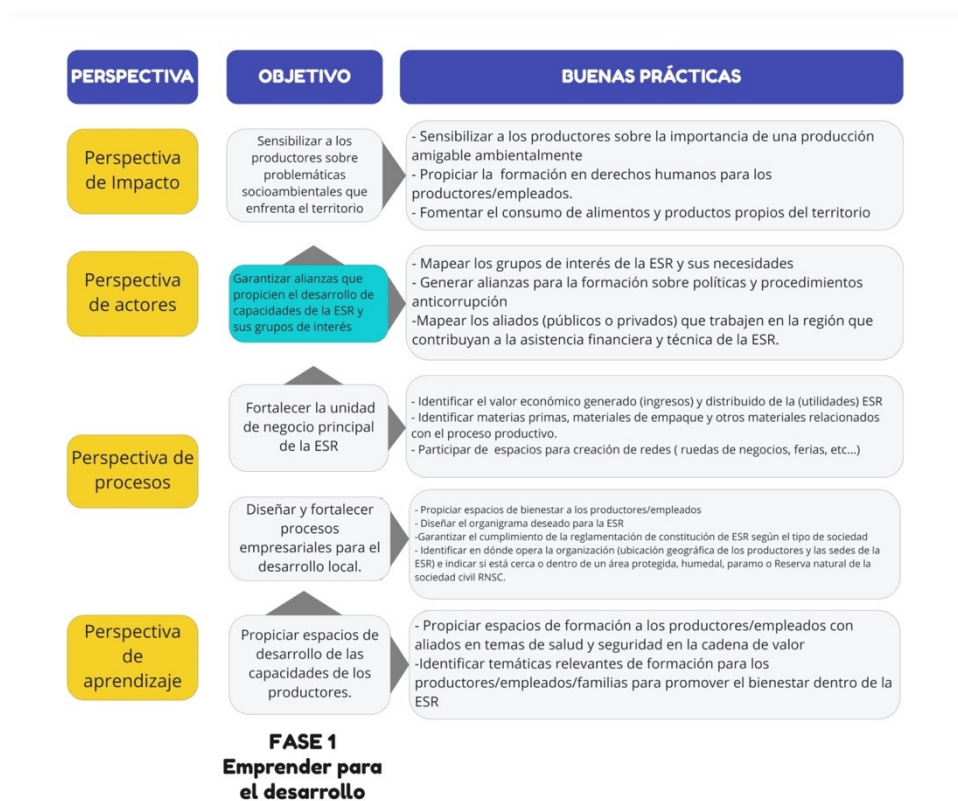


Ilustración 15. Fase 1: Emprender para el desarrollo

Fuente: Elaboración propia.

2. **Fase 2: Maduración de procesos para el desarrollo:** Después de identificar los actores más relevantes para la ESR y entender la importancia de enfocar sus acciones a la mejora de la comunidad local, las organizaciones en la presente fase tendrán como objetivo el de perfeccionar sus procesos, acciones y relacionamiento para alcanzar la madurez necesaria para afrontar los objetivos de diversificación en la fase tres. Dentro de la perspectiva de actores, la actual fase comparte el mismo objetivo con la fase 1, puesto que garantizar las alianzas que propicien el desarrollo de capacidades de la ESR y de sus grupos de interés, no solo es un proceso de emprender para el desarrollo (fase 1), sino que a su vez proporciona bases necesarias para solidificar procesos y acciones que realice la ESR en la fase 2.

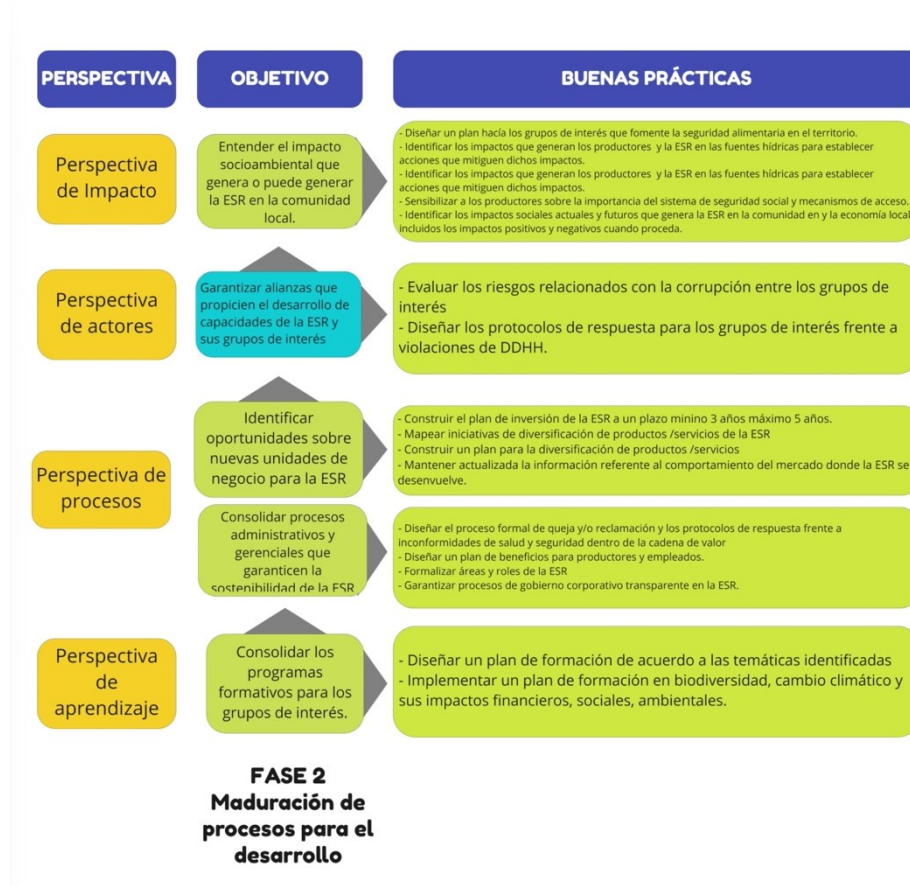


Ilustración 16. Fase 2: Maduración de procesos para el desarrollo

Fuente: Elaboración propia.

3. Fase 3: Potenciando el desarrollo: La presente fase tiene dos grandes objetivos, primero la ESR cuenta con la madurez suficiente para emprender acciones que le permitan diversificar sus ingresos, como lo son nuevos productos, servicios y/o expandirse a nuevos mercados, escalabilidad. Segundo, el fin último del presente modelo es brindarles a las empresas sociales rurales una ruta clara de crecimiento sostenible para que de manera autónoma puedan gestionar acciones que fomenten el desarrollo local, por lo que la ESR debe propender por construir un modelo de ciudadanía corporativa que permita a la organización contribuir social, ambiental y económicamente al bienestar de la comunidad local.

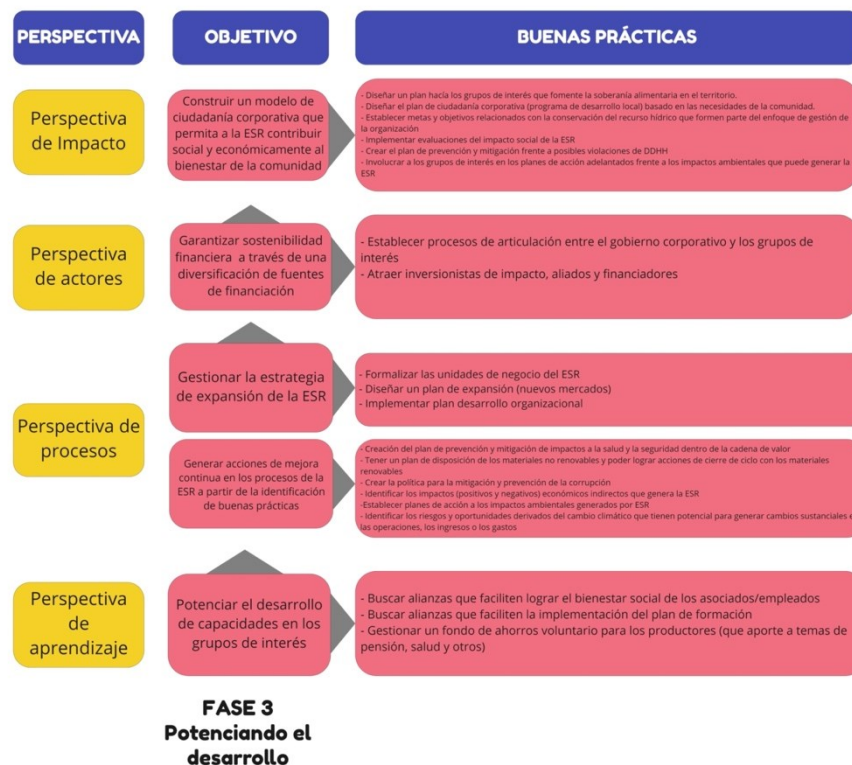


Ilustración 17. Fase 3: Potenciando el desarrollo

Fuente: Elaboración propia.

b. Banco de buenas prácticas

Cómo se mencionó con anterioridad, se construyó un banco de buenas prácticas, el cual se reclasificó a partir de dos criterios:

- **Impacto en variables:** Cada buena práctica se ubica en el cuadrante donde mayor impacto tendrá de acuerdo con el cruce de las variables de desarrollo endógeno (desarrollo humano, desarrollo económico, desarrollo socio institucional y desarrollo sostenible) con las variables de empresa social (gobernanza, gerencia, sostenibilidad escalabilidad).
- **Fases:** Nivel de madurez o de capacidades organizacionales que disfruta la ESR para llevar a cabo la buena práctica, para este último criterio se encontró que algunas buenas prácticas son atemporales, lo que quiere decir que son acciones que deben hacerse constantemente para promover el desarrollo independiente al nivel de madurez de la ESR.

BUENAS PRÁCTICAS POR FASE

Convenciones:

- Diferencia crítica de la ESR Fase 1
- Buenas prácticas de la ESR Fase 2
- Buenas prácticas de la ESR Fase 3
- Buenas prácticas de la ESR Fase 4

	Gobernanza	Gerencia	Sostenibilidad	Escalabilidad
DESARROLLO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> Definir la estrategia de ESR y sus objetivos Definir el plan de ESR y sus acciones Definir el presupuesto de ESR Definir el sistema de ESR Definir el sistema de ESR Definir el sistema de ESR 	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que los compromisos de la ESR estén contemplados bajo la legislación colombiana y que respetar los estándares internacionales Definir la estructura de ESR Definir la estructura de ESR Definir la estructura de ESR Definir la estructura de ESR Definir la estructura de ESR 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la estructura de ESR Definir la estructura de ESR Definir la estructura de ESR Definir la estructura de ESR Definir la estructura de ESR Definir la estructura de ESR 	<ul style="list-style-type: none"> Definir la estructura de ESR Definir la estructura de ESR Definir la estructura de ESR Definir la estructura de ESR Definir la estructura de ESR Definir la estructura de ESR
DESARROLLO ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> Validar los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades
DESARROLLO SOCIO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades
DESARROLLO SOSTENIBLE	<ul style="list-style-type: none"> Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades Definir los grupos de interés de la ESR y sus necesidades

Ilustración 18. Banco de buenas prácticas

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la construcción del banco de buenas prácticas, se pudieron identificar varias acciones que por sus características se consideraron atemporales a las fases del modelo, por consiguiente, son acciones que en cualquier momento las empresas pueden y deberían estar realizando. De igual forma, estas buenas prácticas no fueron clasificadas dentro de los objetivos de cada ruta crítica, son consideradas como puntos de referencia para las organizaciones para emprender acciones que promuevan el desarrollo sostenible de la organización y del territorio:

BUENAS PRÁCTICAS ATEMPORALES

- Garantizar que los empleados de la ESR estén contratados bajo la legislación colombiana y que pertenezcan a la comunidad local.
- Identificación de oportunidades de mejora y buenas prácticas.
- Establecer procesos de comunicación entre la ESR y los grupos de interés.
- Generar alianzas para la formación que propicie el desarrollo de capacidades de los productores en procesos relacionados a la cadena de valor de la ESR y en los grupos de interés.
- Caracterizar a los productores que hacen parte de ESR y su núcleo familiar para comprender y categorizar la diversidad poblacional que pertenece a la organización.
- Consolidar el mapa de riesgos (ambientales, sociales y económicos) de la ESR.
- Propiciar un comercio justo desde la ESR hacia el mercado.
- Propiciar relaciones de confianza con las instituciones locales
- Establecer procesos participativos en la toma de decisiones entre los grupos de interés y la ESR.
- Construir criterios ambientales y sociales que deben cumplir los productores y proveedores en el mediano plazo para ser parte de la ESR.
- Generar alianzas para adelantar procesos de prevención y mitigación de los impactos ambientales generados por la ESR

Ilustración 19. Buenas prácticas atemporales

Fuente: Elaboración propia.

c. Implementación del MOGESR

Para aplicar el modelo propuesto en la investigación se recomienda seguir una serie de pasos:

1. La ESR debe tener un diagnóstico realizado de las capacidades de la organización, el cual puede hacerse a través de herramientas como Ico+R, AMOFHIT, PESTEL, DOFA, entre otras. El cual permitirá evidenciar las fortalezas y debilidades de la organización.
2. Identificar las buenas practicas por fase que actualmente esté realizando la ESR con base a los resultados del diagnostico de las capacidades de la organización.
3. A partir de ello, la ESR podrá identificar la ruta crítica en el modelo propuesto.
4. Con la ruta crítica identificada, la ESR conocerá las buenas prácticas que requiere implementar para extender su aporte al desarrollo endógeno del territorio.

Cabe aclarar que, en el proceso de identificación de buenas prácticas por objetivos, se pueden presentar buenas prácticas tanto como en una como de todas las fases, esto se debe a que el

crecimiento sostenible de la organización no es lineal, sino depende de las condiciones en las que se desarrolle. El fin último del modelo es poder identificar el mayor número de iniciativas que esté realizando por fase y poder identificar la ruta crítica de la organización que le sirva como base para plantear acciones en el mediano y largo plazo que impacten positivamente el desarrollo local.

14. CASO DE ESTUDIO ABICASPU

La presente investigación busca aplicar el modelo de gestión de empresa social rural para el fomento del desarrollo local (MOGESR) a la Asociación de Cacaocultores de San Pedro de Urabá (ABICASPU) a manera de caso de estudio. A partir del Instrumento de Medición de Capacidades y Competencias para Organizaciones Sociales y Comunitarias (Ico+R) realizado por EAFIT Social bajo el programa Efecto Cacao (Universidad EAFIT, 2020), las encuestas semiestructuradas realizadas bajo el enfoque del instrumento de gerencia estratégica AMOFHIT a miembros del consejo de la asociación y el análisis de gestión documental PESTEL sobre el estado del municipio de San Pedro de Urabá, se pudo identificar el estado actual de la organización con respecto al Modelo.

Como se explica anteriormente, para la implementación de MOGESR, primero se debe conocer las capacidades organizacionales, para posteriormente identificar desde el banco de buenas prácticas, aquellas que actualmente la organización está implementando. En la ilustración No. 20 se puede observar según la información anteriormente mencionada, la cual fue recolectada, analizada y clasificada, la identificación de las buenas prácticas que actualmente está realizando la asociación ABICASPU según el banco de buenas prácticas del modelo:

BUENAS PRÁCTICAS ABICASPU

Convenciones: Buenas prácticas de la ESR FASE 1, Buenas prácticas de la ESR FASE 2, Buenas prácticas de la ESR FASE 3, Buenas prácticas atemporales

	Gobernanza	Gerencia	Sostenibilidad	Escalabilidad
DESARROLLO HUMANO	<ul style="list-style-type: none"> Propiciar espacios de formación a los productores/empleados con énfasis en temas de salud y seguridad en la cadena de valor. Identificar nichos de mercado para los productores/empleados que permitan el bienestar dentro de la ESR. Diseñar el proceso de formación de una cadena de valor y su relación con la promoción de productos de calidad y reconocimiento de la cadena de valor. Diseñar un plan de formación de acuerdo a las temáticas identificadas. Buscar alianzas que faciliten la implementación del plan de formación. 	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que los empleados de la ESR estén contratados bajo la legislación colombiana y que pertenecan a la comunidad local. Propiciar espacios de bienestar a los productores/empleados. Diseñar un plan de beneficios para productores y empleados. Buscar alianzas que faciliten lograr el bienestar social de los asociados/empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Propiciar la formación en derechos humanos para los productores/empleados. Diseñar los procesos de respuesta para los grupos de interés. Fomentar y reconocer los DDHH. Crear el plan de prevención y mitigación frente a posibles violaciones de DDHH. Sensibilizar a los productores sobre la importancia del sistema de seguridad social y sus acciones de acción. Generar un fondo de ahorro para los productores que opere a través de pensiones, salud y otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar alianzas para la formación que propicie el desarrollo de capacidades de los productores en procesos relacionados a la cadena de valor de la ESR, y en los grupos de interés.
DESARROLLO ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> Mapear los grupos de interés de la ESR y sus necesidades. Propiciar un comercio justo desde la ESR hacia el mercado. Diseñar el plan de relacionamiento de los grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar el valor económico generado (ingreso) y distribuido de la ESR. Construir el plan de inversión de la ESR a un plazo máximo 5 años. Identificar los impactos (positivos y negativos) económicos indirectos que genera la ESR. Diseñar el organigrama diseñado para la ESR. Formalizar áreas y roles de la ESR. Implementar plan desarrollo organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar alianzas estratégicas que permitan la sostenibilidad de la ESR. Consolidar el mapa de riesgos (ambientales, sociales y económicos) de la ESR. Implementar un plan de formación en sostenibilidad, emprendimiento, liderazgo y otros. Identificar los riesgos (ambientales, sociales, económicos) de la ESR. Identificar los riesgos (ambientales, sociales, económicos) de la ESR. Identificar los riesgos (ambientales, sociales, económicos) de la ESR. 	<ul style="list-style-type: none"> Mapear las unidades de negocio del ESR. Formalizar las unidades de negocio del ESR. Postular a proyectos de asistencia financiera y cooperación. Atraer inversionistas de impacto, aliados y financiadores.
DESARROLLO SOCIO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> Generar alianzas para la formación sobre procedimientos anticorrupción. Evaluar los riesgos relacionados con la corrupción entre los grupos de interés. Crear la política para la mitigación y prevención de la corrupción. Propiciar relaciones de confianza con las instituciones locales. Establecer procesos participativos en la toma de decisiones entre los grupos de interés y la ESR. 	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar el cumplimiento de la legislación de ESR según el tipo de actividad. Garantizar procesos de gobierno corporativo transparente en la ESR. Establecer procesos de gobierno corporativo transparente y de gestión de riesgos. Establecer procesos de comunicación entre la ESR y los grupos de interés. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar los riesgos (ambientales, sociales, económicos) de la ESR. Diseñar un plan de comunicación basado en los grupos de interés. Implementar evaluaciones del impacto social de la ESR. 	<ul style="list-style-type: none"> Participar de espacios para la creación de redes (rondas de negocios, ferias, etc.). Mantener actualizada la información sobre el comportamiento del mercado de la ESR. Diseñar un plan de expansión (nuevos mercados).
DESARROLLO SOSTENIBLE	<ul style="list-style-type: none"> Sensibilizar a los productores sobre la importancia de una producción amigable ambientalmente. Agrupar por parte de la ESR a los productores ambientales según el tipo de actividad. Implementar alianzas estratégicas con actores ambientales que permitan generar la ESR. Diseñar un plan de consumo de alimentos y productos propios del territorio. Diseñar un plan de consumo de alimentos y productos propios del territorio. Diseñar un plan de consumo de alimentos y productos propios del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> Construir criterios ambientales y sociales que deben cumplir los productores y proveedores en el mediano plazo para ser parte de la ESR. Identificación de oportunidades de mejora y buenas prácticas. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar un plan de sostenibilidad de la ESR. Identificar los riesgos (ambientales, sociales, económicos) de la ESR. Establecer metas y objetivos ambientales y sociales que permitan generar la ESR. Establecer planes de acción para la mitigación de los impactos ambientales generados por la ESR. Identificar los riesgos (ambientales, sociales, económicos) de la ESR. Identificar los riesgos (ambientales, sociales, económicos) de la ESR. Identificar los riesgos (ambientales, sociales, económicos) de la ESR. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar alianzas para adelantar procesos de prevención y mitigación de los impactos ambientales generados por la ESR.

Ilustración 20. Buenas prácticas ABICASPU

Fuente: Elaboración propia.

En la anterior clasificación de buenas prácticas se pudo identificar que ABICASPU es una asociación que se preocupa por sensibilizar y formar a sus productores en diversas temáticas, propiciando los espacios para ello. Debido a su trayectoria ya tienen procesos administrativos que le permiten conocer el valor económico perdido o ganado en el ejercicio del negocio, y es consciente de las fortalezas y debilidades que se presentan a nivel administrativo. Del mismo modo ha hecho esfuerzos por conocer las necesidades de sus grupos de interés y se ha dado a la tarea de buscar aliados que le permitan fortalecer el modelo organizacional.

Posteriormente, siguiendo con el proceso de implementación del MOGESR, a partir de las buenas prácticas identificadas, se reconocieron los objetivos a los cuales dichas buenas prácticas estaban alineados. Como resultado se pudo determinar que actualmente la

organización cumple en su gran mayoría con las buenas prácticas propuestas dentro de la ruta crítica de la fase 1 del modelo: Empezar para el desarrollo:

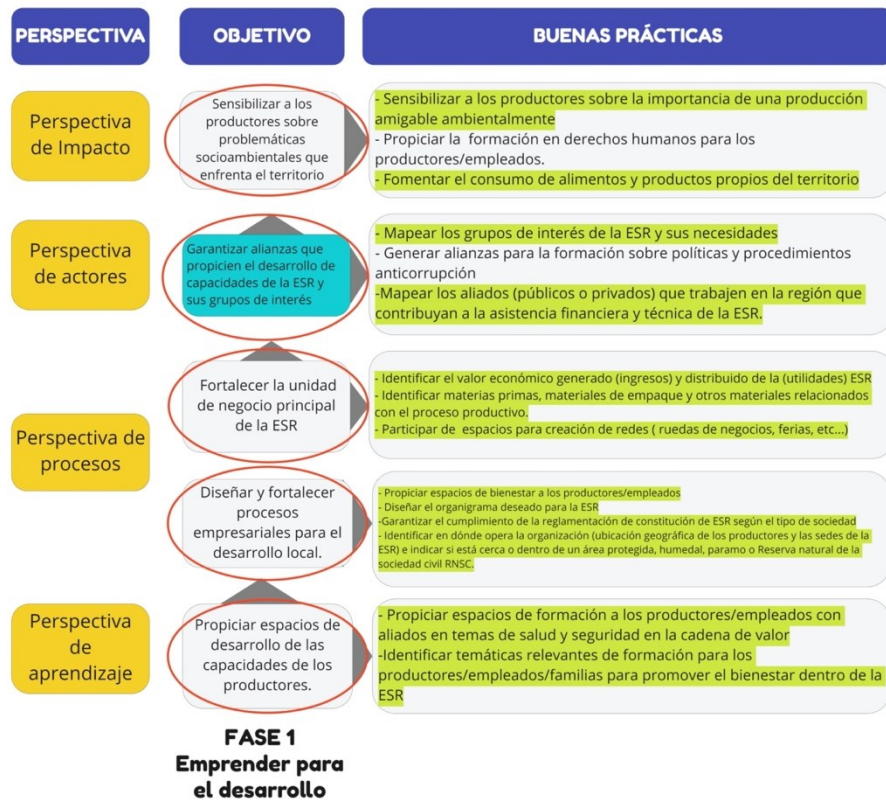


Ilustración 21. Fase 1 ABICASPU

Fuente: Elaboración propia.

Así mismo se puede observar que la organización ya está iniciando un periodo de transición a la implementación de buenas prácticas de la fase dos, que como se pudo mencionar anteriormente en la explicación del modelo, MOGESR es flexible, puesto que, entiende que las organizaciones son diversas y su crecimiento muchas veces no es equilibrado desde las diferentes perspectivas y al brindar la posibilidad de reconocer las diferentes buenas prácticas que se implementan desde cada organización, facilita la comprensión de los procesos de transición de las organizaciones, posibilitando construir organizaciones con rutas críticas que se sitúan en una, en dos o en las tres fases del modelo.

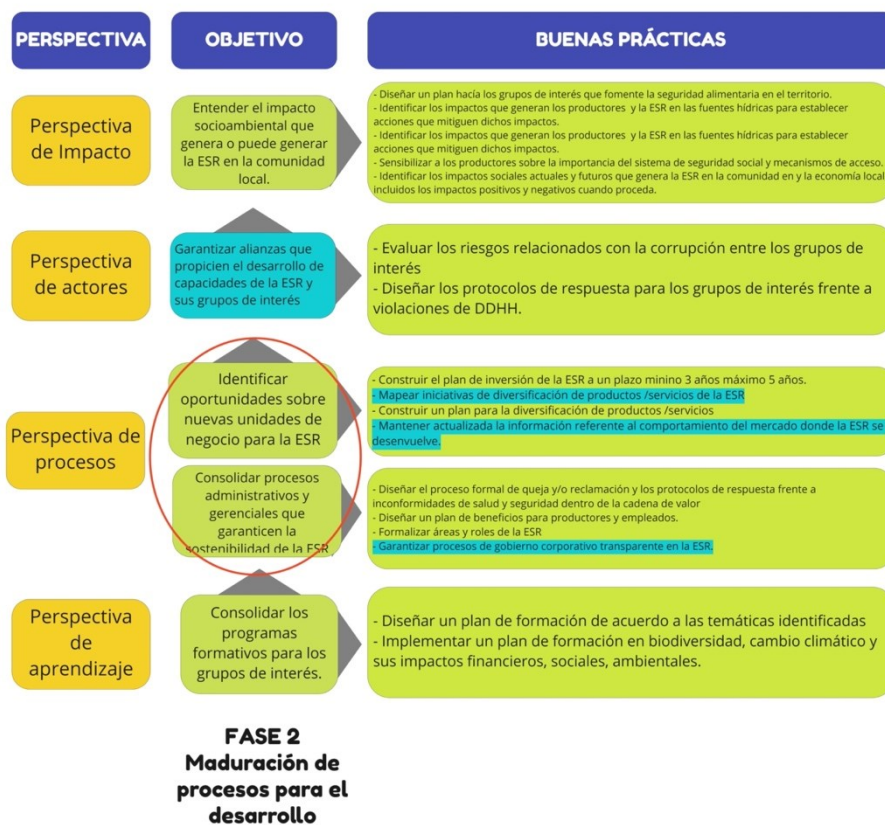


Ilustración 22. Fase 2 ABICASPU

Fuente: Elaboración propia.

Por último, el modelo busca que las organizaciones identifiquen la ruta crítica que están realizando según el modelo y así poder generar acciones que sigan incentivando el desarrollo local, por medio de la identificación de nuevos objetivos en la ruta crítica para implementar. De acuerdo con lo anterior, la ilustración No. 23 muestra la ruta crítica de ABICASPU, como se ha mencionado, la organización ya está transitando a una fase 2, en donde debe propender por madurar sus procesos, mejorar la gestión financiera y comenzar a entender cómo gestionar los impactos positivos y negativos que causa en el desarrollo de sus actividades empresariales en el territorio a nivel social, económico, ambiental y cultural, para ello, debe trascender de formaciones netamente técnicas enfocadas a mejorar el producto, a consolidar programas formativos que sensibilicen a los cacaocultores en otros temas de interés para su

desarrollo humano (desarrollo de capacidades y habilidades blandas y duras), así como en derechos humanos y crisis ambiental que hoy enfrenta el planeta. Por otro, debe buscar la sostenibilidad financiera, lo cual permitirá ser sujeto de inversiones de impacto y alianzas con terceros que apoyen el proceso de escalabilidad de la organización para pensar a futuro en una diversificación de productos.



Ilustración 23. Ruta crítica ABICASPU

Fuente: Elaboración propia.

15. CONCLUSIONES

En el proceso de identificación de las buenas prácticas de modelos de empresas sociales bajo las cuatro variables que la presente investigación priorizó, se logró identificar que los modelos que se pudieron encontrar en su gran mayoría se han fundamentado para la consolidación de organizaciones empresariales tradicionales, por lo cual, es difícil ver dichos modelos aplicados en la realidad de una empresa social, ya que pueden llegar a ser muy rígidos y estáticos en el tiempo, por lo que se hace complicado para una ESR adaptar sus acciones a dichos modelos.

Durante la construcción del modelo de gestión de empresa social, se pudo extraer las buenas prácticas de los modelos evaluados, y a través de las herramientas de gerencia estratégica utilizadas, se pudo construir el Modelo de Gestión de Empresa Rural Social (MOGERS), el cual, al contar con un banco de buenas prácticas, que se puede ir alimentando constantemente por las organizaciones, brinda a las ESR, una guía rápida del estado actual de la empresa y la consolidación de acciones prácticas a realizar para promover el desarrollo local del territorio donde pertenecen.

Se pudo identificar de igual forma, durante la construcción del modelo, que uno de los grandes factores al cual las empresas deben comenzar a apuntar para lograr un desarrollo sostenible, es de consolidar su propio modelo de ciudadanía corporativa, en donde el accionar social de las empresas no solo queden en tareas a realizar por estrategias básicas de Responsabilidad Social Empresarial, ni en iniciativas para medir la perspectiva social del desarrollo sostenible que la organización genera anualmente. La incorporación del concepto de ciudadanía corporativa es un término que apenas se definiendo a nivel mundial, que por

ende puede generar confusiones entre las organizaciones, aun así, la apropiación por parte de las empresas de este nuevo concepto puede ayudar a entender cómo las organizaciones tienen una gran influencia sobre el territorio en el que realizan sus acciones y que a medida que crecen, también debe haber un proceso de crecimiento recíproco con el territorio.

En el ejercicio práctico de aplicar el modelo MOGESR a la asociación ABICASPU, se pudo evidenciar por medio de la recopilación de información que se realizó a través los instrumentos utilizados, que la ruralidad colombiana presenta una brecha significativamente grande con respecto a las capacidades organizacionales que una empresa puede tener con respecto a las zonas urbanas, la poca accesibilidad de recursos que presentan las zonas rurales del país se ve reflejado en la carencia de oportunidades de desarrollo. Es por esto, que, aunque el modelo brinde a las organizaciones un panorama claro de cómo debe direccionar la estrategia para lograr un crecimiento saludable de la ESR, es importante que la presente investigación pueda ejecutar las acciones propuestas dentro de la ruta crítica que el modelo evidencio para ABICASPU y de esta forma corroborar si es posible fomentar el desarrollo endógeno del territorio por medio de las empresas sociales rurales.

16. ANEXO

A continuación, se anexa la guía explicativa para comunidad del uso del Modelo de Gestión de Empresa Social Rural (MOGESR) para el fomento del desarrollo local:

https://www.canva.com/design/DAEjGLNix40/WVRMfexVsn6nFM6xbIa-oA/view?utm_content=DAEjGLNix40&utm_campaign=designshare&utm_medium=link&utm_source=sharebutton

17. REFERENCIAS

- Agencia de Renovación del Territorio. (2021). *Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial*. https://www.renovacionterritorio.gov.co/especiales/especial_PDET/
- Albuquerque, F. (2004). El enfoque del desarrollo económico local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad. In *Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro* (Vol. 1).
- Alcaldía de San Pedro de Uraba. (2020). *ACUERDO 002-2020 (27-mayo-2020) - Plan de Desarrollo del Municipio de San Pedro de Urabá*.
- Alcaldía Municipal de San Pedro de Urabá. (2016). *Plan de desarrollo municipal San Pedro de Urabá Antioquia 2016 - 2019*. 110.
- Alcaldía Municipal de San Pedro de Urabá. (2019). *INFORME DE SEGUIMIENTO AL PLAN ANTICORRUPCIÓN*.
- Alter, S. K. (2006). Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, 205–232.
- Benjamin, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas*.
- Berry, A. (2017). *Avance y Fracaso en el Agro Colombiano, siglo XX y XXI*.
<http://library1.nida.ac.th/termpaper6/sd/2554/19755.pdf>
- Breu, F., Guggenbichler, S., & Wollmann, J. (2003). La pobreza rural en América Latina: Lecciones para una reorientación de las políticas. In *Encuentro de altos directivos sobre la mitigación de la pobreza rural*.
- Cámara de Comercio de Urabá. (2021). *Estudio Socioeconómico 2020*.
- Campos Freire, F. (2010). Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas.

Estudios Sobre El Mensaje Periodístico, 16, 13–30.

https://doi.org/10.5209/rev_ESMP.2010.v16.12163

Cely Torres, L. A. (2017). Oferta productiva del cacao colombiano en el posconflicto.

Estrategias para el aprovechamiento de oportunidades comerciales en el marco del acuerdo comercial Colombia-Unión Europea. *Equidad y Desarrollo*, 28, 167–195.

<https://doi.org/10.19052/ed.4211>

CEPAL. (2020). El desafío social en tiempos del COVID-19. *Informe Especial Covid-19*, 1–22.

de Diego Rábago, P. (2018). Grameen bank: El banco de los pobres. El impacto de una

herramienta para erradicar la pobreza y dar poder a la mujer. *Foro: Revista de Ciencias Jurídicas y Sociales*, 21(1), 15–54.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021). *DANE Celebra Día Mundial de la Población*.

https://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=853&Itemid=28&phpMyAdmin=3om27vamm65hhkhrtgc8rm2g4

Departamento Nacional de Planeación. (2020). *TerriData: Ficha Técnica San Pedro de Urabá, Antioquia*. <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/05665>

DNP. (2015). Diagnóstico De La Pobreza Rural. *Diirección de Desarrollo Rural Sostenible-DDRS Subdirección de Producción y Desarrollo Rural - SPDR*, 1–20.

Ema López, J. E. (2004). From the subject to agency (by way of the political). *Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 1(5), 1.

<https://doi.org/10.5565/rev/athenea.114>

Fernández Aldecua, M., Castillejos López, B., & Alfonso Ramírez Luna, J. (2012). Empresas

sociales y ecoturismo en Bahías de Huatulco, México: Diagnóstico de la gestión empresarial. *Estudios y Perspectivas En Turismo*, 203–224.

Findeter. (2019). *San Pedro de Urabá Ruta del Desarrollo Sostenible Acompañamos la gestión de los alcaldes y gobernadores de Colombia*.

Gatica Neira, F. (2020). Revisión empírica al modelo de desarrollo endógeno a partir de la innovación empresarial: el caso de Chile. *Innovar*, 30(77), 137–152.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87454>

Global Sustainability Standards Board. (2016). Gri 101: fundamentos 2016 101. *GSSB Global Sustainability Standars Board*, 1(1), 30.

Gobernación de Antioquia. (2017). *9.4.4 Producto Interno Bruto -PIB- per cápita en miles de pesos por municipio a precios corrientes , años 2013-2015*.

<http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/9-4-4-producto-interno-bruto-pib-per-capita-en-miles-de-pesos-por-municipio-a-precios-corrientes-anos-2013-2015>

Gobernación de Antioquia. (2018). *10.7 Coberturas residencial de Internet (%) en las subregiones y municipios de Antioquia por área. Censo 2018*.

<http://www.antioquiadatos.gov.co/index.php/servicios-publicos-2018>

Gobernación de Antioquia. (2019a). *Encuesta de calidad de vida 2019. Informe de indicadores*. 1–410. <https://antioquia.gov.co/images/PDF2/Planeacion/ECV/ecv-2019/encuesta-de-calidad-de-vida-ecv2019.pdf>

Gobernación de Antioquia. (2019b). *Indica Municipal de Competitividad en Antioquia IMCA 2019*. http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/4149f6ce-94bb-46e8-ac3f-6e96fdffb840/Índice+Municipal+de+Competitividad+Municipal_LIV.pdf?MOD=AJPERES&CVID=n22zeB3

- Gobernación de Antioquia. (2019c). Informe de indicadores. *Encuesta de Calidad de Vida 2019: Informe de Indicadores*, 1–130.
- Kliksberg, B. (1999). Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo. In *Revista de la CEPAL* (Vol. 1999, Issue 69). <https://doi.org/10.18356/285f3940-es>
- López Muñoz, L. V. (2019). Pobreza y subdesarrollo rural en Colombia. Análisis desde la Teoría del Sesgo Urbano. *Estudios Políticos (Medellín)*, 54, 59–81.
<https://doi.org/10.17533/udea.espo.n54a04>
- Lynn, L. E., Heinrich, C. J., & Hill, C. J. (2000). Studying Governance and Public Management: Challenges and Prospects. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 233–261. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024269>
- Naciones Unidas. (2020). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020. *Informe de Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019*, 64.
<https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2018-ES.pdf>
- Niven, P. R. (2014). *Balanced Scorecard Evolution*.
- Pareja Cano, B., Bajo Sanjuán, A., & Fernández Fernández, J. L. (2015). Las escuelas del emprendimiento social: una triple propuesta teórica para enfocar su estudio. *Revista Icade. Revista de Las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 0(94), 67. <https://doi.org/10.14422/icade.i94.y2015.003>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2015). *Perfil productivo San Pedro de Urabá*. https://issuu.com/pnudcol/docs/perfil_productivo_san_pedro_de_urab
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *Índices e indicadores de desarrollo humano*.

- Reid, W. V., Mooney, H. A., Cropper, A., Capistrano, D., Carpenter, S. R., Chopra, K., Dasgupta, P., Dietz, T., Duraiappah, A. K., Hassan, R., Kaspersen, R., Leemans, R., May, R. M., McMichael, T. (a. J. ., Pingali, P., Samper, C., Scholes, R., Watson, R. T., Zakri, A. H., ... Zurek, M. B. (2005). Evaluación de los Ecosistemas del Milenio. *World Resource Institute. Washington DC*, 1–43.
- Ríos, A., Palacio, J., Giraldo, D., Villegas, D., & Cubillos, S. (2019). *DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE Una mirada desde la Ingeniería Ingeniería Agroindustrial DESARROLLO RURAL*.
- Rodríguez Beccera, M., & Vélez, M. A. (2018). *Gobernanza y Gerencia del Desarrollo Sostenible*.
- Romero, E. (2002). Claves para entender el desarrollo endógeno en la globalización. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 37(37), 139–165.
- Rosa, S. L. C. (2016). *CURSO EN DESARROLLO HUMANO LOCAL CON ENFASIS EN ACTIVOS DE CIUDADANIA - CIUDADANIA UNIDAD 2 DESARROLLO HUMANO Y DESARROLLO LOCAL EL ATERRIZAJE DEL DESARROLLO HUMANO A NIVEL LOCAL*. 1–10.
- Ryerson University Library. (2021). *PESTEL Guide - Research Guides at Ryerson University Library*. <https://learn.library.ryerson.ca/PESTEL>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Maria del Pilar Baptista Lucio. (2010). *Metodología de la investigación* (M. I. R. Martínez (ed.); McGraw Hil).
- Sanabria, M. (2007). *Algunos Elementos De Corte Epistemológico Y Aportes Para Una Mayor Comprensión*. 6(13), 155–194.
- Sánchez Torres, R. M. (2017). Desigualdad del ingreso en Colombia: Un estudio por

departamentos. *Cuadernos de Economía (Colombia)*, 36(72), 139–178.

<https://doi.org/10.15446/cuad.econ.v36n72.65880>

Secretaría de Desarrollo Económico de Medellín. (2020). *Efectos económicos y sociales por COVID-19 y alternativas de política pública*. 1–116.

Social Entrepreneurship and Social Business. (2015). RETROSPECTIVE AND. *SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AND SOCIAL BUSINESS*, 380–384.

Torres Gómez, E., Torres Gorrón, J., López González, M., Loaiza Quintero, O., & Sánchez Salazar, C. (2020). *San Pedro de Urabá: Guía base para la reactivación económica*. XXI, 26--439 p., [2] h. con mapa, [14] h. de lam.

Universidad de Antioquia. (2020). *San Pedro de Urabá, Guía Base para la Reactivación Económica*. 1–16.

Universidad EAFIT. (2020). *Instrumento de Medición de Capacidades y Competencias para Organizaciones Sociales y Comunitarias - Asociación Abicaspu*.

Vázquez Barquero, A. (2000). Desarrollo económico local y descentralización: Aproximación a un marco conceptual. *Revista de La Comisión Económica Para América Latina y El Caribe (CEPAL)*, 1–50.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Vázquez Barquero, A., & Madoery, O. (2001). Desarrollo endogeno y globalización. *Transformaciones Globales, Instituciones y Políticas de Desarrollo Local.*, 1–17.

Walker, J. (1991). The viable system model: a guide for co-operatives and federations. *Published Online At < Http://Www. Greybox. Uklinux. Net/ ...*, 1–94.