



Vigilada Mineducación

TENSIONES CONSTITUTIVAS EN LA ACCIÓN ORGANIZADA: EL TRÁNSITO DE LA ORGANIZACIÓN JUVENIL RED ENTRE MONTAÑAS HACIA EMPRESA SOCIAL DESDE EL CONTEXTO RURAL DE SAN SEBASTIÁN DE PALMITAS (MEDELLÍN)

Constitutive tensions in organized action: the transition of the Young organization RED entre Montañas toward social enterprise from San Sebastián de Palmitas rural contex (Medellín).

DANIELA TABARES MOLINA

Tesis para optar por el título de magister en gerencia de empresas sociales para la innovación social y el desarrollo local.

Asesor

John Fernando Macías Prada

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMÍA Y GOBIERNO

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

MEDELLÍN

2025



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
1. CAPÍTULO: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1. INTRODUCCIÓN	8
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
1.4. OBJETIVOS	12
1.4.1. <i>General</i>	12
1.4.2. <i>Específicos</i>	12
1.5. JUSTIFICACIÓN	12
1.6. CONSIDERACIONES DEL ESTUDIO.....	12
2. CAPÍTULO: MARCO CONCEPTUAL	14
2.1. DEFINIR EL FENÓMENO: LA EMPRESA SOCIAL	14
2.1.1. <i>Conceptualización y perspectivas del concepto</i>	14
2.1.2. <i>Características de las empresas sociales</i>	17
2.1.3. <i>Empresas sociales y especificidades territoriales</i>	18
2.1.4. <i>La empresa social en Colombia</i>	19
2.1.5. <i>¿Cómo entender entonces a la empresa social para el estudio de caso?</i>	22
2.2. EL ESCENARIO DE ACCIÓN: CONTEXTO INSTITUCIONAL Y TERRITORIAL	23
2.2.1. <i>Institucionalidad y políticas públicas</i>	23
2.2.2. <i>Territorio como construcción social</i>	24
2.3. LA COMPRENSIÓN DEL PROCESO: TRAYECTORIA E IDENTIDAD ORGANIZACIONAL	24
2.3.1. <i>Trayectoria Organizacional</i>	24
2.3.2. <i>Identidad colectiva</i>	25
2.4. TEORÍA DE LA ACCIÓN ORGANIZADA (TAO)	25
2.4.1. <i>El Sujeto y la Subjetivación</i>	26
2.4.2. <i>La Acción Organizada</i>	27
2.4.3. <i>Tensiones organizacionales desde la TAO</i>	30
2.4.4. <i>Aplicación de la TAO al estudio de caso: RED entre Montañas</i>	31
2.5. SÍNTESIS DEL MARCO CONCEPTUAL.....	32
3. CAPÍTULO: DISEÑO METODOLÓGICO	34
3.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	34
3.1.1. <i>Análisis Documental</i>	34
3.1.2. <i>Entrevista Semiestructurada</i>	35
3.2. RELACIÓN ENTRE TÉCNICAS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	36
3.3. ANÁLISIS DE DATOS.....	37
3.4. ESTRATEGIAS DE VALIDEZ Y RIGOR.....	38
3.5. ASPECTOS ÉTICOS.....	38
3.6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO	38
4. CAPÍTULO: ANÁLISIS DE LA NARRATIVA DEL MARCO NORMATIVO	40

4.1.	DE ESPACIOS PREVENTIVOS A ACTORES DE TRANSFORMACIÓN	40
4.2.	CAMBIOS EN LAS PERSPECTIVAS DEL MODELO ECONÓMICO DE MEDELLÍN	42
4.3.	DE ESPACIOS PARA LA CONTENCIÓN DE RIESGOS A ORGANIZACIONES PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL	43
4.4.	LA CONFIGURACIÓN DEL CAMPO SOCIETAL PARA LA ACCIÓN JUVENIL ORGANIZADA.....	45
5.	CAPÍTULO: TRAYECTORIA ORGANIZACIONAL DE RED ENTRE MONTAÑAS.....	48
5.1.	GÉNESIS: DE LA NECESIDAD CULTURAL A LA ACCIÓN COLECTIVA (2013-2016)	48
5.2.	CONSOLIDACIÓN Y RECONOCIMIENTO DE UN SUEÑO LLAMADO RED ENTRE MONTAÑAS (2017-2018)	48
5.3.	TRANSICIÓN A LA FORMALIDAD: DE COLECTIVO A CORPORACIÓN (2019)	50
5.4.	ADAPTACIÓN A LA PANDEMIA Y DIVERSIFICACIÓN (2020-2021)	51
5.5.	RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL Y CRECIENTES DESAFÍOS INTERNOS (2022).....	51
5.6.	LA PARADOJA DEL ÉXITO (2023-2024)	52
5.7.	EL RECORRIDO EN PERSPECTIVA	53
5.8.	SÍNTESIS ANALÍTICA DE LA TRAYECTORIA	54
6.	CAPÍTULO: TENSIONES IDENTITARIAS EN EL TRÁNSITO HACIA EMPRESA SOCIAL. ANÁLISIS DESDE LA TEORÍA DE LA ACCIÓN ORGANIZADA	56
6.1.	IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LA TAO EN RED ENTRE MONTAÑAS.....	56
6.1.1.	IDENTIDAD (I): LA CONSTRUCCIÓN DEL "NOSOTROS" COLECTIVO.....	60
6.1.2.	OPOSICIÓN (O): IDENTIFICACIÓN DE ADVERSARIOS Y OBSTÁCULOS	61
6.1.3.	TOTALIDAD/HISTORICIDAD (T): EL CAMPO SOCIETAL DE ACCIÓN	61
6.2.	INTERPRETACIÓN DE LAS TENSIONES	62
6.2.1.	CAMBIOS EN EL PROPÓSITO INICIAL	63
6.2.3.	DEPENDENCIA FINANCIERA VS. AUTONOMÍA CRÍTICA.....	64
6.2.4.	DE LA COLABORACIÓN A LA COMPETENCIA	65
6.2.5.	RETOS Y LIMITACIONES DE CRECER.....	65
6.2.6.	RESISTENCIA DESDE LA PERIFERIA: JÓVENES RURALES CONTRA EL URBANO-CENTRISMO INSTITUCIONAL	66
6.2.7.	SÍNTESIS Y CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE LAS TENSIONES	66
7.	CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
7.1.	LA CONFLUENCIA DE LA NARRATIVA INSTITUCIONAL CON EL PROCESO DE RED ENTRE MONTAÑAS	69
7.2.	REFLEXIONES CONCLUSIVAS SOBRE LAS TENSIONES EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN	71
7.3.	RECOMENDACIONES Y PERSPECTIVAS FUTURAS	72
	REFERENCIAS.....	75
	ANEXOS.....	80

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Perspectivas, enfoques y modelos de las empresas sociales.....	17
Figura 2.	Línea de tiempo de hitos políticos-programáticos.	45
Figura 3.	Tensiones organizativas en RED entre Montañas desde la perspectiva de la Teoría de la Acción Organizada (TAO).	63

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz de categorías analíticas aplicadas al caso RED entre Montañas</i>	33
Tabla 2. <i>Matriz de consistencia metodológica</i>	36
Tabla 3. <i>Síntesis de marcos normativos y sus implicaciones para las organizaciones juveniles de Medellín.</i>	46
Tabla 4. <i>Etapas del desarrollo organizacional de RED entre Montañas</i>	54
Tabla 5. <i>Matriz analítica de RED entre Montañas fundamentada en la TAO</i>	56

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Guía de Entrevista Semiestructurada: RED entre Montañas</i>	80
Anexo 2. <i>Cronología de la trayectoria de RED entre Montaña</i>	82

AGRADECIMIENTOS

A Red entre Montañas, por abrir las puertas de su organización y su corazón. Gracias por permitirme ser testigo de su historia, por compartir conmigo no solo sus experiencias sino también sus reflexiones, sueños y desafíos. Su generosidad al permitirme indagar en su trayectoria hizo posible este trabajo de grado. La labor que realizan desde lo rural, resignificando territorios y construyendo puentes entre tradición e innovación, ha sido una fuente de inspiración constante. Sus voces, sus luchas y su persistencia han enriquecido no solo esta investigación, sino también mi comprensión sobre el poder transformador de las organizaciones juveniles. Gracias por mostrarme en la práctica lo que significa ser agentes de cambio desde la identidad de las juventudes rurales de Medellín, por cada momento compartido y por la confianza depositada.

A mi asesor, por su guía, su paciencia y su confianza en mi capacidad para desarrollar este trabajo de grado, porque con sus observaciones -que siempre fueron tan precisas- me llevó a desafiarme a ir más allá de lo convencional y explorar nuevas perspectivas. Gracias por compartir conmigo de forma generosa su conocimiento y experiencia.

A mi familia, que siempre han estado ahí para cuando los he necesitado, sosteniéndome con su amor.

A mis amigos que también son como mi familia, su compañía fue un respiro en este proceso. Gracias por alentarme a continuar, por escucharme, por sus consejos y por sus distracciones oportunas.

A Spock, que aunque ya no esté conmigo, su recuerdo fue un aliciente en muchos momentos para motivarme a continuar.

Y finalmente, a Adelita. Ella me enseñó que soy capaz de superar cualquier meta que me proponga, me enseñó a tenerme paciencia y a creer en mí, a resignificar los dolores y ver el vaso medio lleno.

RESUMEN

Esta investigación analiza el proceso de transformación de RED entre Montañas, una organización juvenil rural del corregimiento de San Sebastián de Palmitas (Medellín), en su tránsito desde colectivo cultural hasta configurarse como empresa social. A través de un estudio de caso con enfoque cualitativo, se reconstruye su trayectoria y se interpretan las tensiones vividas en ese proceso. El marco analítico se basa en la Teoría de la Acción Organizada (TAO), cuyas categorías —Identidad, Oposición y Totalidad— permiten comprender cómo esta organización negocia su misión comunitaria frente a las exigencias institucionales y del mercado. La metodología combina análisis documental de políticas públicas, materiales internos de la organización y entrevistas semiestructuradas a miembros clave. Este abordaje permitió reconstruir las etapas del desarrollo organizacional, identificar puntos de quiebre y evidenciar tensiones estructurales que configuran el tránsito hacia formas híbridas de gestión social y económica. Los hallazgos muestran que RED entre Montañas no adoptó pasivamente el modelo institucional de empresa social, sino que lo reinterpretó desde su identidad territorial. La investigación concluye que las tensiones vividas no son obstáculos, sino elementos constitutivos de una acción organizada que busca afirmar su subjetividad colectiva. El estudio aporta herramientas teóricas y prácticas para comprender procesos similares en otros territorios rurales e invita a repensar las políticas públicas de apoyo a la organización juvenil.

Palabras clave: Empresa Social; Organización Juvenil; Acción Organizada; Estudio de Caso; Ruralidad; Medellín (Colombia).

ABSTRACT

This research analyzes the transformation process of RED entre Montañas, a rural youth organization in the town of San Sebastián de Palmitas (Medellín), in its transition from a cultural collective to a social enterprise. Through a case study with a qualitative approach, its trajectory is reconstructed and the tensions experienced in this process are interpreted. The analytical framework is based on the Theory of Organized Action (TAO), whose categories - Identity, Opposition and Totality - allow us to understand how this organization negotiates its community mission in facing institutional and market demands. The methodology combines documentary analysis of public policies, internal organizational materials and semi-structured interviews with key members. This approach made it possible to reconstruct the stages of organizational development, identifying breaking points and highlighting structural tensions that shape the transition towards hybrid forms of social and economic management. The findings show that RED entre Montañas did not passively adopt the institutional model of social enterprise but reinterpreted it from its territorial identity. The research concludes that the tensions experienced are not obstacles, but constitutive elements of an organized action that seeks to affirm its collective subjectivity. The study provides theoretical and practical tools to understand similar processes in other rural territories and invites people to rethink public policies to support youth organization.

Keywords: Social Enterprise; Youth Organization, Organized Action; Case study; Rurality; Medellin (Colombia).

1. CAPÍTULO: MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

En Medellín existe un programa de la Alcaldía llamado “Clubes Juveniles” el cual pretende generar espacios de participación y fortalecimiento de la organización juvenil. El marco normativo distrital ha establecido categorías específicas para los Clubes Juveniles, reconociendo explícitamente la existencia de "*clubes de proyección*", definidos como organizaciones juveniles con visión estratégica, trayectoria y mayores niveles de autonomía, orientadas hacia un desarrollo empresarial sostenible (Concejo de Medellín, 2018). Esta categorización evidencia una intencionalidad institucional de promover la evolución de estas iniciativas hacia formas organizativas más consolidadas y con una tendencia a desarrollar una autosostenibilidad mientras generan un impacto en sus territorios.

El caso de RED entre Montañas resulta especialmente pertinente para este análisis no solo por haber transitado desde un colectivo juvenil hacia una estructura formalizada con enfoque social y empresarial, sino porque su proceso permite examinar de manera concreta cómo se producen las tensiones entre lo comunitario y lo institucional en el tránsito hacia el modelo de empresa social. Su experiencia como organización juvenil rural en relación con el programa Clubes Juveniles, así como su ubicación en el corregimiento rural de San Sebastián de Palmitas y su identidad construida en torno a la resignificación de lo campesino, representan una experiencia concreta de cómo las políticas públicas pueden influir —positiva o contradictoriamente— en los proyectos organizativos juveniles en contextos rurales del Distrito de Medellín.

Esta investigación reconoce las tensiones entre la identidad comunitaria, la sostenibilidad económica y los marcos institucionales que orientaron ese cambio, analizando los elementos que permitieron a esta organización juvenil evolucionar desde un colectivo inicialmente formado como espacio de encuentro a una entidad económicamente sostenible con impacto social y ambiental en su comunidad, y las contradicciones que ha enfrentado en este proceso, incluyendo las actuales amenazas a su continuidad.

Para abordar esta dinámica, la investigación adopta la Teoría de la Acción Organizada (TAO) como marco analítico estructurador. Este enfoque permite examinar de manera multidimensional el proceso de transformación organizativa del caso RED entre Montañas, desentrañando no solo los cambios administrativos, sino también las reconfiguraciones profundas de sentido que experimentaron sus actores. La TAO ofrece categorías analíticas precisas — identidad, oposición y totalidad— que posibilitan comprender cómo esta organización juvenil no actuó como mera receptora de cambios contextuales, sino como sujeto colectivo que conscientemente escribió su identidad a través de la resignificación de la ruralidad y proyectó horizontes alternativos de economía social desde su territorio. La aplicación de este marco teórico

representa un valor metodológico para la investigación en cuanto permite mostrar cómo las juventudes organizadas, a través de su acción colectiva intencionada, transforman su entorno mientras producen nuevos significados y formas de organización que responden a sus aspiraciones de cambio social.

La estructura del documento se organiza en siete capítulos que ofrecen un recorrido completo desde los fundamentos hasta los hallazgos de la investigación. El primer capítulo presenta el marco general, abordando el planteamiento del problema, la justificación, la pregunta de investigación y los objetivos que guían el estudio. Los capítulos segundo y tercero establecen las bases teórico-conceptuales y metodológicas: el marco teórico profundiza en la conceptualización de empresa social y la Teoría de la Acción Organizada (TAO), mientras el diseño metodológico detalla el enfoque cualitativo y las técnicas empleadas en este estudio de caso. Los capítulos cuarto, quinto y sexto desarrollan los resultados correspondientes a cada objetivo específico: el análisis de las narrativas institucionales que han configurado el entorno para la transformación de clubes juveniles en empresas sociales; la reconstrucción de la trayectoria organizacional de RED entre Montañas, desde sus orígenes hasta su configuración actual; y la interpretación de las tensiones experimentadas en su transición hacia empresa social, utilizando como marco analítico la Teoría de la Acción Organizada. Finalmente, el séptimo capítulo sintetiza las conclusiones, aportaciones teóricas y recomendaciones derivadas del análisis.

1.2. Planteamiento del problema

Los Clubes Juveniles de Medellín fueron creados en 1996 como un programa regido bajo los lineamientos de Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) y la Oficina de Juventud de Medellín. Enmarcados en los problemas de violencia juvenil que presentaba la ciudad en ese momento, buscaban ofrecer opciones para la ocupación y “buen uso” del tiempo libre a la población joven (González, 2015). Sin embargo, en los más de veinte años de ejecución de esta estrategia se ha presentado cambios en su finalidad. Para el 2008, cuando el programa cumplía doce años, la administración de Medellín decide suspender su ejecución del programa en convenio con el ICBF e institucionalizarlo, estableciendo unos lineamientos propios, orientados desde la Política de Juventud de la Secretaría de Cultura Ciudadana, y asumiendo la ejecución y la financiación con recursos propios. Lo anterior derivó en el Acuerdo Municipal N° 83 de 2009, por medio del cual se reglamentó la creación y funcionamiento de los Clubes Juveniles.

Este cambio institucional representa una primera transformación en la historicidad del programa, reconfigurando el campo de acción (T) y generando tensiones entre la lógica asistencialista original y una emergente visión de los jóvenes como actores sociales al transitar de una lógica de ocupación del tiempo libre a un enfoque organizativo juvenil, lo que trajo consigo

la ampliación del rango de edad de participación de 18 a 26 años¹, generando un mayor alcance de la cobertura brindada por el ICBF; así mismo, se presentaron cambios en el enfoque en el que se promovía la creación y fortalecimiento de espacios para la organización juvenil y la participación en el desarrollo de sus comunidades (Garro, 2011, citado en Alcaldía de Medellín, 2014). Además, se redefinió implícitamente la identidad (I) de los jóvenes, pasando de ser "sujetos en riesgo" que necesitaban ocupación, a potenciales "actores sociales" con capacidad organizativa. La oposición (O) ya no se dirigía simplemente contra la "violencia" o el "mal uso del tiempo", sino contra la exclusión de los jóvenes como actores relevantes en el desarrollo local. El campo de acción (T) se expandió del ámbito puramente recreativo al terreno de la organización y la incidencia comunitaria.

Para el 2014, Medellín tuvo una nueva Política Pública de Juventud² y que actualmente sigue en vigencia. Esta política pública busca el reconocimiento y el desarrollo del ser joven de la población entre los 14 y los 28 años³ que habita Medellín, a través de la ampliación de sus capacidades y acceso a oportunidades. Para ir en línea con lo planteado por esta nueva política pública, se generó un nuevo enfoque del proyecto el cual tuvo como objeto:

“(…) la consolidación de los grupos como actores sociales y políticos con incidencia en los procesos de desarrollo local, en esta vía se potenció y proyectó la organización y la asociatividad juvenil como mecanismo de inserción en las diferentes dinámicas comunitarias, sociales, culturales y políticas de los territorios.” (Alcaldía de Medellín, 2014).

Este objeto, además de ir acorde a los objetivos de la política pública actualizada, pone en evidencia una transformación en la concepción de los Clubes Juveniles, pasando de ser un programa para la ocupación del tiempo libre a convertirse en un programa que busca la consolidación de procesos organizativos juveniles y de participación ciudadana. Es decir, existe ahora una proyección de las organizaciones y grupos juveniles como actores sociales y políticos con capacidad de incidir y transformar sus territorios (I)⁴, que pasaron de ser receptores pasivos de intervención a potenciales agentes de cambio; reflejando un cambio paradigmático en la comprensión del rol de la juventud en la construcción del desarrollo local, indicando una reorientación en la historicidad (T) que enmarca a estos colectivos, generando una tensión entre la concepción asistencialista original y una visión de empoderamiento juvenil.

¹ Según lo definido por la Ley 375 de 1997, “Ley de Juventud”.

² Acuerdo Municipal N° 19 de 2014. Por el cual se actualiza y adopta la Política Pública de Juventud de Medellín.

³ Según lo define la Ley Estatutaria 1622 de 2013, “Estatuto de ciudadanía juvenil”.

⁴ Representando una resignificación de la *identidad* de las organizaciones juveniles desde la narrativa institucional.

Diez años después de la operación del programa desde la administración, se promulgó el Acuerdo Municipal N° 100 de 2018, en el que se ordena el fortalecimiento y consolidación de los Clubes Juveniles en el cumplimiento de la Política Pública de Juventud y el Plan Estratégico de Juventud 2015 – 2027. Este nuevo acuerdo introdujo mayor especificidad al programa: organizó a los clubes por categorías específicas (iniciación, consolidación y proyección), amplió el rango de edad de 26 a 28 años, estableció líneas temáticas más diversas como emprendimiento, innovación y derechos humanos, e implementó una red formal de clubes con 21 representantes municipales (a razón de uno por comuna y corregimiento). Además, introdujo un sistema de estímulos más complejo, orientado a fortalecer los procesos juveniles, y definió un acompañamiento más técnico que busca desarrollar habilidades de gestión, promover el trabajo en red y articular los clubes con la oferta institucional, transformando así los clubes juveniles de una iniciativa de ocupación del tiempo libre a un proceso de desarrollo organizativo y personal auto sostenibles en el tiempo para los jóvenes de Medellín, permitiéndoles alcanzar niveles de concertación, incidencia y toma de decisiones.

Este acuerdo refleja nuevamente un cambio en la identidad, donde los jóvenes dejan de ser percibidos como sujetos vulnerables que requieren intervención, para convertirse en agentes activos de transformación social y económica (I). El artículo 6 de este acuerdo habla de las categorías de clubes juveniles y allí se menciona a los “clubes de proyección”, cuyo propósito va más allá del simple asociacionismo juvenil, ya que propende por la evolución hacia modelos con enfoque empresarial y social, fortaleciendo la autonomía y la capacidad de gestión de los jóvenes, y que les permita mutar hacia formas más estructuradas de acción colectiva, promoviendo redes entre colectivos y estableciendo alianzas estratégicas con actores y entidades que faciliten la transformación de los territorios (Concejo de Medellín, 2018).

Al propender por un desarrollo empresarial y social, el acuerdo reconoce explícitamente la capacidad de las organizaciones juveniles para generar iniciativas sostenibles, construir redes de colaboración y contribuir a la transformación del entorno urbano o rural en el que se desenvuelven. La mención explícita de "desarrollo empresarial y social", la búsqueda de "alianzas estratégicas" y el énfasis en la transformación territorial sugieren un modelo de emprendimiento que prioriza el impacto social sobre el beneficio económico, lo que puede interpretarse como una proyección implícita hacia la creación de empresas sociales, pues más allá de crear empresas convencionales, el acuerdo parece concebir a los clubes en categoría de proyección como espacios para desarrollar competencias que permitan a los jóvenes generar valor social, construir soluciones innovadoras a problemas comunitarios y establecer modelos de gestión que equilibren la sostenibilidad económica con el compromiso social.

A pesar de estas transformaciones institucionales, poco se ha documentado sobre cómo organizaciones juveniles como RED entre Montañas han vivido y resignificado este tránsito hacia formas empresariales, enfrentando tensiones identitarias, organizacionales y territoriales que no pueden comprenderse solo desde la perspectiva normativa o funcional. Este vacío de conocimiento

limita la comprensión de los procesos de adaptación y resistencia que caracterizan la transformación organizacional juvenil en contextos rurales del Distrito de Medellín.

1.3. Pregunta de investigación

En consecuencia de todo lo anterior, la pregunta central de la investigación se formula en torno a comprender cómo se produjo el tránsito de RED entre Montañas, participante del programa Clubes Juveniles de Medellín, hacia una empresa social, en el marco de las tensiones entre lo comunitario y lo institucional.

1.4. Objetivos

1.4.1. General

Analizar el tránsito de la organización RED entre Montañas que fue partícipe del programa Clubes Juveniles de Medellín a una empresa social, reconociendo las tensiones entre su identidad comunitaria y los marcos institucionales que orientaron ese cambio.

1.4.2. Específicos

- Describir los elementos institucionales del programa Clubes Juveniles que influyeron en la conformación de organizaciones juveniles en Medellín.
- Reconstruir la trayectoria organizacional de RED entre Montañas, desde sus inicios como colectivo juvenil hasta su configuración como empresa social.
- Interpretar las tensiones entre la identidad comunitaria de RED entre Montañas y las exigencias institucionales asociadas a su tránsito hacia empresa social, a partir de categorías de la Teoría de la Acción Organizada.

1.5. Justificación

La presente investigación se justifica en primer lugar por la escasez de estudios que documenten específicamente la trayectoria de organizaciones juveniles que hacen o han hecho parte del programa de Clubes Juveniles hacia su consolidación como empresas sociales en el contexto de la ciudad de Medellín. Esta carencia de referentes documentados y analíticamente estructurados genera dificultades para el aprendizaje colectivo. Adicionalmente, la relevancia de este trabajo se acentúa en un contexto donde las iniciativas juveniles en Medellín han ido evolucionando hacia formas organizativas estructuradas, en respuesta tanto a sus propias necesidades de sostenibilidad como a los marcos institucionales que han buscado fomentar su desarrollo, lo que resulta fundamental para comprender las dinámicas de transformación que experimentan estas organizaciones y los factores que facilitan u obstaculizan este proceso.

1.6. Consideraciones del estudio

El presente estudio tiene como fin analizar la trayectoria y transformación de una organización juvenil específica, RED entre Montañas, en su proceso de consolidación como empresa social. Este análisis se enfoca en las tensiones identitarias y organizacionales experimentadas durante dicho tránsito, desde la perspectiva de la Teoría de la Acción Organizada.

Es importante anotar que este estudio no pretende evaluar el impacto de las políticas públicas o programas gubernamentales en la transformación de las organizaciones juveniles, sino centrarse en los factores internos y externos que permitieron a RED entre Montañas lograr su consolidación empresarial sin perder su misión social. A través de este análisis, se busca identificar aprendizajes que pueden ofrecer orientaciones para otros colectivos juveniles e incluso a procesos organizacionales con aspiraciones similares.

Asimismo, la investigación se concentra en un período específico del desarrollo organizacional de RED entre Montañas, por lo que los procesos posteriores a la culminación del estudio quedarían fuera del alcance del análisis.

2. CAPÍTULO: MARCO CONCEPTUAL

El presente marco conceptual define los conceptos centrales que guiarán el análisis de la trayectoria y las tensiones experimentadas por RED entre Montañas en su tránsito de colectivo juvenil hacia empresa social. Esta transformación organizacional no puede entenderse como un proceso meramente administrativo o funcional, sino como una compleja dinámica de resignificación identitaria, gestión de conflictos y negociación con contextos institucionales específicos.

Para abordar esta complejidad, se articula un marco que integra cuatro dimensiones conceptuales fundamentales: (1) la conceptualización de la empresa social como destino del tránsito organizativo, (2) el escenario institucional y territorial donde se desarrolla la acción, (3) el proceso de trayectoria e identidad organizacional, y (4) la Teoría de la Acción Organizada (TAO) como lente analítico principal para interpretar las tensiones experimentadas. Esta última dimensión constituye el eje articulador del marco, proporcionando categorías analíticas que permiten comprender cómo la identidad comunitaria de RED entre Montañas se vio tensionada por exigencias institucionales en su evolución hacia un modelo de empresa social.

2.1. Definir el fenómeno: la Empresa Social

2.1.1. Conceptualización y perspectivas del concepto

El concepto de empresa social es un concepto que si bien no presenta una definición formalmente aceptada en el mundo (Galera y Borzaga, 2009; Villajos y Sanchis, 2013; Rendón, 2015), ha sido abordado desde diversas perspectivas teóricas que coinciden en destacar su carácter híbrido, situado entre la lógica del mercado y la acción social (Díaz y Marcuello, 2023). Kerlin (2010, citado en Villajos y Sanchis, 2013), explica que las diferencias para la conceptualización de las empresas sociales se deben, en parte, a que la interpretación es dada según los contextos socioeconómicos regionales, lo que hace necesaria la delimitación del concepto para comprender las características que aplica para este caso de estudio.

Si bien no se reconoce una única definición del concepto dada la falta de un entendimiento o paradigma unificador (Díaz-Foncea y Marcuello, 2023), la empresa social reconoce una convergencia fundamental en la combinación de una misión social prioritaria con la adopción de principios y prácticas empresariales “tradicionales” (Borzaga y Defourny, 2001; Mair et al, 2006), cuyo objetivo primordial es la generación de un impacto social positivo más allá de la mera obtención de ganancias económicas, buscando además la sostenibilidad financiera para asegurar la continuidad de su misión (Hockerts, 2004, citado en Mair et al., 2006). En la literatura teórica

sobre la empresa social se logran identificar dos perspectivas: la europea y la anglosajona, en la que se aprecian matices distintivos en la concepción de este concepto.

Desde la óptica europea, influenciada por el enfoque de la Red EMES (l'émurgence des Entreprises Sociales en Europa) según documentan Borzaga y Defourny (2001), la empresa social se concibe como una extensión natural de las organizaciones del tercer sector y la economía social, con profundas raíces históricas en el movimiento cooperativo. Un objetivo social explícito y primordial se erige como un criterio definitorio central (Dees, 1998; Defourny y Nyssens, 2012), que busca responder a necesidades sociales y comunitarias mediante la provisión de bienes y servicios no cubiertos adecuadamente por el mercado o el Estado (Dees, 1994, citado en Mair y Martí, 2005), como lo describe Hockerts (2004, citado en Mair et al., 2006) al referirse a organizaciones "cuyo principal objetivo es la creación de bienestar social".

Un rasgo distintivo importante es la tendencia hacia una gobernanza democrática y participativa (Defourny y Nyssens, 2012), que involucra a diversos actores interesados y que promueve la autonomía de los órganos de gobierno. En el contexto europeo, las empresas sociales adoptan diversas formas legales, incluyendo cooperativas sociales, asociaciones y otras entidades sin ánimo de lucro con actividades económicas (Borzaga y Defourny, 2001; Defourny y Nyssens, 2012). Finalmente, bajo la óptica europea las empresas sociales operan con lógica empresarial donde las ganancias se invierten en el propósito principal de generar beneficio a la comunidad o resolver problemas sociales, en lugar de maximizar el retorno para accionistas o propietarios (Borzaga y Defourny, 2001; Galera y Borzaga, 2009; Palacios, 2010; Barberá Tomás et al., 2019). Esta visión coincide con la descripción del Department of Trade and Innovation (2002, citado en Villajos y Sanchis, 2013), que describe a estas empresas como negocios con objetivos primordialmente sociales, cuyos excedentes se reinvierten en la actividad o en la comunidad, lo que refuerza su carácter instrumental al servicio de fines colectivos.

En contraste, la mirada anglosajona, reflejada en los trabajos de Dees (1998), Mair et al. (2006) y Alter (2007), pone un mayor énfasis en el emprendimiento social y la innovación. Aquí se entiende a las empresas sociales desde un enfoque "unidimensional" que tiende a situar a las empresas sociales en un espectro que se extiende desde lo "puramente social" a lo "puramente comercial". Esta visión presupone que las dimensiones social y comercial funcionan de manera independiente y en relación inversamente proporcional, donde un mayor énfasis en una dimensión necesariamente implica la disminución de la otra (Alter, 2007; Díaz-Foncela y Marcuello, 2023).

Además, desde esta perspectiva a la empresa social se le considera como un híbrido entre las organizaciones no lucrativas tradicionales y las empresas tradicionales, entendiéndolas como herramientas de financiación a través del mercado -enfoque en la generación de ingresos- o como una entidad con capacidad para dar soluciones por medio de productos, bienes o servicios para satisfacer de mejor manera las necesidades sociales -enfoque de innovación social- (Díaz-Foncela

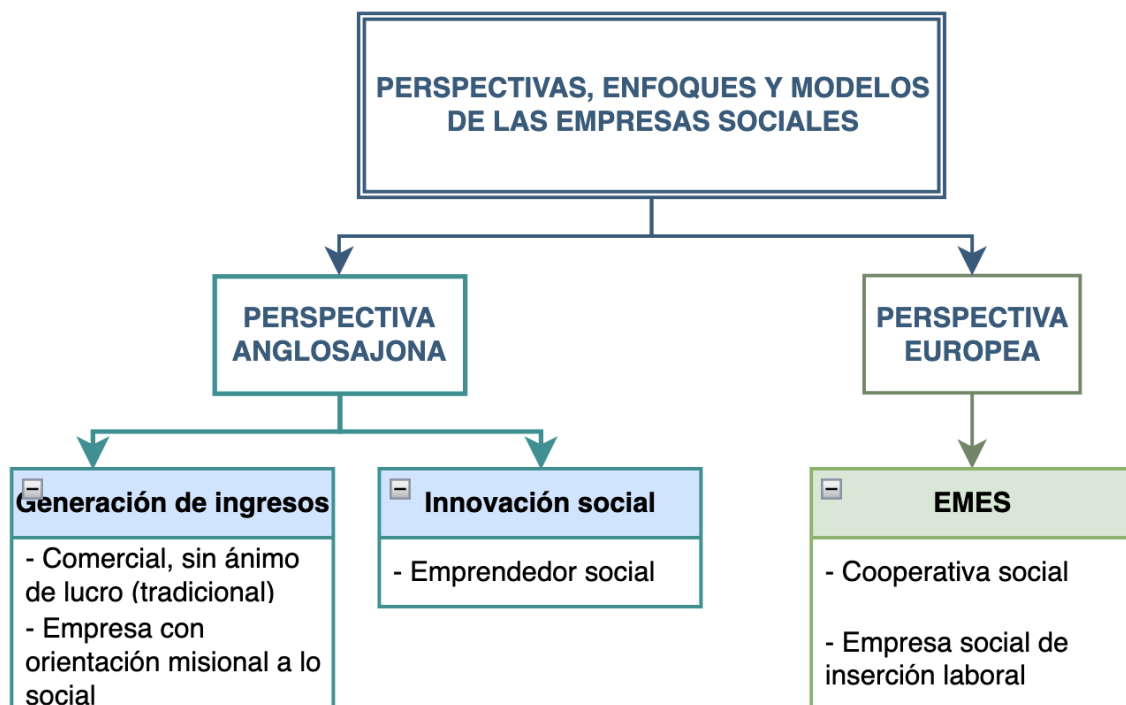
y Marcuello, 2023; García, 2013). Las soluciones ofrecidas por el enfoque de innovación social suelen ser desarrolladas por “emprendedores sociales”, quien es visto como un agente de cambio clave capaz de identificar oportunidades para la creación de valor social y de aplicar métodos innovadores y empresariales para abordar problemáticas sociales mediante la adopción de una mezcla innovadora de prácticas rentables y resultados sociales (Santos, 2009; Mair et. al, 2006).

En este modelo, se observa una mayor flexibilidad en las formas organizativas, abarcando tanto organizaciones sin fines de lucro con actividades lucrativas como empresas con fines de lucro que integran una misión social explícita (Hockerts, 2006; Alter, 2007). Se otorga una gran importancia a la eficacia en la generación del impacto social y a la sostenibilidad financiera a través de la implementación de modelos de negocio viables (García, 2013), como la aplicación de principios y herramientas del mundo empresarial – como la estrategia, el marketing y las finanzas– para alcanzar los objetivos sociales (Perrini y Vurro, 2006), quienes analizan cómo las “*Socially Entrepreneurial Ventures*” adaptan prácticas empresariales tradicionales.

De la revisión de la perspectiva europea y anglosajona para definir las empresas sociales se puede concluir que, si bien existe una convergencia en la idea central de organizaciones que persiguen una misión social utilizando herramientas empresariales, la perspectiva europea se distingue por sus raíces en la economía social y el cooperativismo, la importancia de la gobernanza participativa (inferida de la naturaleza de las organizaciones del tercer sector europeo) y el desarrollo de formas legales específicas (como las cooperativas sociales), mientras que la visión anglosajona resalta el rol del emprendedor social, la innovación y una mayor adaptabilidad en las estructuras organizativas, así como una aplicación más directa de las lógicas de mercado para la generación de impacto social.

En la figura 1, que ha sido una adaptación y traducción de lo ya expuesto por Díaz-Foncea y Marcuello (2006), se ilustra de manera visual las diferencias conceptuales previamente expuestas entre ambas perspectivas de empresas sociales. Mientras la perspectiva anglosajona bifurca su enfoque entre la generación de ingresos (con modalidades comerciales sin ánimo de lucro y empresas con orientación misional a lo social) y la innovación social (centrada en la figura del emprendedor social), la perspectiva europea se consolida en torno al concepto difundido por la Red EMES, donde estas se conciben dentro de la economía social, materializándose principalmente en cooperativas sociales y empresas de inserción laboral.

Figura 1. *Perspectivas, enfoques y modelos de las empresas sociales*



Nota: Elaboración propia con base en una adaptación al español de Díaz-Foncea y Marcuello (2006; p. 140).

2.1.2. Características de las empresas sociales

Las características de las empresas sociales, al igual que su conceptualización, presentan variaciones dependiendo del contexto geográfico y del marco teórico desde el cual se analicen. Esta diversidad responde a la multiplicidad de modelos que han emergido en distintas regiones del mundo, cada una adaptada a necesidades y marcos institucionales locales. No obstante, Villajos y Sanchis (2013) han elaborado una síntesis de las características más recurrentes identificadas en la literatura científica dedicada al estudio de estas entidades, destacando ocho características que aparecen con mayor frecuencia en los estudios sobre estas organizaciones, constituyéndose así un marco de referencia para comprender la naturaleza distintiva de las empresas sociales, más allá de las particularidades regionales o conceptuales que puedan manifestar en diferentes contextos.

- En primer lugar, identifican el **capital social**, entendido como la capacidad de generar relaciones de confianza que permiten movilizar recursos tanto individuales como comunitarios. Este aspecto no solo facilita la creación de nuevas empresas sociales, sino que también reduce costos operativos al integrar a diversos actores interesados en resolver problemas que las instituciones convencionales no logran abordar adecuadamente. La

consecuencia directa es la generación de externalidades positivas y el fortalecimiento de la cohesión cívica en los entornos donde operan.

- En segundo lugar, se encuentra la **diversidad de recursos**. Esta diversificación incluye tanto recursos financieros como no materiales (como el voluntariado), lo que está directamente relacionado con la movilización del capital social mencionado anteriormente.

- El tercer lugar, se refiere a las **múltiples formas jurídicas** que pueden tener las empresas sociales, pues estas empresas han evolucionado desde formas predominantemente asociativas hacia un espectro más amplio de posibilidades jurídicas, adaptándose a los contextos normativos de cada país. Esta flexibilidad confirma su naturaleza innovadora y fomenta el emprendimiento con orientación comercial, pero con fines sociales.

- El cuarto lugar, se refiere al **enfoque multi-stakeholder**, que contrasta con las empresas capitalistas tradicionales orientadas a beneficiar principalmente a los accionistas. Las empresas sociales consideran a múltiples grupos de interés: trabajadores, clientes, propietarios y beneficiarios, entre otros. Esta inclusión de diversos actores reconoce formalmente la priorización de beneficios colectivos sobre los individuales.

- En quinto lugar, están los **modelos de gobernanza**, donde estos sistemas organizativos promueven la participación de los trabajadores en la definición de objetivos empresariales e incorporan mecanismos para la intervención comunitaria en decisiones estratégicas.

- El sexto lugar, corresponde a la **multiplicidad de objetivos**. Las empresas sociales suelen perseguir simultáneamente metas económicas (para garantizar su sostenibilidad financiera), sociales (para proporcionar oportunidades laborales de calidad) y político-sociales (para participar en redes colaborativas y procesos democráticos de toma de decisiones).

- En séptimo lugar, se encuentra **la no distribución o restricción del reparto de los beneficios**, lo que refleja una diferencia con el objetivo de maximización de ganancias característico de empresas tradicionales. En las empresas sociales los excedentes generados se reinvierten principalmente en la propia organización o en la comunidad, con el propósito de crear valor social sostenible.

- En octavo lugar aparece **la profesionalización como un requisito creciente**; la necesidad de competir en entornos de mercado está impulsando a las empresas sociales a adoptar modelos de gestión similares a los utilizados por empresas convencionales, sin abandonar sus valores fundamentales. Esto incluye prácticas de transparencia y el uso de herramientas de dirección estratégica.

2.1.3. Empresas sociales y especificidades territoriales

Más allá de las perspectivas europea y anglosajona, emerge una comprensión de las empresas sociales que reconoce la centralidad de su *embeddedness*⁵ territorial. Smith y Stevens (2009) proponen que las empresas sociales no pueden entenderse independientemente de la escala geográfica en la que operan, ya que esta determina tanto sus formas organizacionales como sus estrategias de creación de valor social.

Los autores desarrollan una tipología que distingue entre *Social Bricoleur* (enfoque local), *Social Constructionist* (enfoque regional/nacional) y *Social Engineer* (enfoque global/transnacional). Para efectos de este estudio, resulta particularmente relevante la figura del *Social Bricoleur*, caracterizada por organizaciones que 'perciben y actúan sobre oportunidades para abordar necesidades sociales locales' (Smith y Stevens, 2009, p. 8, traducción propia).

Esta perspectiva territorial tiene implicaciones directas para la comprensión de empresas sociales rurales como RED entre Montañas. Smith y Stevens argumentan que organizaciones con mayor incrustación territorial tienden a emplear mecanismos de medición del valor social menos formalizados, basados en 'confianza ejecutable' y conocimiento mutuo, contrastando con organizaciones de mayor escala que requieren sistemas métricos estandarizados como el SROI.

En términos de crecimiento, proponen la distinción entre *scaling up* (expansión geográfica) y *scaling deep* (profundización local), sugiriendo que 'los vínculos incrustados del emprendedor social pueden alentarlos a escalar profundamente su empresa, es decir, a enfocarse en oportunidades de escalamiento dentro de la comunidad local' (Smith y Stevens, 2009, p. 24-25, traducción propia) más que buscar replicación en otros territorios.

2.1.4. La empresa social en Colombia

El concepto de empresa social en Colombia carece de un reconocimiento expreso como tipología específica con personería jurídica. Sin embargo, se ha desarrollado principalmente bajo el paraguas de la economía solidaria, un sistema socioeconómico, cultural y ambiental definido por la Ley 454 de 1998 como un “conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, orientadas al desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía” (p. 1). Esta concepción se alinea predominantemente con la perspectiva europea de empresas sociales, particularmente con el enfoque de la Red EMES, que enfatiza la naturaleza colectiva, democrática y social de estas organizaciones.

⁵ En sociología, especialmente dentro de la Nueva Sociología Económica (NSE), el término "embeddedness" (o incrustación, en español) se refiere a la forma en que la economía está inmersa en las relaciones sociales y culturales. En otras palabras, la economía no es una esfera separada y autónoma de la sociedad, sino que está integrada en ella, y las relaciones sociales, culturales y políticas la moldean.

La tradición de la economía solidaria del país ha privilegiado formas asociativas como cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales y otras entidades sin ánimo de lucro, que han configurado un ecosistema donde la empresa social se entiende principalmente como una extensión de estas figuras. Rendón (2015) realizó un análisis de la implementación de la empresa social en Colombia, donde concluye que, bajo la normatividad colombiana, la empresa social no podría desarrollarse desde cualquier forma de sociedad mercantil, ya que estas tienen por esencia el ánimo de lucro, y no se permitiría que los socios renuncien a recibir su parte de las utilidades, lo que acentúa que las posibilidades para el funcionamiento de una empresa social en Colombia se restringirían a las tipologías de entidades sin ánimo de lucro (fundaciones, asociaciones, corporaciones) y a organizaciones de economía solidaria (cooperativas, fondos de empleados, etc.), limitando la implementación de modelos híbridos que combinen propósitos sociales con estructuras mercantiles, así como la diversidad de formatos organizativos disponibles.

Sin embargo, para el 2018 la Ley 1901 introduce un cambio del paradigma societal al permitir la existencia de las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Esta figura permite a sociedades comerciales tradicionales (SAS, Limitadas, Anónimas) incorporar de manera explícita en sus estatutos un propósito social y ambiental, además de su objetivo económico. Esto genera entonces una superación de la limitación del "ánimo de lucro" puro para estas sociedades específicas, permitiendo que persigan un "doble propósito". De esta manera, la Ley BIC abre una vía legal para que empresas con ánimo de lucro adopten formalmente una misión social.

En consecuencia, la “empresa social” en Colombia se configura de una manera plural en la que puede operar bajo las figuras tradicionales del sector solidario, que por su naturaleza sin ánimo de lucro y su enfoque en el beneficio de sus asociados y la comunidad, se alinean con los principios de la empresa social. También puede desarrollarse a través de entidades sin ánimo de lucro, como fundaciones y corporaciones, siempre y cuando su actividad mercantil sea subsidiaria a su objeto social de interés general; sin embargo, el análisis de Rendón (2015) señala la prohibición de repartir utilidades en estas entidades como una limitación para ciertos modelos de empresa social. Lo anterior, hace relevante el hecho de que a partir de 2018 puede configurarse la Sociedad BIC, permitiendo que sociedades comerciales con ánimo de lucro incorporen legalmente objetivos sociales y ambientales, con la posibilidad de distribuir utilidades, pero también con la obligación de reportar sobre su impacto social y ambiental.

En el caso de Medellín, el Acuerdo Municipal No. 41 de 2011 establece la política pública para la economía social y solidaria, creando así un marco normativo que posibilita y fomenta estas formas asociativas en el Distrito. En esta reglamentación definió el concepto de “empresas sociales solidarias” en su artículo 2 de la siguiente manera:

“Es la unidad constituida por una determinada asociación de personas sin ánimo de lucro, en la cual los sujetos que personifican las categorías económicas comunidad y trabajo, en calidad de usuarios, consumidores y productores, según el caso, son simultáneamente emprendedores, aportantes y gestores de la organización empresarial. Se

constituye para satisfacer, preferentemente, las necesidades, aspiraciones y deseos de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario de acuerdo con los requisitos establecidos en el artículo 6 de la Ley 454 de 1998”.

Esta definición representa una interpretación de empresa social alineada con la perspectiva europea, al enmarcarse en la Ley 454 de 1998, pues la conceptualización dada por el acuerdo caracteriza a la empresa social como una "unidad constituida por una determinada asociación de personas sin ánimo de lucro", estableciendo su naturaleza asociativa y su carácter no lucrativo. Al analizar esta definición a la luz de las características identificadas por Villajos y Sanchis (2013) como recurrentes en las empresas sociales, se evidencia la presencia del enfoque multi-stakeholder cuando señala que "los sujetos que personifican las categorías económicas comunidad y trabajo, en calidad de usuarios, consumidores y productores, según el caso, son simultáneamente emprendedores, aportantes y gestores de la organización empresarial", es decir, según esta definición los participantes asumen múltiples funciones y responsabilidades dentro de la organización. Adicionalmente, la definición también establece el propósito dual de estas organizaciones: "satisfacer, preferentemente, las necesidades, aspiraciones y deseos de sus asociados y el desarrollo de obras de servicio comunitario", evidenciando una multiplicidad de objetivos (económicos y sociales) que coincide con la sexta característica descrita por Villajos y Sanchis (2013).

Para el 2014 se adopta la Política Pública de Innovación y Emprendimiento Social, por medio del Acuerdo 35 de 2014, ampliando la concepción institucional sobre el emprendimiento social en Medellín. Mientras la política pública para la economía social y solidaria (Acuerdo 41 de 2011) enmarcaba las empresas sociales exclusivamente en el paradigma europeo definiendo a las "empresas sociales solidarias" como "unidades constituidas por una determinada asociación de personas sin ánimo de lucro" (Concejo de Medellín, 2011), la Política Pública de Innovación y Emprendimiento Social (Acuerdo 35 de 2014) incluye a ciudadanos y organizaciones (con o sin ánimo de lucro) como sujetos a los que se dirige, sin limitarlo solo a formas asociativas o formas colectivas de organización.

Además, este nuevo acuerdo reconoce formalmente el emprendimiento y la empresa social, definiéndolas en su artículo 2. El *emprendimiento social* se comprende como “herramienta de la innovación social, es un proceso de creación de valor agregado económico, que se caracteriza por responder a una necesidad social o ambiental a través de un modelo de negocio con impacto positivo en la comunidad donde se inserta y permite la masificación de las soluciones (art. 2.10); mientras que a la *Empresa Social* como la “organización que tiene la misión de resolver un problema social o ambiental a través de una estrategia de comercialización de bienes y servicios” (art. 2.11.). (Concejo de Medellín, 2014, p.4-5). El documento también hace referencia a las "Empresas Sociales Solidarias", estableciendo así una vinculación con la concepción del acuerdo 41 de 2011, permitiendo articular el emprendimiento social con formas organizativas ya establecidas.

Esta conceptualización no representa una ruptura total con el marco conceptual del Acuerdo 41, sino una expansión que incorpora nuevas narrativas sobre el cambio social, en el que se manifiesta una hibridación teórica de empresa y emprendimiento social en Medellín que reconoce la concepción desde la perspectiva europea e incorpora elementos del enfoque anglosajón, donde priman la misión social y la sostenibilidad financiera por encima de la estructura organizativa, en la que se prescinde de requisitos estructurales específicos como la ausencia de ánimo de lucro o la forma asociativa, privilegiando la finalidad (resolver un problema socioambiental) y el método (comercialización de bienes y servicios).

2.1.5. ¿Cómo entender entonces a la empresa social para el estudio de caso?

Es claro que el contexto normativo determina las posibilidades de implementación de la empresa social en cada territorio. En Colombia, la ausencia de un reconocimiento jurídico específico ha encauzado su desarrollo principalmente dentro del marco de la economía solidaria, privilegiando formas asociativas sin ánimo de lucro y limitando la adopción de modelos híbridos que podrían integrar estructuras mercantiles con propósitos sociales y ambientales como en las sociedades BIC, lo que condiciona sus dinámicas operativas.

Ahora, el concepto de *empresa social* en Medellín se encuentra alineado con lo dispuesto en el país, donde esta figura tiene varias formas de comprenderse, una desde la mirada del sector solidario en el que se configura como unidades constituidas por asociaciones de personas sin ánimo de lucro; donde los participantes asumen múltiples roles (emprendedores, aportantes y gestores) y persiguen objetivos duales (satisfacción de necesidades de los asociados y desarrollo de obras de servicio comunitario), y se articula en torno a un propósito dual específico: satisfacer las necesidades, aspiraciones y deseos de sus asociados, mientras desarrolla obras de servicio comunitario, reflejando la multiplicidad de objetivos (económicos y sociales) que configura su identidad y determina su contribución al desarrollo territorial.

La otra mirada es desde la perspectiva que introduce el Acuerdo Municipal 035 de 2014 que establece la "Política Pública de Innovación y Emprendimiento Social en el Municipio de Medellín", que llega a complementar el marco normativo establecido por el Acuerdo 41 de 2011, y expande el ecosistema de apoyo para iniciativas que buscan resolver problemas sociales a través de estrategias innovadoras, y en el que además se reconoce al emprendimiento y la empresa social como elementos a considerarse dentro de un modelo económico alternativo, y cuyas definiciones reflejan una visión que se reconoce desde el enfoque anglosajón de Empresa Social al definirse como una "organización que tiene la misión de resolver un problema social o ambiental, a través de una estrategia de comercialización de bienes y servicios" (Concejo de Medellín, 2014, p.5).

Esta conceptualización trasciende las restricciones estructurales previas, permitiendo incluir organizaciones con o sin ánimo de lucro; donde la prioridad recae sobre la misión social y la sostenibilidad financiera más que en la forma organizativa; y se articula en torno a un propósito dual específico: resolver problemáticas mediante modelos de negocio viables, reflejando la

integración de lógicas mercantiles e impacto social que configuran su identidad y determinan su forma de contribuir al desarrollo territorial.

Para efectos del estudio de caso que se desarrolla en esta tesis, se entenderá a RED entre Montañas como una organización que opera bajo la definición de empresa social establecida en el Acuerdo 35 de 2014, el cual representa una traducción institucional local del enfoque anglosajón adaptada al contexto de Medellín. Esta perspectiva, que define la empresa social como una "organización que tiene la misión de resolver un problema social o ambiental, a través de una estrategia de comercialización de bienes y servicios" (Concejo de Medellín, 2014, p.5), permite analizar a RED entre Montañas desde su contribución efectiva al desarrollo territorial y su dinámica innovadora, privilegiando la misión social y la sostenibilidad económica sobre los aspectos formales de estructura organizativa. Si bien jurídicamente está constituida como una corporación, su naturaleza operativa responde a este modelo híbrido que captura la esencia de su proceso de transformación organizacional desde colectivo juvenil rural hacia empresa social.

2.2. El escenario de acción: contexto institucional y territorial

2.2.1. Institucionalidad y políticas públicas

El concepto de institucionalidad, fundamental para comprender las dinámicas organizacionales en contextos sociopolíticos, ha sido estudiado desde diferentes perspectivas teóricas. North (1993) las define como "las reglas de juego en una sociedad", es decir, como las "limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana", destacando su papel determinante en la estructuración de incentivos en el intercambio social, político y económico. Hall y Taylor (1996) por su parte enfatizan en cómo las instituciones configuran no solo procedimientos y normas formales, sino también sistemas de símbolos y guiones cognitivos que proporcionan marcos de significado para la acción social. En el contexto específico de este trabajo, la institucionalidad será entendida como el conjunto de políticas públicas, normativas, programas y discursos oficiales que configuran el campo de acción de las organizaciones juveniles y las empresas sociales en Medellín, reconociendo así tanto los aspectos formales regulatorios como los elementos simbólicos y discursivos que moldean las posibilidades y limitaciones de estos actores sociales en la ciudad.

En complemento a la noción de institucionalidad, es importante comprender el concepto de política pública. Muller (2006), las define como procesos de mediación social que buscan gestionar los desajustes entre diferentes sectores o entre un sector y la sociedad global. Según este autor, las políticas públicas no son meras soluciones técnicas, sino construcciones sociales que reflejan una determinada visión del mundo a través de marcos cognitivos y normativos, permitiendo entenderlas como elementos que no solo regulan formalmente, sino que también configuran cognitivamente el campo de posibilidades para los actores sociales. Para este estudio de caso resultan particularmente relevantes las políticas públicas de juventud (Acuerdo 02 de 2000 y su actualización en el Acuerdo 19 de 2014), de economía social y solidaria (Acuerdo 41 de 2011)

e innovación y emprendimiento social (Acuerdo 35 de 2014), así como los lineamientos específicos del programa Clubes Juveniles (Acuerdo 83 de 2009 y Acuerdo 100 de 2018). Estas normativas establecen un campo institucional que, desde la perspectiva de la TAO, constituye un elemento clave para comprender la "Totalidad" donde se inscribe la acción de RED entre Montañas.

2.2.2. Territorio como construcción social

Comprender el tránsito de RED entre Montañas exige superar las visiones que reducen el territorio a un simple "contenedor" físico de actividades sociales, y más bien comprenderlo como una construcción social, "un espacio de poder, de gestión y de dominio del Estado, de individuos, de grupos y de organizaciones y de empresas locales, nacionales y multinacionales" (Montañez y Delgado, 1998, p. 122), pues esta perspectiva resalta cómo el territorio se produce a través de prácticas espaciales y discursivas que lo dotan de significado, reconociendo el papel activo de los actores sociales que, con sus acciones, negociaciones y conflictos, configuran continuamente los límites, las jerarquías y las narrativas del espacio, haciendo del territorio un proceso dinámico en permanente construcción.

El corregimiento de San Sebastián de Palmitas, más que un mero corregimiento (espacio rural) de Medellín, constituye un territorio socialmente construido, con dinámicas propias, relaciones de poder específicas y significados particulares para quienes lo habitan. Esta dimensión territorial se hace necesaria para comprender cómo RED entre Montañas articula su identidad en relación con lo rural y cómo esta articulación influye en sus tensiones con los marcos institucionales predominantemente urbanos (Pérez, 2001) donde las nociones de "desarrollo", "juventud" y "emprendimiento" pueden tener aplicaciones y significados particulares.

2.3. La comprensión del proceso: trayectoria e identidad organizacional

2.3.1. Trayectoria Organizacional

La forma de comprender la "trayectoria organizacional" dentro de este estudio de caso no se limita a la simple cronología para abarcar el proceso complejo y no lineal mediante el cual una organización evoluciona a lo largo del tiempo. Como señala Pettigrew (1997), una trayectoria organizacional implica "una secuencia de eventos, acciones y actividades individuales y colectivas que se desarrollan en un contexto particular y a lo largo del tiempo" (p. 338). Por tanto, reconstruir la trayectoria de RED entre Montañas significa identificar y analizar los hitos críticos que marcaron momentos de cambio o consolidación; las decisiones estratégicas que orientaron su rumbo; las crisis o conflictos que generaron rupturas o aprendizajes; las continuidades y discontinuidades en sus prácticas y discursos; y las transformaciones en sus recursos, capacidades y relaciones, evitando interpretaciones deterministas, en las que se reconoce que el tránsito hacia empresa social no fue necesariamente un proceso planeado desde el inicio, sino el resultado de múltiples factores

-como contingencias, oportunidades, restricciones, entre otros- que emergieron en contextos específicos.

Para la reconstrucción analítica de la trayectoria de RED entre Montañas, este estudio adopta un enfoque de 'biografía organizacional' que integra análisis narrativo y temático para identificar tanto los aspectos formales como los significados que los actores atribuyen a cada etapa de desarrollo. A través de este enfoque se buscará construir una cronología crítica que permita sistematizar no solo la secuencia temporal de eventos, sino también las categorías emergentes que surjan del relato de los propios actores sobre su proceso organizativo. Esta reconstrucción privilegia la perspectiva de los miembros de la organización sobre los hitos, transiciones y momentos significativos que consideran relevantes en su evolución, evitando imponer marcos interpretativos predeterminados y permitiendo que las propias tensiones y dinámicas organizacionales emerjan desde las narrativas recogidas.

2.3.2. Identidad colectiva

Desde la teoría organizacional general se define como "las características centrales, distintivas y relativamente permanentes que los miembros atribuyen a su organización, que les permite responder a la pregunta '¿quiénes somos como organización?'" (Albert y Whetten, 1985, p. 264, traducción propia), y se construye a través de las narrativas compartidas sobre los orígenes y propósitos del grupo; los valores y principios que definen lo aceptable y lo inaceptable; los marcos interpretativos que orientan la comprensión de la realidad; los símbolos, rituales y prácticas que refuerzan el sentido de pertenencia; y las fronteras simbólicas que distinguen al "nosotros" de los "otros". Ahora, la TAO también define la Identidad, pero aquí se comprende específicamente en relación con la oposición y la capacidad de los actores para definirse como sujetos de su propia historia (Macías, J., comunicación personal, 01 de abril de 2025), diferenciándose de la concepción amplia que solo la comprende como un proceso general de autodefinición organizacional.

2.4. Teoría de la Acción Organizada (TAO)

La Teoría de la Acción Organizada (TAO) constituye un marco analítico inspirado en la obra sociológica de Alain Touraine, particularmente en su "Sociología del Sujeto" y su enfoque sobre la acción colectiva. Desarrollada y sistematizada por Macías, J. (2021), la TAO propone una perspectiva para comprender cómo los actores colectivos producen y reproducen sus prácticas y sentidos en contextos históricos específicos, trascendiendo las visiones que "tendían a reducir al individuo a un mero portador de roles o un producto pasivo de las determinaciones sociales" (Macías, J., comunicación personal, 01 de abril de 2025; p. 3). La postura teórica desarrollada por Touraine "ofrece una mirada histórica a la acción social y asigna un rol preponderante a los actores sociales como productores de la sociedad en los escenarios concretos de sus propios arreglos societales, no solo en cuanto actividad significativa, sino también en cuanto creación" (Macías, 2021, p. 47). A diferencia de otras perspectivas más abstractas, el enfoque *tourainiano* permite estudiar procesos sociales contemporáneos sin incurrir en teleologías, y con un compromiso

declarado de elaborar comprensiones para proponer transformaciones necesarias a partir de la construcción de (y con) los actores sociales.

El pensamiento de Touraine representa una trayectoria intelectual dinámica que fue evolucionando con el tiempo; se inició en los años cincuenta con estudios sobre las situaciones de la sociedad industrial y los movimientos obreros, asociando la acción social con la categoría de "trabajo" (Touraine, 1984/1987). Posteriormente, transitó hacia análisis de las sociedades postindustriales durante las décadas de los sesenta y setenta, realizando también acercamientos a las realidades latinoamericanas (Touraine, 1973/1995). Luego, desarrolló una crítica profunda a la idea de modernidad, constatando que ésta "ha perdido su fuerza liberadora y creadora ante la pérdida de credibilidad de la noción de progreso y ante el avance de fenómenos como la globalización neoliberal y el exacerbado individualismo" (Macías Prada, 2021, p. 47). Esta evolución teórica condujo finalmente a Touraine hacia una *sociología del sujeto*, donde identifica que ante la "desocialización" (pérdida de marcos colectivos de sentido) y la "desinstitucionalización" (crisis de las instituciones clásicas), es el individuo quien emerge como agente potencial de transformación. Como señala Macías Prada (2021), "donde otros autores descubren en la época contemporánea características incluso desastrosas, este autor encuentra, no obstante, un contexto histórico fértil para el estudio de las posibilidades que tienen los actores para constituirse en agentes de producción de lo societal" (p. 48).

La TAO se nutre de esta evolución para ofrecer una alternativa a los enfoques puramente administrativos, funcionales o estratégicos que dominan el estudio organizacional. Como señala (Macías, J., comunicación personal, 01 de abril de 2025) esta teoría "permite analizar cómo las organizaciones, entendidas como formas específicas de acción organizada, encarnan (o contradicen) los principios de identidad, oposición y totalidad, y cómo se relacionan con la emergencia o negación del *Sujeto* en su seno y en su entorno" (p. 3).

2.4.1. El Sujeto y la Subjetivación

En el corazón de la TAO se encuentra la figura del *Sujeto*, concepto central en la obra tardía de Touraine. "Para Touraine, el *Sujeto* no equivale al individuo empírico ni a la conciencia psicológica (el 'yo'), sino que representa un principio ético y social de carácter universalista, una afirmación de la capacidad de todo ser humano para ser creador de sí mismo y de su mundo" (Touraine & Khosrokhavar, 2002, p. 147). Emerge como la voluntad del individuo de escapar a las lógicas puramente instrumentales para afirmar su libertad, singularidad y derecho a construir una vida con sentido; como explica Touraine (1992/1994): "el *Sujeto* es la voluntad de un individuo de actuar y ser reconocido como actor" (p. 207), representando esencialmente la defensa de la humanidad del actor contra las fuerzas que buscan objetivarlo o deshumanizarlo. La afirmación del *Sujeto* no es un estado adquirido, sino el resultado de un proceso conflictivo y continuo que Touraine denomina *Subjetivación*, que se refiere a "la lucha del individuo por convertirse en actor de su propia existencia, por integrar las diferentes dimensiones de su experiencia en un proyecto

de vida coherente y autodeterminado" (Touraine & Khosrokhavar, 2002, p. 103); la *Subjetivación* implica necesariamente una distancia crítica y una oposición a las fuerzas que impiden la constitución del *Sujeto*, ya sean poderes económicos, políticos o culturales.

En el contexto organizacional, estos conceptos resultan fundamentales para comprender las motivaciones profundas que impulsan a los actores a constituir y transformar sus organizaciones más allá de consideraciones puramente instrumentales o económicas. Permiten analizar cómo los miembros de RED entre Montañas pueden haber experimentado su tránsito organizacional no como mera adaptación funcional a requisitos externos, sino como un proceso donde estaba en juego su capacidad de definirse como actores de su propio proyecto colectivo.

2.4.2. La Acción Organizada

El concepto de acción organizada, según la perspectiva desarrollada por Macías Prada (2021) con base en la obra de Alain Touraine, puede entenderse como "un proceso empírico en que los actores construyen su cotidianidad mediante interacciones orientadas por unos propósitos más o menos definidos y delimitados" (p. 57). A diferencia de perspectivas puramente funcionales o estratégicas, este enfoque no concibe las organizaciones como meras estructuras para alcanzar objetivos predefinidos o adaptarse a un entorno, sino que las concibe como escenarios vivos donde los actores luchan por definir quiénes son, enfrentándose a lógicas y poderes que los constriñen mientras participan en la producción y reproducción de la sociedad. En el caso de RED entre Montañas, esta perspectiva permite observar su trayectoria no como un proceso adaptativo o evolutivo determinado únicamente por factores externos, sino como un conjunto de acciones significativas mediante las cuales sus integrantes han construido y negociado su identidad, establecido oposiciones frente a lógicas dominantes, y proyectado un horizonte de transformación territorial rural.

2.4.2.1. Los principios constitutivos de la acción organizada

La TAO identifica tres principios interdependientes que definen la constitución y dinámica de los actores colectivos: Identidad, Oposición y Totalidad. Originalmente desarrollados por Touraine (1973/1995) para comprender los movimientos sociales, estos principios, reinterpretados a la luz de su Sociología del Sujeto, ofrecen un lente para analizar cualquier forma de acción organizada con propósito transformador o de resistencia (Macías, J., comunicación personal, 01 de abril de 2025).

2.4.2.1.1. Principio de Identidad (I)

Cuando hay una aproximación al análisis de cualquier acción colectiva organizada, la primera pregunta fundamental que debe ser planteada es: *¿quién está actuando?* Esta interrogante permite situar el *Principio de Identidad (I)*, que no hace referencia a una característica estática o a

un atributo inmutable, sino a un proceso dinámico y relacional mediante el cual un actor colectivo —sea este una cooperativa, un movimiento social, una empresa o una comunidad— se define a sí mismo y se hace reconocer como tal en un campo de acción. Pero esta interrogante no puede abordarse aisladamente sino en su relación dialéctica con otras dos preguntas esenciales: ¿contra quién actúa? (Oposición) y ¿en qué campo societal se desarrolla esta pugna? (Totalidad), pues como bien señala Touraine (1973/1995), en la Teoría de la Acción Organizada (TAO), "la identidad del actor social no puede definirse por sí misma: surge en el conflicto con otros actores sociales" (p. 249), trascendiendo el ejercicio descriptivo para constituirse en un acto de afirmación existencial que responde a preguntas esenciales: ¿quiénes conforman el "nosotros"? ¿Qué elementos los cohesionan internamente y los distinguen de otros actores? ¿Cuáles son los valores, experiencias y propósitos fundamentales que los constituyen como entidad colectiva?

Esta autodefinición se nutre de la noción de *Sujeto* (Touraine y Khosrokhavar, 2002); la identidad de un actor organizado frecuentemente se articula en torno a la defensa de derechos, la búsqueda de autonomía o la afirmación de una dignidad amenazada. En el contexto organizacional, este principio se manifiesta en elementos como la misión y visión, la cultura organizacional, el sentido de pertenencia y las narrativas que la organización construye sobre sí misma (Macías, J., comunicación personal, 01 de abril de 2025).

Para RED entre Montañas, este principio permite analizar cómo se definió inicialmente como colectivo juvenil rural con énfasis cultural y cómo esta identidad se transformó (o mantuvo elementos esenciales) en su tránsito hacia empresa social. Esta organización ha configurado su identidad como un "colectivo de arte, cultura y comunicaciones" arraigado en la ruralidad, en el que se autodefine como un narrador y creador desde las vivencias campesinas que visibiliza memorias, narrativas y curiosidades que configuran al corregimiento de San Sebastián de Palmitas. Su construcción identitaria evolucionó desde una organización juvenil que realizaba proyecciones de cine en veredas del corregimiento, hacia una organización formalmente constituida que integra a diversos actores territoriales (artistas, deportistas, pintores) unidos por el propósito común de "expresarse desde la ruralidad". El territorio no representa meramente su ubicación geográfica sino un componente constitutivo de su ser colectivo, reforzado por su autodenominación como "#Agrodescendientes" que establece una genealogía campesina con implicaciones político-culturales.

2.4.2.1.2. Principio de Oposición (O)

El Principio de Oposición (O) refiere a la identificación del adversario, obstáculo o desafío principal contra el cual se dirige la acción. Según Touraine (1973/1995), "el conflicto es lo que constituye y organiza al actor" (p. 250), es decir, un actor colectivo se constituye plenamente cuando nombra aquello a lo que se opone, ya que en esta confrontación su identidad se perfila y su proyecto adquiere sentido. El adversario no es necesariamente un enemigo personificado. Macías, J., (comunicación personal, 01 de abril de 2025) identifica tres tipos posibles:

- Un actor externo: otra organización, una institución, grupos con intereses contrarios
- Una lógica sistémica: presiones del mercado, racionalidad burocrática, cultura consumista
- Una tensión interna: conflictos entre diferentes metas (misión social vs. sostenibilidad económica)

El conflicto, lejos de ser un elemento puramente negativo, es el motor que obliga al actor a definirse, movilizar recursos y clarificar su proyecto. En el caso de RED entre Montañas, este principio permite identificar tanto las oposiciones externas (frente a lógicas urbanas dominantes, burocracias institucionales o presiones mercantiles) como las tensiones internas surgidas durante su proceso de transformación organizacional.

2.4.2.1.3. Principio de Totalidad (T) / Historicidad

El tercer principio, la Totalidad (T), comprende el campo societal más amplio en el que se inscribe el conflicto y la acción organizada. Representa aquello que está en juego en *la lucha*: "el control sobre las orientaciones fundamentales de un tipo de sociedad o de un sector específico de la vida social" (Touraine, 1973/1995, p. 255). En la TAO, este principio se vincula estrechamente con el concepto de Historicidad: "la capacidad de una sociedad (y de los actores dentro de ella) para producirse y transformarse a sí misma" (Macías, 2021, p. 61). La acción organizada no solo ocurre dentro de un campo histórico (la Totalidad como contexto), sino que también participa en la producción o reproducción de ese campo (la Historicidad como proceso).

Touraine (1973/1995) define la historicidad como "el conjunto formado por los actores sociales y por el envite de sus relaciones, es decir, por las orientaciones culturales a través de las cuales esos actores constituyen sus relaciones" (p. 21). Para RED entre Montañas, este principio permite comprender cómo su acción se inscribe en contextos más amplios (políticas de juventud, modelos de desarrollo rural, economía social en Medellín) y, simultáneamente, cómo su propia práctica contribuye a transformar o reproducir esos contextos mientras generan un impacto en el territorio rural.

2.4.2.1.4. Manifestaciones de la acción organizada: Acciones de Organización (AO) y Acciones de Gestión Estratégica (AG)

Si los principios de Identidad, Oposición y Totalidad/Historicidad constituyen el núcleo conceptual abstracto de la Teoría de la Acción Organizada (TAO), su manifestación concreta en la vida organizacional se observa a través de dos conjuntos interrelacionados de prácticas: las Acciones de Organización (AO) y las Acciones de Gestión Estratégica (AG). Según Macías, J., (comunicación personal, 01 de abril de 2025), estas categorías "actúan como puentes analíticos

que permiten operacionalizar el marco tourainiano y observar cómo los principios I-O-T se encarnan, se negocian y se transforman en el quehacer cotidiano de las organizaciones" (p. 11).

Las Acciones de Organización (AO) comprenden "el conjunto dinámico de procesos e interacciones cotidianas que construyen, mantienen y potencialmente transforman la estructura social interna de la organización" (Macías, J., comunicación personal, 01 de abril de 2025). Inspiradas en la noción de *organizing* como proceso continuo (Weick, 1979; citado en Macías, J., comunicación personal, 01 de abril de 2025), abarcan todo aquello que da forma a la vida interna: comunicación, rutinas, relaciones de poder informales y construcción colectiva de sentido. A través de la TAO, se interpreta cómo la Identidad se materializa en rituales y narrativas compartidas; cómo la Oposición moldea las dinámicas internas; y cómo la visión de Totalidad influye en la estructura organizacional.

Por su parte, las Acciones de Gestión Estratégica (AG) incluyen "aquellas prácticas orientadas a posicionar a la organización en su entorno y a la consecución de sus metas fundamentales" (Macías, J., comunicación personal, 01 de abril de 2025; p. 12). Según Macías, J. (comunicación personal, 01 de abril de 2025), las AG se proyectan hacia lo externo de la organización y la proyección a futuro, abarcando planificación, gestión de recursos, relaciones con actores externos y adaptación al entorno. En estas acciones, la Identidad orienta qué estrategias son legítimas, la Oposición determina las respuestas necesarias ante adversarios, y la Totalidad informa el horizonte de transformación buscado.

La acción organizada emerge precisamente en la interacción dinámica entre AO y AG. Como señala Macías, J., (comunicación personal, 01 de abril de 2025) "Las prácticas internas (AO) habilitan o constriñen las posibilidades de acción externa (AG), y viceversa, las decisiones estratégicas (AG) reconfiguran inevitablemente la vida interna de la organización (AO)" (p. 13). Macías, J., (comunicación personal, 01 de abril de 2025) expone que esta interacción constante, mediada por la tensión entre I-O-T, constituye el tejido mismo de la acción organizada y permite comprender cómo las organizaciones, especialmente aquellas con propósitos híbridos como las empresas sociales, negocian las tensiones entre lo comunitario y lo institucional.

2.4.3. Tensiones organizacionales desde la TAO

La Teoría de la Acción Organizada permite analizar las tensiones que son inherentes a organizaciones con propósitos híbridos como las empresas sociales. Macías, J., (comunicación personal, 01 de abril de 2025). destaca que este enfoque "permite ir más allá de una dicotomía simple entre sumisión total o resistencia frontal" (p. 17). En la trayectoria de RED entre Montañas se observan tensiones que, por ejemplo, pudiera existir entre su misión social y las lógicas de mercado: su Identidad (I) anclada en valores comunitarios rurales confronta una Oposición (O) representada por exigencias de eficiencia y rentabilidad, dentro de una Totalidad (T) dominada por

paradigmas económicos neoliberales que cuestionan la viabilidad de proyectos culturales alternativos. Simultáneamente, podría experimentar la tensión entre autonomía y dependencia institucional: su Identidad (I) como colectivo autogestionario choca con una Oposición (O) materializada en requisitos burocráticos y formalidades administrativas, en un campo de Totalidad (T) configurado por políticas públicas y marcos normativos que condicionan los acompañamientos, los recursos y los reconocimientos. Como señala Touraine (1973/1995), estas contradicciones no son meros obstáculos, sino elementos constitutivos donde se disputa "el control sobre las orientaciones fundamentales" (p. 255) del desarrollo rural y la economía social. Estas tensiones se expresan concretamente en sus Acciones de Organización (AO) internas y Acciones de Gestión Estratégica (AG) externas, generando respuestas que Macías, J., (comunicación personal, 01 de abril de 2025). clasifica como resistencias intersticiales, adaptaciones estratégicas e hibridaciones, mediante las cuales RED entre Montañas intenta preservar su núcleo identitario mientras navega su institucionalización como empresa social.

2.4.4. Aplicación de la TAO al estudio de caso: RED entre Montañas

Partiendo de la explicación de los elementos que componen la TAO, podría decirse que esta teoría permite comprender cómo RED entre Montañas ha enfrentado lo que Touraine identifica como un contexto contemporáneo marcado por la "desocialización" (pérdida de marcos colectivos de sentido) y la "desinstitucionalización" (crisis de las instituciones tradicionales), fenómenos que Macías (2021) describe como característicos de la sociedad actual donde "el individuo se repliega deliberadamente sobre sí mismo, para transformarse en actor, es decir, para recuperar el sentido de su vida" (p. 49). De este modo, el análisis de RED entre Montañas desde la TAO permite examinar no solo los cambios organizacionales formales, sino también los procesos de subjetivación, resistencia y creación que han acompañado su tránsito hacia una forma organizativa que intenta equilibrar la misión social originaria con las exigencias de sostenibilidad económica propias del modelo de empresa social en Colombia que hoy los tiene en una situación de definición de su no continuidad. Estas tensiones pueden comprenderse en términos de los conflictos entre diferentes principios:

- La Identidad (I) de RED entre Montañas, anclada en valores comunitarios rurales y prácticas culturales juveniles.
- La Oposición (O) representada por las exigencias formales, burocráticas o mercantiles que acompañan el modelo de empresa social.
- La Totalidad (T) como el campo de políticas públicas juveniles y de economía social de Medellín, con sus particularidades y contradicciones.

Para el análisis de la narrativa institucional (OE1), la TAO proporciona una perspectiva para examinar el discurso institucional no como un elemento neutro, sino como expresión de la Totalidad (T), es decir, como parte del campo social en el que se inscriben las luchas de los actores.

Esto a través de identificar cómo las políticas públicas y programas juveniles de Medellín configuran una visión particular del "deber ser" de las organizaciones juveniles para analizar la evolución del discurso institucional como reflejo de cambios en la "historicidad" en la ciudad a través de los marcos normativos, y "desvelar" las lógicas dominantes (como el neoliberalismo o el emprendedurismo) que subyacen en ellos. Siguiendo a Touraine, el análisis del marco institucional permite comprender lo que el autor denomina "sistema institucional" o "político", que según Macías Prada (2021) "aparece como campos de discusión, de toma de decisión y de legitimación circunscritos por principios, leyes y pactos, involucrando fuerzas políticas, grupos de intereses y de presión que ejercen influencia sobre lo que deciden los actores" (p. 60). Las políticas de juventud y economía social de Medellín constituyen entonces este sistema institucional que enmarca y condiciona la acción de RED entre Montañas.

Ahora, en el análisis de la trayectoria (OE2), la TAO permite analizar cómo se fue construyendo la identidad colectiva de RED entre Montañas a través de su confrontación con diversos desafíos y adversarios; qué momentos de conflicto o crisis resultaron determinantes para la redefinición de su proyecto organizacional; y cómo se relacionaron con el contexto institucional y territorial, no como receptores pasivos sino como actores que también contribuyeron a transformarlo. En este sentido, la TAO permite entender lo que Touraine denomina el proceso de "historicidad", que Macías (2021) explica como "el trabajo de autoproducción de la sociedad, su capacidad de intervenir en su propio funcionamiento, de producir sus orientaciones normativas y de construir sus prácticas en un momento determinado de su historia" (p. 60).

Finalmente, para el análisis de las tensiones (OE3), la TAO ofrece categorías para comprender qué aspectos de la identidad comunitaria original se vieron más tensionados por las exigencias institucionales asociadas al modelo de empresa social; qué estrategias de resistencia, adaptación o hibridación desarrollaron para gestionar estas tensiones; y cómo negociaron la coherencia entre sus valores fundacionales y las nuevas lógicas adoptadas.

2.5. Síntesis del marco conceptual

El marco conceptual desarrollado para este estudio tiene como fin articular y exponer al lector los elementos teóricos que serán necesarios comprender para el análisis del proceso de tránsito de RED entre Montañas desde colectivo juvenil hacia empresa social. Estos, se desarrollan acorde a la pregunta de investigación y los objetivos específicos, haciendo necesario partir de una conceptualización de la empresa social como forma organizacional híbrida, en donde se explica sobre sus características, tanto en el contexto global, como el colombiano en general y en el caso particular de la ciudad de Medellín. De allí se hace necesaria la comprensión del contexto institucional y territorial, pues esta ofrece el escenario donde se desarrolla la acción, configurando oportunidades y restricciones. Los conceptos de trayectoria e identidad organizacional permiten captar el proceso evolutivo y las continuidades y rupturas en la autodefinición colectiva. Sin

embargo, es la Teoría de la Acción Organizada (TAO) la que constituye el núcleo articulador del marco, proporcionando categorías analíticas potentes (Identidad, Oposición, Totalidad) y perspectivas operacionales (AO, AG) para interpretar cómo RED entre Montañas, en tanto actor colectivo, como un sujeto que activamente negoció su tránsito organizacional, enfrentando tensiones constitutivas entre su identidad comunitaria y las exigencias institucionales.

Para efectos de la aplicación empírica de este marco conceptual al estudio de caso que se presenta en este trabajo de grado, las categorías teóricas se operacionalizan de la forma que muestra la tabla 1.

Tabla 1. Matriz de categorías analíticas aplicadas al caso RED entre Montañas

Categoría teórica	Dimensión operativa de análisis
Empresa social	Modelo híbrido (misión + sostenibilidad) según el Acuerdo 35/2014; estrategias de comercialización de bienes/servicios con impacto social.
Identidad (TAO)	Narrativas, símbolos, valores, prácticas culturales rurales, auto-reconocimiento como "agrodescendientes".
Oposición (TAO)	Tensiones internas (misión vs. rentabilidad); tensiones externas (institucionalidad vs. autonomía).
Totalidad (TAO)	Políticas públicas y discursos dominantes sobre emprendimiento juvenil y modelos de desarrollo económico alternativos.
AO / AG (TAO)	Prácticas internas de gestión organizativa vs. estrategias de relación con el entorno institucional.

Este marco trasciende análisis descriptivo o funcional para ofrecer una mirada crítica de cómo los actores colectivos construyen su identidad a través del conflicto, resisten o negocian con lógicas dominantes, y participan activamente en la reproducción o transformación de su entorno societal. Aplicado al caso de RED entre Montañas, permite analizar cómo esta organización juvenil rural, con diversos grados de reflexividad y capacidad estratégica, navegó entre lo comunitario y lo institucional, entre su misión cultural-territorial y las exigencias de sostenibilidad económica propias del modelo de empresa social.

3. CAPÍTULO: DISEÑO METODOLÓGICO

La presente investigación se desarrolla bajo un alcance combinado descriptivo y analítico-interpretativo, siendo descriptivo para analizar la narrativa institucional sobre las condiciones normativas que han configurado el entorno para la transformación de las organizaciones juveniles, a través del programa clubes juveniles, en empresas sociales, así como para la reconstrucción de la trayectoria organizacional de RED entre Montañas, mientras que el componente analítico-interpretativo permite examinar las tensiones entre la identidad comunitaria de RED entre Montañas y las exigencias institucionales asociadas a su tránsito hacia empresa social desde la Teoría de la Acción Organizada.

Esta investigación se desarrolla desde una perspectiva epistemológica de corte interpretativo, en la que se reconoce que los fenómenos sociales no existen como entidades objetivas independientes del sujeto, sino que se construyen a través de las experiencias, significados y relaciones que los actores establecen entre sí y con su contexto (Berger & Luckmann, 1966/1968; Schutz, 1932/1972). Esta postura se fundamenta en la tradición comprensiva weberiana del *'verstehen'* y en el construccionismo social, que concibe el conocimiento como producto de la interacción social y la interpretación de significados (Weber, 1922; Geertz, 1973). Esta postura epistemológica es coherente con el uso de la Teoría de la Acción Organizada (TAO), que concibe a los actores sociales como sujetos históricos que producen sentido y configuran su acción en contextos conflictivos, estructurados por tensiones entre identidad, oposición y totalidad.

Para comprender los elementos que influyeron en que la organización juvenil RED entre Montañas se consolidara como empresa social, y coherente con esta perspectiva interpretativa, se optó por un enfoque cualitativo, ya que este permite explorar fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto, lo cual facilita la comprensión de procesos complejos y significativos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018: 390). Esta elección metodológica responde a la necesidad de analizar en profundidad un proceso de transformación organizacional, considerando las experiencias, significados y tensiones vividas por los actores involucrados, aspectos que difícilmente podrían ser capturados mediante métodos cuantitativos. El estudio de caso único, como estrategia de investigación, permite además analizar fenómenos contemporáneos (“el caso”) en profundidad dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes (Yin, 2014), como ocurre en la transición de RED entre Montañas de organización juvenil a empresa social.

3.1. Métodos de investigación

3.1.1. Análisis Documental

El análisis documental consiste en “un proceso de sistematización y síntesis de datos cualitativos, permite una triangulación de documentos narrativos, combinado con diferentes fuentes de información, requiere de análisis contenido o análisis de discurso” (Guevara, 2019). Además, autores como Cadena-Iñiguez et.al. (2017) señalan que esta técnica permite hacer inferencias válidas y confiables de datos con respecto a su contexto y, permiten explicar cómo sucedió un acontecimiento y orientar hacia otras fuentes de investigación. Este análisis permite comprender cómo ha evolucionado la concepción institucional sobre las organizaciones juveniles desde espacios de ocupación del tiempo libre hasta potenciales empresas sociales, identificando los elementos de la narrativa institucional que promueven o limitan esta transformación, para lograrlo se revisan los documentos relevantes como leyes, acuerdos municipales, decretos municipales, documentos institucionales y publicaciones de la organización juvenil objeto de estudio, y se realizó una matriz de análisis documental con el fin de complementar la información obtenida en las entrevistas y contextualizar el estudio.

3.1.2. Entrevista Semiestructurada

La entrevista semiestructurada es una técnica que permite recoger información detallada sobre las experiencias, percepciones y significados que los participantes atribuyen a un fenómeno social (Kvale, 2011). Cadena-Iñiguez et.al. (2017) explica que la ventaja del estilo de la guía de entrevista es que el hecho de entrevistar a diferentes personas se hace más sistemático e integral, ya que se delimitan los temas que se tratarán.

Para esta investigación se realizaron entrevistas individuales a fundadores y miembros actuales de la RED entre Montañas, utilizando una guía de preguntas abiertas organizadas bajo el enfoque de la Teoría de la Acción Organizada (TAO), que contempla las categorías de Identidad, Oposición y Totalidad, con el fin de comprender la trayectoria, las tensiones y los significados construidos por los miembros de RED entre Montañas, incluyendo sus perspectivas sobre los desafíos actuales y la posible disolución.

Se implementó un muestreo intencional a los tres miembros totales de la organización, abarcando tres perfiles específicos: (i) fundadores que participaron en la conformación inicial de la organización juvenil (2013-2018), (ii) protagonistas del proceso de formalización de RED entre Montañas como corporación (2019) y (iii) miembros actuales que enfrentan los desafíos de sostenibilidad y posible disolución. Esta configuración muestral permitió reconstruir la narrativa completa del proceso de transformación mientras se capturan diferentes perspectivas que enriquecen la interpretación de las tensiones asociadas a su proceso de transformación organizacional. Las entrevistas fueron grabadas con consentimiento de los participantes, y realizadas de forma presencial o mediante videollamada según la disponibilidad de la persona entrevistada.

Ahora, vale la pena detallar que, aunque se consideró pertinente incorporar voces institucionales externas (como gestores del programa Clubes Juveniles), las restricciones de tiempo y disponibilidad no lo permitieron. No obstante, este trabajo priorizó las voces de los

actores internos como fuente central para reconstruir la experiencia vivida desde la organización, reconociendo que la subjetividad de estos actores es en sí misma un dato analítico fundamental para comprender el proceso desde la perspectiva de quienes lo protagonizaron.

3.2. Relación entre técnicas y objetivos de investigación

Para la estrategia metodológica se plantearon tres objetivos que orientan el proceso analítico de la investigación y la construcción de datos en función de los resultados que se desarrolla como lo indica la tabla 2.

Tabla 2. Matriz de consistencia metodológica

Objetivo específico	Conceptos asociados	Técnicas y pasos metodológicos	Productos esperados
1. Describir los elementos institucionales del programa Clubes Juveniles que influyeron en la conformación de organizaciones juveniles en Medellín.	<ul style="list-style-type: none"> - Institucionalidad - Políticas públicas - Condicionamientos normativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión documental (programas oficiales, informes, acuerdos municipales) - Análisis del discurso institucional - Sistematización de documentos clave 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis narrativo del contexto institucional - Línea de tiempo de hitos políticos-programáticos
2. Reconstruir la trayectoria organizacional de RED entre Montañas, desde sus inicios como colectivo juvenil hasta su configuración como empresa social.	<ul style="list-style-type: none"> - Trayectoria organizacional - Identidad colectiva - Territorio como construcción social 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas biográficas a miembros fundadores y actuales - Análisis de archivos internos, redes sociales, registros de actividades - Construcción de cronología crítica 	<ul style="list-style-type: none"> - Narrativa reconstruida de la evolución organizacional - Gráfico de momentos de quiebre, decisiones clave y giros identitarios
3. Interpretar las tensiones entre la identidad comunitaria de RED entre Montañas y las exigencias	<ul style="list-style-type: none"> - Identidad (TAO) - Oposición (TAO) - Totalidad (TAO) 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de análisis cualitativo con las tres categorías TAO 	<ul style="list-style-type: none"> - Capítulo interpretativo que analice tensiones simbólicas, éticas

institucionales asociadas a su tránsito hacia empresa social, a partir de categorías de la Teoría de la Acción Organizada.	- Tensión organizacional	- Codificación temática y narrativa de entrevistas y documentos - Triangulación teórico-empírica	y políticas del proceso - Matriz analítica fundamentada en la TAO
---	--------------------------	---	--

3.3. Análisis de datos

El análisis de datos implementado en esta investigación siguió un proceso diferenciado para cada objetivo específico, entendiendo sus alcances descriptivo y analítico-interpretativo. Para identificar los elementos institucionales del programa clubes juveniles que influyeron en la conformación de organizaciones juveniles en Medellín (OE1), se realizó una revisión documental y un análisis de contenido de políticas públicas y acuerdos municipales. Este proceso se estructuró en tres etapas: primero, se efectuó una identificación y revisión de documentos oficiales, incluyendo acuerdos municipales y lineamientos normativos de políticas públicas a partir de información obtenidos de portales institucionales de la Alcaldía de Medellín como Medellín Joven y de la Biblioteca Jurídica Virtual del Distrito de Medellín Astrea; además se identificaron hitos que pudieron influir y esto fue organizado cronológicamente; posteriormente, se diseñó una matriz para la sistematización de los documentos seleccionados usando el software de Excel para identificar patrones recurrentes y evidenciar transformaciones en los discursos institucionales sobre las organizaciones juveniles desde la mirada de los clubes juveniles y empresa/emprendimiento social; finalmente, se procedió con el análisis del discurso institucional para comprender el marco institucional que condicionó el desarrollo de las organizaciones juveniles y las empresas/emprendimientos sociales en Medellín.

Para reconstruir narrativamente los hitos, transiciones y momentos significativos de RED entre Montañas, se implementó un análisis narrativo y temático, orientado a construir una biografía que permita observar la trayectoria organizacional (OE2). Como indica Flick (2007), este tipo de análisis permite reconstruir las estructuras procesales del curso de acontecimientos, en este caso, los relacionados con la organización. Las narrativas individuales fueron integradas para construir una "biografía organizacional" que visibilizara tanto los aspectos formales como los significados atribuidos a cada etapa de desarrollo. Para ello, se llevó a cabo una transcripción de las entrevistas semiestructuradas realizadas a miembros de la organización y se realizó una codificación inicial usando el software de Excel, para identificar categorías emergentes relacionadas con el relato cronológico y el sentido de los eventos desde la perspectiva de los actores. De forma complementaria, se consultaron documentos proporcionados por la organización, tales como documentos internos, videos y material documental, así como fuentes secundarias de publicaciones en redes sociales y en la página web institucional, con el fin de enriquecer el contexto y alimentar las narrativas recogidas en las entrevistas. De lo anterior, se construyó una cronología crítica que

permitió representar gráficamente los momentos de quiebre, decisiones clave y giros identitarios a lo largo del proceso organizativo.

Para interpretar las tensiones entre la identidad comunitaria de RED entre Montañas y las exigencias institucionales asociadas a su tránsito hacia empresa social (OE3), se implementó un proceso analítico fundamentado en la Teoría de la Acción Organizada (TAO). El procedimiento consistió en una codificación temática y narrativa guiada por las categorías de Identidad, Oposición y Totalidad, y los hallazgos fueron organizados en una matriz analítica usando el software de Excel que sistematizó las principales tensiones identificadas en cada categoría, sintetizando los hallazgos interpretativos. Finalmente, se aplicó una triangulación teórico-empírica que articuló los hallazgos con los postulados teóricos sobre acción colectiva, permitiendo una comprensión de las tensiones derivadas del proceso de transformación organizacional.

3.4. Estrategias de validez y rigor

Para asegurar el rigor metodológico del análisis, se emplearon varias estrategias propias de la investigación cualitativa. En primer lugar, se realizó una triangulación de fuentes primarias (entrevistas) y secundarias (documentos institucionales y publicaciones del colectivo) para contrastar perspectivas y enriquecer la interpretación. En segundo lugar, se utilizó un proceso de codificación temática abierta y axial, guiado por las categorías teóricas de la TAO, garantizando así una estructura analítica consistente. Finalmente, se compartieron las principales interpretaciones con los entrevistados para validar su pertinencia y ajustar posibles descontextualizaciones, favoreciendo así la fidelidad interpretativa del análisis.

3.5. Aspectos éticos

Para garantizar la confidencialidad de los entrevistados se asigna códigos alfanuméricos a los participantes en lugar de sus nombres reales con el fin de identificarlos en las transcripciones y en el documento final, omitiendo datos o referencias a situaciones que pudieran facilitar su identificación directa, y se tendrá especial cuidado con información sensible relacionada con conflictos internos, tensiones con instituciones externas o críticas a políticas públicas, presentándola de manera que no afecte a las personas ni a la reputación de la organización.

Los materiales primarios (grabaciones, transcripciones y notas de campo) serán almacenados en dispositivos cifrados con acceso restringido exclusivamente al investigador principal. Las grabaciones originales serán eliminadas una vez finalizada la investigación, conservando únicamente las transcripciones anonimizadas por el tiempo necesario para posibles verificaciones académicas.

3.6. Limitaciones del estudio

- Al tratarse de un estudio de caso los resultados no pueden ser generalizados a todos los clubes juveniles o procesos organizativos de Medellín.
- Hay una falencia en la gestión documental del proyecto de Clubes Juveniles que dificulta conocer la trazabilidad de aquellos grupos que cuentan con características para ser

potenciales empresas sociales o que, lograron transitar; así como de aquellos grupos que nacieron o se fortalecieron por el programa porque ya contaban con un proceso previo.

- La reconstrucción histórica de la RED dependerá de la disponibilidad de documentación y la memoria de los participantes, lo que puede dejar elementos claves por fuera.

4. CAPÍTULO: ANÁLISIS DE LA NARRATIVA DEL MARCO NORMATIVO

Entre finales de los años 90 hasta finales de la década del 2010, la narrativa de la Alcaldía de Medellín respecto a las organizaciones juveniles ha experimentado una evolución que lo ha llevado a una aproximación al modelo de empresas sociales de forma implícita. Esta evolución discursiva puede trazarse desde un enfoque inicial centrado en la atención y la prevención del riesgo por medio de acciones asistencialistas hacia una perspectiva que reconoce y potencia el rol de los jóvenes como actores capaces de contribuir significativamente al desarrollo local.

4.1. De espacios preventivos a actores de transformación

4.1.1. La población joven como “sujeto vulnerable”

A finales del siglo XX, Medellín se vio inmersa en un espiral de violencia debido a la presencia de actores armados. Las disputas entre carteles de narcotráfico generaron la instrumentalización de jóvenes en situación de pobreza y un éxodo masivo de personas desplazadas por el conflicto armado (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2017). Pese a esto, la población juvenil implementó acciones de resistencia y adaptación para hacerle frente a los intentos de dominio y control de los actores armados. Estas acciones iban desde la confrontación directa con aquellos que buscaban imponer su orden por la fuerza, hasta estrategias pacifistas que buscaban reconfigurar la cotidianidad perdida por la guerra a través del encuentro y la toma de espacios públicos por parte de las organizaciones juveniles, quienes encontraron en las expresiones artísticas, culturales, deportivas y recreativas una salida a un futuro no fatalista que ofrecía la ciudad sin un rumbo, con la ilusión de crear opciones a la confrontación armada que generaba miles de muertes en medio del conflicto (CNMH, 2017; Alcaldía de Medellín, 2014b).

Este escenario generó que la narrativa institucional conceptualizara a los jóvenes principalmente como sujetos en riesgo o potenciales generadores de conflicto, definiéndoles desde sus carencias y vulnerabilidades. La respuesta desde la administración se concentró en crear una oferta con enfoque preventivo (Márquez, 2019), orientado a ofrecer opciones para la ocupación y “buen uso” del tiempo libre a la población joven.

Dentro de estas estrategias se observa la creación del Instituto de Deportes y Recreación – INDER– en 1993⁶, con el fin de ofrecer espacios deportivos y de recreación; la creación de la Oficina de Juventud (Acuerdo Municipal 07 de 1994), que actuaría como espacio dedicado a

⁶ Bajo el Decreto 270 de 1993, expedido por el entonces alcalde de la ciudad de Medellín, Luis Alfredo Ramos Botero.

garantizar la participación de la población joven, la cual, entre varias cosas, serviría de asesora a las distintas dependencias de la administración para ofrecer una oferta institucional en la que se proyectaran actividades para el desarrollo integral de la juventud, fomentar y servir de apoyo a las organizaciones juveniles, así como también servir como puente entre el gobierno en todos sus niveles y las organizaciones juveniles (Concejo de Medellín, 1994); y el surgimiento del programa Clubes Juveniles en 1996, quienes fueron concebidos en un inicio como una estrategia operada conjuntamente por el ICBF y la recién creada Oficina de Juventud (González, 2015).

Esta visión preventiva partía de una perspectiva asistencialista dirigida a grupos de jóvenes “desprotegidos y marginados” (Márquez, 2019), que concebía a la juventud principalmente desde el prisma de la vulnerabilidad y el riesgo. Sin embargo, hacia finales de esa década y principios del 2000, emerge una transición discursiva de la administración hacia una visión promocional que, aunque mantenía elementos preventivos, comenzaba a reconocer las potencialidades juveniles. Este período marca el inicio de una narrativa institucional que concibe a las organizaciones juveniles como "sujetos plenos de potencialidades, individuales y colectivas, los hace portadores de habilidades para movilizar transformaciones sociales" (Márquez, 2019).

4.1.2. Jóvenes como sujetos de potencialidades individuales y colectivas

Para el año 2000 se genera un hito en materia de juventud, en la que se crea la Política Pública de Juventud (Acuerdo Municipal 02 del 2000) y la Oficina de Juventud pasa a ser la subsecretaría de Metro-Juventud. La política pública se crea respondiendo a las exigencias de la Ley 375 de 1997 –Ley de Juventud–, en la que se le obligaba a los municipios a promover la participación juvenil, generando así la consolidación del Sistema Municipal de Juventud de Medellín y el fortalecimiento a las organizaciones juveniles (Alcaldía, 2015). En este marco, las organizaciones juveniles eran vistas como sujetos plenos de potencialidades, individuales y colectivas, portadores de habilidades para movilizar transformaciones sociales. Esta visión implicaba un giro al destacar su capacidad para contribuir al desarrollo municipal, aunque su participación se circunscribía principalmente a roles consultivos o de ejecución de programas diseñados por el Estado, como actividades culturales o educativas.

Por su parte, la consolidación de Metro-Juventud se da con el fin de ampliar su alcance, pues se le fue delegado “la coordinación interinstitucional con diferentes entidades que trabajan con jóvenes en la ciudad de Medellín y en el resto del Área Metropolitana” (Alcaldía de Medellín, 2001: 45, citado en Alcaldía de Medellín, 2015a), continuando con la generación de espacios de para la organización y participación juvenil.

La anterior estructuración por parte de la administración evidenciaba un cambio paradigmático en la comprensión de lo juvenil en Medellín. Este período se caracterizó por una transición hacia perspectivas más integrales sobre la juventud, reconociendo la diversidad de sus expresiones y necesidades. Al respecto, Márquez (2019) señala cómo con estos cambios "se daba la emergencia de nuevos y diversos espacios y escenarios de socialización, lo que exigía ya otros saberes, otras miradas, otras formas de entender lo juvenil" (p. 100). La misma autora destaca que,

si bien en este enfoque persistía una concepción del joven como sujeto vulnerable debido a condiciones evolutivas y contextuales, simultáneamente se comenzaba a reconocer a las y los jóvenes como sujetos con potencialidades individuales y colectivas, capaces de movilizar transformaciones sociales.

El año 2009 marcó un punto de inflexión con la institucionalización del programa Clubes Juveniles mediante el Acuerdo Municipal 83 de 2009. Este acuerdo promovió la ampliación y creación de espacios para la participación y la organización juvenil, lo que generó que el programa experimentara un cambio de enfoque. A partir de entonces las organizaciones juveniles se convirtieron en actores con incidencia para participar en el desarrollo su territorio (CONCEJO DE MEDELLÍN, 2009; Alcaldía de Medellín, 2015a, 2015b), pues dejaron de ser concebidas como lugares para el encuentro y el aprovechamiento del tiempo libre, para transformarse en una estrategia para el "fortalecimiento de escenarios de encuentro que favorezcan el desarrollo personal, de competencias, la socialización y la proyección en sus comunidades" (Alcaldía de Medellín, 2015b: 18), donde se le da un reconocimiento progresivo de la capacidad de los jóvenes para transformar sus realidades y contribuir al desarrollo de sus comunidades, pasando de ser vistos como "problemas a resolver" a ser reconocidos como "actores estratégicos del desarrollo" (Márquez, 2019).

4.2. Cambios en las perspectivas del modelo económico de Medellín

La evolución en la concepción de las organizaciones juveniles a través del programa Clubes Juveniles hacia una visión más organizativa y participativa coincidió con la emergencia de nuevos modelos económicos para Medellín. Este cambio se caracterizó por un enfoque en la asociatividad y la innovación social que incorporaba la economía y el emprendimiento social como modelos alternos para el desarrollo económico de la ciudad.

La adopción de la Política Pública de Economía Social y Solidaria (Acuerdo Municipal 41 de 2011) representó un hito al reconocer la promoción y el fortalecimiento de este sector como elemento clave para el desarrollo económico y social de la ciudad. Orientada a formas colectivas de organización, esta política enfatiza el espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua como sus pilares fundamentales. Si bien la política pública no enuncia explícitamente el término "emprendimiento o empresa social", su visión de la *empresa social* está intrínsecamente ligada a los principios y valores de la economía solidaria, alineándose a la interpretación europea de la definición de empresa social. Como sujetos de la política se comprende a formas colectivas de organización, identificando tres categorías: empresas de economía solidaria; empresas sociales solidarias y empresas sin ánimo de lucro (ESAL) que producen bienes y servicios.

Tres años después fue sancionada la Política Pública de Innovación y Emprendimiento Social en Medellín (Acuerdo Municipal 35 de 2014), la cual busca "brindar oportunidades a la ciudadanía y organizaciones con o sin ánimo de lucro para que gestionen propuestas creativas e innovadoras que incrementen la calidad de vida y el desarrollo local equitativo e incluyente los habitantes de la ciudad" (Concejo de Medellín, 2014b; OPPCM, 2018). Esta política estableció un

marco institucional para fomentar iniciativas sociales innovadoras como herramientas de desarrollo local e introdujo cambios como: un desplazamiento narrativo hacia el paradigma de la innovación social y una transición hacia modelos de emprendimiento más alineados con lógicas de mercado, centrada en la "creación de valor agregado económico" a través de "modelos de negocio con impacto social y ambiental positivo; reconoce y define explícitamente a los “emprendimientos sociales” y las “empresas sociales”; el sujeto de la política se amplía para incluir a ciudadanos y organizaciones con o sin ánimo de lucro, expandiendo el espectro de actores e incorporando a emprendimientos individuales e iniciativas con diversos grados de formalización, siempre que se orienten a resolver problemáticas sociales y ambientales.

Ambas políticas reflejan una transición de la interpretación de la empresa social en Medellín, partiendo desde un paradigma de economía solidaria –con fuerte énfasis en la autogestión colectiva, la propiedad asociativa y el enfoque de derechos– en consonancia con la perspectiva europea, hacia un paradigma de innovación social orientado en soluciones creativas, modelos de negocio con impacto y articulación multiactor, estructurado bajo la perspectiva anglosajona de empresa social.

4.3. De espacios para la contención de riesgos a organizaciones para la transformación social

Paralelo a estos desarrollos en materia del modelo de desarrollo económico, se actualizó la Política Pública de Juventud (PPJ) mediante el Acuerdo 19 de 2014, el cual tiene como fin buscar "el reconocimiento y el desarrollo del ser joven de la población entre los 14 y los 28 años que habita Medellín, a través de la ampliación de sus capacidades y acceso a oportunidades" (CONCEJO DE MEDELLÍN, 2014a). Esta actualización dio continuidad a la perspectiva promocional que ya contemplaba la PPJ del 2000, e integró un enfoque de derechos humanos que reconoce la *diversidad de las juventudes*, en el que se entiende que sus dinámicas están marcadas por identidades étnicas, de género, territoriales y socioeconómicas. Además, ofrece un escenario para que las juventudes y sus formas organizadas se gesten como corresponsables del desarrollo local, enfatizando su derecho a participar en la toma de decisiones y no solo en la implementación de proyectos, dejando de ser considerados meramente como “sujetos de potencialidades”, para ser actores estratégicos con autonomía, diversidad identitaria y capacidad de incidencia política. Con esta actualización, la PPJ introdujo un modelo de gobernanza colaborativa, donde el Estado asumió un rol facilitador, promoviendo la autogestión juvenil en iniciativas como emprendimientos culturales, proyectos ambientales o prácticas artísticas urbanas.

Posteriormente, para el año 2018 se establece el Acuerdo 100 de 2018 que busca fortalecer y consolidar el programa de Clubes Juveniles. El lenguaje de este Acuerdo refleja una nueva concepción de los clubes juveniles como "procesos y prácticas organizativas juveniles [...] que aportan al desarrollo local e inspiran a las comunidades" (CONCEJO DE MEDELLÍN, 2018). En consonancia con lo establecido en la PPJ de 2014, su definición ahora está centrada en una lógica de participación y fortalecimiento a los procesos organizativos de la juventud, dejando de lado la

visión de ser escenarios de esparcimiento, y en la que se busca que los clubes se consoliden como procesos y prácticas organizativas juveniles auto sostenibles que aporten al desarrollo local.

El acuerdo introduce una redefinición del programa en el que Clubes Juveniles promueve un espacio de desarrollo organizativo en la que se contemplan tres categorías: de iniciación, consolidación y proyección, en el que se sugiere un camino de desarrollo que, en su fase más avanzada, podría conducir hacia modelos organizativos innovadores con sostenibilidad económica y propósito social, aproximándolas hacia la visión del modelo de empresas sociales de una manera implícita; se incorpora nuevas líneas temáticas; se crea la Red de Clubes Juveniles como estrategia de gobernanza para fomentar la articulación entre las organizaciones juveniles presentes en todo el territorio y en el que cuentan con un representante por comuna, sirviendo de puente entre las organizaciones y la administración para conocer sus necesidades e intereses; y se establece un sistema de estímulos orientado a los clubes como colectivos, en lugar de a los dinamizadores individuales como ocurría anteriormente.

En síntesis, como se muestra en la figura 2, la evolución discursiva del contexto institucional de Medellín muestra un proceso de reconfiguración gradual en la concepción de las organizaciones juveniles durante las últimas décadas: desde una visión inicial que percibía a los jóvenes como sujetos vulnerables que requerían intervención y contención, hacia un paradigma que los reconoce como actores estratégicos del desarrollo local con capacidad transformadora. Este cambio conceptual se materializó en el programa Clubes Juveniles, que pasó de ser un espacio para la ocupación del tiempo libre a convertirse en una plataforma para la consolidación de iniciativas organizativas juveniles autosostenibles. Paralelamente, la ciudad experimentó una transición en sus marcos normativos económicos, evolucionando desde un enfoque de economía solidaria hacia paradigmas de innovación y emprendimiento social. Esta convergencia entre la evolución de las políticas de juventud y los nuevos modelos económicos configura el escenario institucional en el que surgió y se desarrolló RED entre Montañas, cuya trayectoria organizacional, desde su génesis como colectivo juvenil hasta su transformación en empresa social, constituye un caso de estudio para comprender las tensiones, adaptaciones y resistencias que pueden experimentar las organizaciones juveniles en su proceso de desarrollo.

Figura 2. Línea de tiempo de hitos políticos-programáticos.



Nota: Elaboración propia con base los Acuerdo Municipal 07 de 1994; Acuerdo Municipal 02 de 2000; Acuerdo Municipal 83 de 2009; Acuerdo Municipal 41 de 2011; Acuerdo Municipal 35 de 2014; Acuerdo Municipal 19 de 2014; Acuerdo Municipal 100 de 2018.

4.4. La configuración del campo societal para la acción juvenil organizada

La evolución institucional analizada evidencia la construcción de un nuevo campo societal (Totalidad) que redefine las condiciones estructurales para la acción juvenil organizada en Medellín. Este campo societal no es un contexto pasivo, sino el terreno donde se disputan las orientaciones fundamentales sobre qué significa ser joven organizado y hacia dónde debe dirigirse

la acción colectiva juvenil. La convergencia entre las políticas de juventud (2000-2018), economía solidaria (2011) y emprendimiento social (2014) no simplemente amplió las opciones disponibles para los colectivos juveniles, sino que reconfiguró los marcos de legitimidad y los recursos accesibles según criterios específicos de formalización y sostenibilidad económica.

Las categorías institucionales (sujeto vulnerable → actor estratégico → emprendedor social) y la institucionalización progresiva del programa Clubes Juveniles estableció una arquitectura organizativa que orienta implícitamente a los colectivos hacia trayectorias de creciente formalización, desde espacios de encuentro comunitario hacia estructuras con capacidades de gestión, planificación estratégica y generación de recursos propios. Las categorías de desarrollo del programa Clubes Juveniles (iniciación-consolidación-proyección) funcionan como marcos normativos que definen qué constituye el 'éxito' organizativo juvenil, vinculándolo explícitamente con capacidades empresariales y orientación al impacto social. Lo anterior, establece las narrativas disponibles para que las organizaciones juveniles se comprendan a sí mismos y proyecten su acción futura.

Esta reconfiguración produjo condiciones particulares para organizaciones rurales como RED entre Montañas: por un lado, habilitó narrativas de legitimidad que les permitieron articular identidades campesinas con aspiraciones de sostenibilidad económica; por otro, generó tensiones entre lógicas territoriales comunitarias y exigencias de formalización, burocracias y lógicas de mercado. El campo institucional estableció así las coordenadas dentro de las cuales organizaciones juveniles como RED entre Montañas debieron construir su identidad, definir sus oposiciones y proyectar sus horizontes de acción, configurando el terreno donde se desarrollarían los procesos específicos de su tránsito hacia empresa social.

La tabla 3 sintetiza los hitos normativos centrales que reconfiguraron progresivamente las condiciones institucionales para las organizaciones juveniles, evidenciando una transformación gradual pero sostenida hacia exigencias de formalización y estructuración organizativa.

Tabla 3. *Síntesis de marcos normativos y sus implicaciones para las organizaciones juveniles de Medellín.*

Año	Norma / Hito	Cambio Institucional	Implicación para las organizaciones juveniles
2009	Acuerdo 83	Formalización del programa; ampliación de edad	Se amplía el ciclo vital de participación juvenil; se facilita continuidad organizativa.
2014	Nueva Política Pública de Juventud	Énfasis en asociatividad e incidencia	Los colectivos son reconocidos como actores políticos; aumenta la expectativa de estructuración interna.

2018	Acuerdo 100	Clasificación de clubes, acompañamiento técnico, sistema de estímulos	Aumenta la presión para formalizarse; se introducen lógicas de rendimiento, visibilidad y sostenibilidad.
------	-------------	---	---

Esta secuencia normativa revela una lógica institucional progresiva: cada marco legal no solo introdujo nuevos elementos, sino que intensificó las expectativas sobre la capacidad organizativa juvenil. El Acuerdo 83 (2009) sentó las bases al formalizar el programa y ampliar el ciclo vital de participación, facilitando procesos organizativos de mayor continuidad temporal. La nueva Política Pública de Juventud (2014) elevó las expectativas al reconocer explícitamente a los colectivos como actores políticos con capacidad de incidencia, trasladando parte de la responsabilidad del desarrollo local hacia las propias organizaciones juveniles.

El Acuerdo 100 (2018) culminó esta evolución al introducir un sistema clasificatorio que diferencia niveles organizativos y establece mecanismos de acompañamiento técnico y estímulos condicionados. Esta normativa ya no solo reconoce o facilita la acción juvenil organizada, sino que activamente la orienta hacia criterios de rendimiento, visibilidad y sostenibilidad económica. Para organizaciones como RED entre Montañas, esta progresión institucional configuró un campo de Totalidad con crecientes exigencias de adaptación a marcos formales, planteando tensiones particulares entre sus lógicas comunitarias rurales y las exigencias externas de profesionalización y rendimiento.

5. CAPÍTULO: TRAYECTORIA ORGANIZACIONAL DE RED ENTRE MONTAÑAS

La historia de RED entre Montañas revela un recorrido de transformación organizacional que se extiende desde sus inicios como iniciativa cultural informal hasta su configuración como empresa social establecida, atravesando diferentes momentos históricos, desafíos territoriales y transformaciones internas. Esta narrativa cronológica reconstruye, a través de documentos organizacionales y testimonios de sus integrantes, las etapas, decisiones y acontecimientos que han moldeado su desarrollo en el corregimiento rural de San Sebastián de Palmitas, Medellín.

5.1. Génesis: de la necesidad cultural a la acción colectiva (2013-2016)

RED entre Montañas surgió en 2013 como una iniciativa espontánea en el corregimiento de San Sebastián de Palmitas, zona rural de Medellín, impulsada por jóvenes que identificaron carencias en la oferta cultural de su territorio. En ese momento, un grupo de jóvenes del corregimiento, comenzaron a materializar ideas para dinamizar culturalmente el territorio.

"En muchos momentos acá en el territorio no teníamos pues como la oferta desde la cual se nos ocurren ideas. Una de esas, montar un cine club, llevar películas, hacer fotos, todo eso," relata uno de los fundadores, evidenciando cómo la acción colectiva emergió como respuesta a la ausencia de espacios culturales en el contexto rural.

Durante este período inicial, el colectivo funcionó de manera intermitente, alternando momentos de actividad con periodos de inactividad, sin una estructura formal definida. Las acciones se centraban principalmente en actividades como proyecciones de cine, fotografía local y pequeños encuentros culturales comunitarios. Esta etapa, aunque no contaba con reconocimiento institucional ni estructura establecida, sembró las primeras semillas de lo que posteriormente se convertiría en una organización más consolidada, con unas bases de una identidad territorial que posteriormente se consolidaría como parte de su elemento distintivo.

5.2. Consolidación y reconocimiento de un sueño llamado RED entre Montañas (2017-2018)

El año 2017 marcó un punto de inflexión cuando el colectivo experimentó una reactivación que hizo que sus acciones no fueran deliberadas, sino más bien intencionadas. Uno de los fundadores, tras experiencias profesionales en otras organizaciones, decidió retomar y fortalecer la iniciativa con una visión más estratégica.

Este año trajo consigo hitos importantes:

- Lanzamiento de la primera edición digital de la Revista Cultural Entre Montañas, representando la materialización de la expresión identitaria del corregimiento a través de la mirada de sus jóvenes.
- Reconocimiento como organización por parte de la Secretaría de la Juventud, por medio de la distinción "Sello Joven" y el ser ganadores de "Proyector" en la categoría "Referentes" por su apuesta por fortalecer la identidad cultural y comunitaria rural de San Sebastián de Palmitas a través del arte, en el que se generó un diálogo intergeneracional entre los adultos mayores y los jóvenes.

Estos logros significaron no solo visibilidad para la iniciativa sino también una primera validación institucional de su propuesta cultural rural. Los integrantes describen este periodo como "poderoso" para el movimiento juvenil rural en Medellín, contexto en el que RED participó activamente, contribuyendo a visibilizar las realidades y expresiones de la juventud que habita los corregimientos.

En 2018, pese a que RED todavía se encontraba en procesos donde se identificaban como colectivo juvenil, los reconocimientos recibidos durante el 2017 le dieron una visibilidad y proyección para crecer internamente. Esto despertó el interés de jóvenes del corregimiento por integrarlo y que se buscaran los primeros espacios para fortalecerse, marcando así su transición de colectivo de acción cultural esporádica hacia una organización juvenil con mayor estructura y capacidad para proyectarse y participar en el desarrollo local, sentando las bases para su posterior formalización. Además, este año se dieron los primeros procesos de articulación y relacionamiento en red con otros procesos de juventudes rurales, con participaciones en el encuentro de conformación de la plataforma departamental de juventudes en Arauca, y el recibimiento del reconocimiento de la Gerencia de corregimientos en el primer encuentro de juventud rural al talento y la dedicación en las áreas artísticas y culturales enfocado en San Sebastián de Palmitas.

Un hallazgo documental revela que durante este año RED entre Montañas tuvo una participación dentro del programa Clubes Juveniles en el que se le reconocía como un grupo juvenil en proceso de consolidación, según consta en el "Diagnóstico de situación de los jóvenes del Corregimiento de San Sebastián de Palmitas" elaborado por la Secretaría de la Juventud de Medellín (Alcaldía de Medellín, 2018; p. 58). Durante su participación recibieron formaciones para potenciar sus intereses, así como acompañamientos donde se identificaron las aspiraciones, los retos para implementar las iniciativas, y se promovió la articulación con otros actores y procesos de su propio territorio o de otros para la identificación de apuestas en común o complementarias que pudieran potencializarse, y el fomento para la participación en eventos juveniles de ciudad. Esta vinculación institucional, aunque no es destacada espontáneamente en los relatos de los integrantes, constituyó un elemento formal de relación con las apuestas por la organización juvenil impulsada desde la administración de la ciudad.

Esta aparente "desconexión" entre el registro institucional y la memoria organizacional sugiere que, aunque RED entre Montañas participó formalmente del programa, esta experiencia no fue percibida por sus miembros como un hito determinante en su trayectoria. Esta participación, sin embargo, coincide con el periodo de fortalecimiento organizacional que precedió a su formalización como corporación en 2019.

5.3. Transición a la formalidad: De colectivo a corporación (2019)

La constitución formal como Corporación RED Entre Montañas ante la Cámara de Comercio de Medellín el 2 de julio de 2019 representa una fecha clave en la trayectoria de esta organización juvenil. Esta decisión, aunque motivada principalmente por el interés de mejorar su capacidad de gestión y sostenibilidad, significó un cambio relevante en la naturaleza de la organización y en las dinámicas de sus integrantes. "En el 2019 cuando firmamos, eso fue bonito. Me acuerdo, estábamos los cinco, fuimos a comer para celebrar... Es como que había una mística ahí poderosa de dar este gran paso. Luego, bueno, ahí empieza el desafío también de administrar (...)" recuerda uno de los miembros fundadores, evidenciando la mezcla de emoción y responsabilidad que acompañó este proceso.

El certificado de existencia legal muestra que la corporación estableció un objeto social declarado que abarcaba "diseñar y ejecutar proyectos de intervención y participación social y comunitaria, medios de comunicación, actividades deportivas, lúdicas, recreativas, turísticas y procesos artísticos y culturales que propendan por el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y/o comunidades." Además, se establecía una estructura formal con representante legal, suplente y otros cargos administrativos.

La formalización, sin embargo, no fue un proceso comprendido y dimensionado por todos los miembros. Según testimonios, algunos integrantes se sumaron al proceso sin tener completamente claro qué implicaba la transición a corporación, lo que evidencia las diferentes expectativas y niveles de apropiación que existían entre los miembros respecto a la formalización, aspecto que posteriormente generaría algunas tensiones, pues lo anterior marcó para ellos el inicio de nuevas responsabilidades administrativas, fiscales y jurídicas que no eran claras de cómo sobrellevarlo, porque fue un proceso nuevo para todos. Esta etapa define así el inicio de nuevos desafíos administrativos, financieros y organizacionales que transformarían progresivamente las dinámicas internas y externas de RED entre Montañas.

Durante este año, la organización amplió su alcance por medio de proyectos de mayor envergadura que permitieron la consolidación de un modelo de gestión cultural territorial como: la organización de las fiestas tradicionales de la ruralidad palmitense, desarrollo de una investigación en memorias y patrimonios locales, la producción audiovisual del micro documental "Arrieros sin camino" en colaboración con la Universidad de Antioquia, y el fortalecimiento económico a través de estímulos ganados de procesos con la Alcaldía y la operación del presupuesto participativo en el corregimiento.

5.4. Adaptación a la pandemia y diversificación (2020-2021)

La llegada de la pandemia en 2020 representó un desafío puso a prueba la capacidad adaptativa de la joven corporación, obligando a RED entre Montañas a replantearse y adaptarse frente a sus formas de operar. Lejos de paralizar sus actividades, este período catalizó una diversificación de iniciativas y formatos. Durante este año, la organización desarrolló nuevas líneas de acción orientadas a la educación y a la comunicación alternativa y comunitaria desde lo digital, por medio de proyectos como la creación del piloto de la "Escuela Popular Montañera", una iniciativa formativa para niños, niñas y jóvenes; el desarrollo de "Talega Cultural Palmitena" e "Informativo Rural" como nuevos formatos comunicacionales digitales; y la producción del cortometraje documental "Bosque" sobre áreas naturales protegidas. Además, se obtuvieron reconocimientos a la labor como el Reconocimiento "Narrando la Cultura" y Beca de Artes Visuales en Corregimientos y la participación como ponentes en el XV Congreso Internacional de Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAIIC).

El 2021 continuó esta tendencia expansiva con proyectos orientados a la investigación profunda sobre memorias y patrimonios del corregimiento, la producción de los documentales "Donde nace el agua" y "Somos del Bosque 2", la participación en eventos de ciudad e internacionales como en la 13ª Parada Juvenil de la Lectura y ser ponentes en el Gran Foro Mundial de Artes, Cultura, Creatividad y Tecnología; la generación de intercambios con organizaciones comunicativas del Bajo Cauca y Montes de María y el desarrollo de la serie web "Transformando Entre Montañas".

Durante este año también ocurrió un cambio significativo en la estructura organizacional: la reducción del equipo de cinco a tres integrantes, evidenciando fisuras en cuanto al modelo organizativo. Esta disminución de integrantes, en un momento de expansión de actividades, intensificó la presión sobre los miembros restantes y modificó las presiones de carga laboral y las dinámicas internas.

A pesar de los retos que significaron los procesos de aislamiento obligatorio y la reducción del equipo, este bienio evidenció la capacidad adaptativa de la organización, que supo transformar restricciones en oportunidades creativas mientras ampliaba su alcance territorial, temático y metodológico, demostrando una notable resiliencia e innovación.

5.5. Reconocimiento institucional y crecientes desafíos internos (2022)

El 2022 representó el año de mayor visibilidad pública y reconocimiento institucional para RED entre Montañas, cosechando múltiples premios que validaban su trabajo comunicativo rural. Sin embargo, y de forma paralela, comenzaban a manifestarse desafíos internos relacionados con la capacidad operativa y las dinámicas organizacionales.

Los reconocimientos durante este año incluyeron el primer lugar como mejor plataforma digital informativa en el Premio de Periodismo de la Alcaldía de Medellín; ser ganadores del premio de Periodismo del Concejo de Medellín en la categoría Mérito Innovación Social; ser

invitados a participar en la 16ª Fiesta del Libro y la Cultura como ponentes del lanzamiento de la investigación llamada “Prácticas y configuraciones subjetivas de las juventudes rurales de la ciudad de Medellín”, realizada por la Secretaría de la Juventud en el que tuvieron participación para la construcción desde la experiencia con procesos de comunicación comunitaria y alterna en la ruralidad; la producción del Festival Noche de Luna Palmiteña y la realización de la serie documental "Caminos de la Memoria, Pasos de Historia Palmiteña".

Estas actividades consolidan el núcleo identitario de RED: la visibilización y resignificación del territorio rural a través de expresiones comunicativas, culturales y patrimoniales. Sin embargo, la expansión de actividades y el aumento de responsabilidades comenzaban a generar presiones sobre la capacidad operativa de la organización. Los integrantes señalan que una de las principales dificultades era "el no tener fuerza de trabajo, pues el no tener el personal suficiente" en un momento donde manejaban múltiples proyectos simultáneamente. Esta sobrecarga de trabajo evidenciaba las limitaciones de una estructura organizacional pequeña frente a un crecimiento acelerado de proyectos.

Simultáneamente, emergían algunas diferencias internas relacionadas con visiones sobre el liderazgo y los procesos de toma de decisiones que, si bien no comprometían el funcionamiento organizacional, comenzaban a plantear interrogantes sobre la distribución de responsabilidades y la comunicación interna. Este contraste entre el reconocimiento externo y los desafíos internos comenzaba a evidenciar las complejidades de gestionar una organización en crecimiento con recursos humanos limitados.

5.6. La paradoja del éxito (2023-2024)

El 2023 representa el periodo de mayor prosperidad económica para RED entre Montañas: "económicamente fue el mejor año para nosotros", confirma uno de sus miembros fundadores. Esta bonanza financiera se dio por la participación en proyectos como el desarrollo de tecnologías innovadoras para la investigación de memorias y patrimonio de la cultura palmiteña por medio de la app de realidad aumentada *del Monte*; la participación en eventos significativos como "Voces de los Territorios", y ser ganadores del proyecto de *fortalecimiento empresarial* de la Secretaría de Desarrollo Económico.

La prosperidad financiera, aunque positiva en términos de capacidad operativa, no resolvió tensiones preexistentes -e incluso, posiblemente las agudizó- relacionadas con la distribución de responsabilidades, los estilos de liderazgo y la comunicación interna. La organización navega en este periodo una contradicción fundamental: mayor capacidad económica con simultáneo desgaste operativo de su estructura humana y organizacional que venía desde el 2021. Lo anterior refleja las complejidades del crecimiento a las que se pueden enfrentar las organizaciones juveniles que buscan consolidarse por medio de modelos organizacionales más formales, orientados hacia una figura implícita de empresariales sociales, evidenciando cómo el éxito en términos de recursos y reconocimiento no necesariamente se traduce en mayor solidez organizacional, especialmente cuando existen tensiones no resueltas en la configuración del sujeto colectivo.

El periodo de 2024, que es el más reciente en la trayectoria de RED entre Montañas, se caracteriza por una profunda reflexión existencial sobre su propósito, sostenibilidad y horizonte temporal. Aunque el año inició "con una proyección brutal" según un fundador, rápidamente experimentaron un "choque con la realidad" que fragmentó "una parte de las convicciones, de las idealizaciones".

Esta crisis multidimensional parece estar relacionada tanto con desafíos externos - conflictos con líderes políticos de la zona, hostilidades por parte de grupos al margen de la ley por procesos de manejo de los canales de comunicaciones, creciente competencia en el mercado- como con cuestionamientos internos fundamentales sobre el modelo organizativo y su sostenibilidad, como por ejemplo, los retos a los que se enfrentan administrativamente para sobre llevar la corporación, llevándoles a hacerse preguntas como "bueno, ¿esto es para toda la vida, o cómo es eso?", sintetizando una reflexión crítica sobre la temporalidad y proyección organizacional, planteando la posibilidad de transformación radical o incluso cierre definitivo. Este cuestionamiento no representa una crisis coyuntural, sino una reconsideración profunda del proyecto vital colectivo que ha sido RED entre Montañas.

En medio de esta incertidumbre, la organización continuó desarrollando proyectos como "Apuntes y garabatos rurales", recorridos por el corregimiento para el reconocimiento de las prácticas de la juventud rural y ganando convocatorias como "Territorios que inspiran", manteniendo una capacidad operativa que contrasta con la fragilidad de su proyección estratégica. Esta etapa actual, representa un momento de redefinición donde RED entre Montañas enfrenta quizás su desafío más complejo: re-imaginar su propósito, estructura y horizonte temporal en un contexto territorial cada vez más complejo, negociando entre su legado como actor cultural rural transformador y las posibilidades futuras de persistencia, adaptación, reinvención o finalización.

5.7. El recorrido en perspectiva

La trayectoria de RED entre Montañas desde una iniciativa cultural juvenil hasta una corporación legalmente establecida refleja un proceso de construcción organizacional marcado por transformaciones en la identidad de la organización juvenil. A lo largo de su historia, han transitado desde actividades informales y esporádicas hacia una estructura jurídica formal; desde acciones puramente culturales hacia un espectro diversificado de proyectos comunicativos, pedagógicos y patrimoniales. Este recorrido tan diverso que han experimentado ha estado caracterizado por momentos de reinvención estratégica, reconocimiento institucional, expansión programática en términos de proyectos y, también, por desafíos organizacionales y territoriales que han puesto a prueba su capacidad de adaptación y resiliencia.

La tabla 4 sistematiza las principales etapas de la trayectoria organizacional de RED entre Montañas, evidenciando cómo cada período estuvo marcado por transformaciones específicas que redefinieron tanto su estructura interna como su relación con el entorno institucional y territorial.

Tabla 4. *Etapas del desarrollo organizacional de RED entre Montañas*

Etapas (años)	Evento(s) clave	Transformaciones organizacionales	Aprendizajes o tensiones emergentes
2013–2016	Formación como colectivo juvenil cultural	Inicio del trabajo con jóvenes, enfoque cultural comunitario	Consolidación de identidad juvenil rural
2017–2018	Reconocimiento local e institucional	Participación en redes, proyectos más estructurados	Apertura a lo institucional; primeros dilemas sobre autonomía
2019	Formalización como corporación	Cambio de modelo de gestión, apertura a recursos	Tensiones entre lo comunitario y lo administrativo
2020–2021	Pandemia y adaptación	Diversificación de actividades y sostenimiento	Estrategias de resiliencia frente al aislamiento y crisis
2022–2024	Reconocimiento y desafíos internos	Mayor visibilidad, pero conflictos sobre el rumbo organizacional	La paradoja del éxito; cuestionamientos internos

Esta periodización revela que cada etapa no solo implicó cambios formales, sino reconfiguraciones profundas en la manera de entender la acción colectiva rural y las formas legítimas de relacionarse con marcos institucionales externos. En palabras de uno de sus fundadores, el propósito fundamental que ha orientado este trayecto puede resumirse así: "la palabra es resistencia. Permitamos que siga, que valga, que llegue. Hagamos que crezca, hagamos que se escuche... nosotros nacimos para expresarnos, pero también permitir que otras y otros se expresaran".

La historia de RED entre Montañas, según su trayectoria organizacional, constituye así un caso que permite ilustrar cómo las iniciativas juveniles de la ruralidad pueden evolucionar hacia formas más estructuradas y sostenibles, a la vez que permite evidenciar cómo se enfrentan simultáneamente a las complejidades de mantener su esencia original mientras navegan marcos institucionales que pueden llegar a ser condicionantes, limitaciones de recursos y transformaciones contextuales.

5.8. Síntesis analítica de la trayectoria

La trayectoria de RED entre Montañas no fue un proceso lineal, sino una sucesión de adaptaciones estratégicas, tensiones identitarias y redefiniciones en su forma de entender la acción colectiva rural. En cada etapa pueden identificarse reconfiguraciones en cómo el grupo se define a sí mismo, en constante tensión con nuevas demandas del entorno institucional y territorial. Su recorrido de once años ilustra cómo el crecimiento económico y el reconocimiento institucional pueden coexistir con fragilidades organizacionales profundas, cuestionando los supuestos sobre la sostenibilidad del modelo empresarial social en contextos rurales.

La ruptura más significativa se produjo en 2019, con la decisión de constituirse legalmente como corporación. Este momento marcó el tránsito de una identidad cultural espontánea hacia una estructura organizacional con responsabilidades administrativas que transformaron gradualmente las dinámicas internas y la relación con el territorio. La formalización implicó internalizar nuevos lenguajes de proyectos y sostenibilidad económica que modificaron las formas de operar y relacionarse. A pesar de las transformaciones formales, elementos nucleares de la identidad colectiva -entendida como la manera en que el grupo se define a sí mismo y construye su sentido de pertenencia- persistieron: la vocación comunicativa rural, la defensa de las memorias territoriales, y la voluntad de expresarse desde la ruralidad. Esta continuidad identitaria funcionó como ancla durante procesos de adaptación, pero también generó tensiones cuando las exigencias de formalización comenzaron a condicionar las formas de expresión territorial.

El territorio rural -entendido no solo como espacio geográfico sino como construcción social que moldea formas específicas de organización- también jugó un rol fundamental, pues definió tanto fortalezas -autenticidad, arraigo comunitario- como limitaciones frente a marcos institucionales diseñados desde perspectivas urbanas, y moldeó decisiones cruciales para RED, configurando oposiciones específicas que la organización debió enfrentar en su proceso de consolidación. Esta tensión territorio-institucionalidad se volvió transversal a toda su trayectoria y explica muchas de las contradicciones experimentadas dentro y fuera de la organización (AO – AG). Lo anterior, se ve reflejado en la situación actual (2024), donde se evidencia una tensión estructural: el incremento de recursos económicos coincidió con el agudizamiento de tensiones organizacionales internas. El crecimiento financiero no se tradujo en fortaleza institucional, evidenciando que el modelo de empresa social puede generar nuevas vulnerabilidades cuando no se alinea completamente con las lógicas comunitarias originales. La experiencia de RED entre Montañas sugiere entonces que el tránsito de una organización de carácter juvenil hacia '*empresa social*' en el contexto local (Medellín) implica constantes negociaciones entre identidades territoriales, las exigencias burocráticas y las falencias o insuficiencias institucionales para acompañar de manera efectiva; un proceso posible pero que genera costos organizacionales significativos, cuestionando la sostenibilidad del modelo a largo plazo.

6. CAPÍTULO: TENSIONES IDENTITARIAS EN EL TRÁNSITO HACIA EMPRESA SOCIAL. ANÁLISIS DESDE LA TEORÍA DE LA ACCIÓN ORGANIZADA

RED entre Montañas, lejos de ser un receptor pasivo de condicionamientos externos, actuó como sujeto protagonista de su transformación, reconociendo en la figura legal de una corporación un instrumento para fortalecer su misión de resistencia y revitalización de la cultura y la memoria rural. La Teoría de la Acción Organizada (TAO) permite comprender este proceso como un ejercicio de subjetivación -en términos touranianos- donde el colectivo buscó afirmarse como actor capaz de incidir en su territorio mientras navegaba adaptaciones estratégicas frente a lógicas institucionales y de mercado que tensionaban su identidad originaria.

Este capítulo tiene como fin profundizar en la comprensión de cómo los principios fundamentales de la TAO (Identidad – Oposición – Totalidad) se materializan en la experiencia concreta de RED entre Montañas. Para eso, se estructuran dos momentos analíticos: primero, la caracterización detallada de cada principio constitutivo en la trayectoria de la organización junto al análisis de sus manifestaciones concretas en las prácticas organizativas; y segundo, la interpretación crítica de las tensiones emergentes que configuraron su complejo tránsito hacia una empresa social.

6.1. Identificación de los principios de la TAO en RED entre Montañas

Para la caracterización de cada principio fundamental de la TAO en la trayectoria de RED entre Montañas fue creada una matriz analítica (ver tabla 5) que desglosa las categorías junto con sus manifestaciones específicas y las tensiones emergentes que reflejan los desafíos del cambio organizacional. Esta matriz ofrece una visión detallada de esta dinámica, lo que permite identificar no solo los elementos constitutivos de la organización, sino también las contradicciones internas y externas que han influido en su evolución hacia una figura de empresa social, proporcionando así una base sólida para el análisis crítico que se desarrollará en el capítulo.

Tabla 5. *Matriz analítica de RED entre Montañas fundamentada en la TAO*

Categoría TAO	Caracterización	Manifestaciones	Tensiones (manifestación del cambio)

Identidad (I)	<p>¿Quiénes son? Narradores y constructores de la memoria rural que evolucionaron de colectivo juvenil espontáneo a organización cultural formalizada, manteniendo como núcleo identitario la dignificación de la ruralidad a través de prácticas comunicativas, artísticas y educativas.</p>	<p>Proyectos narrativos (revista, documentales, ejecuciones presupuestales) Procesos formativos territoriales Autodenominación como "#Agrodescendientes" Transición de colectivo juvenil a corporación formal (2019)</p>	<p>Pasa de ser un colectivo motivado por el "desorden juvenil" [uno de los miembros fundadores lo nombra así para referirse al deseo de la persona joven de hacer muchas cosas con impacto al mismo tiempo], a ser una corporación con más estructura y mayor definición de sus apuestas. Deja de ser un espacio que buscaba generar espacios de esparcimientos para ser un actor con capacidad de incidir en la transformación del territorio a través de expresiones comunicativas, culturales y educativas.</p>
Oposición (O)	<p>¿Contra qué luchan? Se oponen al invisibilización de la ruralidad y simultáneamente al urbanocentrismo institucional, las lógicas burocráticas del mercado, los liderazgos tradicionales locales, dinámicas competitivas emergentes y tensiones internas.</p>	<p>Resistencia a la homogeneización cultural urbana. Invisibilización rural: "No hay un reconocimiento a la ruralidad como parte de sí misma" Confrontación con obligaciones fiscales y regulatorias propias de la figura legal de la Corporación Rechazo a instrumentalización política de sus prácticas Liderazgos tradicionales presentes en el corregimiento</p>	<p>Requisitos regulatorios de las empresas, donde se genera una percepción de que las obligaciones fiscales son injustas con las organizaciones pequeñas, llegando a afectar la operación. De la colaboración a la competencia: luego del auge de la movilización de recursos y de oferta por parte de la organización en el territorio, hubo una creciente de organizaciones similares para ser operadores.</p>

<p>Totalidad (T)</p>	<p>¿En qué campo actúan y qué transformación buscan? Operan en la intersección entre la narrativa institucional sobre las organizaciones juveniles, los modelos alternativos de desarrollo económico de la ciudad y la expresión por medio de la gestión cultural, buscando transformar la relación urbano-rural y proponiendo modelos alternativos de desarrollo rural que integren tradición e innovación.</p>	<p>Participación en marcos institucionales (Clubes Juveniles, estímulos de proyectos; ejecución de presupuesto participativo) Posicionamiento como "referente juvenil", tanto en su territorio como en su entorno como a escala nacional Evolución hacia modelo de gestión cultural territorial Movilización contrahegemónica</p>	<p>Clara definición de su acción como forma de resistir a las lógicas hegemónicas: "No sentíamos que iba a cambiar el mundo completo, pero que hacíamos resistencia". Tensión entre ser juventudes en un territorio periférico y aspirar a impactar políticas de desarrollo local</p>
<p>Acciones de Organización (AO)</p>	<p>¿Cómo se organizan internamente? Transitaron de prácticas informales y espontáneas hacia procesos más estructurados, manteniendo el esfuerzo por preservar espacios horizontales mientras adoptaban roles especializados para responder a exigencias crecientes.</p>	<p>Reuniones presenciales rotativas Distribución de roles según la necesidad Percepción de sobrecargas laborales y de responsabilidades Procesos de capacitación técnica y especialización gradual Transformación digital postpandemia</p>	<p>Dependencia de una principal fuente de recursos, por medio de presupuesto participativo, afectando a la autonomía. Tensión entre mantener deliberación colectiva y responder ágilmente a demandas que iban creciendo El crecimiento requirió roles más definidos que transformaron las relaciones internas, y la salida de algunos miembros generó presión en las cargas y responsabilidades</p>

<p>Acciones de Gestión Estratégica (AG)</p>	<p>¿Cómo se relacionan con el entorno? Desarrollaron estrategias para navegar el entorno institucional preservando su identidad territorial, combinando el aprovechamiento de oportunidades públicas con la creación de proyectos propios distintivos.</p>	<p>Participación selectiva en convocatorias, sobre todo en las de ejecución del presupuesto participativo Ampliación progresiva del alcance de sus actividades Desarrollo de programas propios distintivos Posicionamiento de límites éticos</p>	<p>Capacidad, tanto en la cantidad de personas para ejecutar, como en contar con los elementos necesarios para cumplir con las obligaciones o contar con el conocimiento para aprovechar las oportunidades de la forma de la organización. Navegar requisitos formales sin perder capacidad crítica Tensión entre generar recursos suficientes y mantener fidelidad al propósito narrativo original</p>
<p>Respuesta a las tensiones</p>	<p>¿Cómo gestionaron las contradicciones? Combinaron resistencias intersticiales, adaptaciones estratégicas e hibridaciones innovadoras, alcanzando éxitos parciales, pero enfrentando límites estructurales.</p>	<p>Resistencias: preservación de espacios deliberativos y de encuentros, rechazo a la instrumentalización política de las acciones, defensa de la valoración justa de sus trabajos y proyectos, como de sus narrativas Adaptaciones: profesionalización y capacitaciones técnicas específicas para conocer sobre la figura formal, aprovechamiento estratégico de convocatorias, generación de nuevos proyectos según las condiciones del entorno, la exploración de líneas fuera de las ya conocidas como la implementación de nuevas tecnologías digitales y la educación. Hibridaciones: integración de innovación tecnológica con preservación de memorias rurales, posicionamiento simultáneo en circuitos institucionales y comunitarios</p>	<p>Pese a estas estrategias creativas, la acumulación de tensiones no resueltas contribuyó a la crisis actual: "el 2024 se ha marcado por un choque con la realidad que fragmentó una parte de las convicciones, de las idealizaciones, llevándonos a cuestionar la sostenibilidad del proyecto".</p>

6.1.1. Identidad (I): La construcción del "nosotros" colectivo

La identidad de RED entre Montañas se ha configurado a lo largo de su trayectoria como un proceso con valores estáticos y dinámicas variables, transitando desde un colectivo informal de jóvenes rurales que querían llenar de opciones de oferta al corregimiento, hasta una corporación legalmente constituida. Este "nosotros" se estructuró inicialmente alrededor de tres ejes fundamentales:

- La ruralidad como narrativa fundacional: la organización nació de una motivación explícita por expresar y visibilizar la realidad rural del corregimiento San Sebastián de Palmitas. Como señala E1, el propósito fundamental ha sido "la expresión de la ruralidad", configurándose así como narradores territoriales que buscan preservar "la memoria del patrimonio". Esta identidad se materializa en proyectos como la "Revista Cultural Entre Montañas" (2017), las diversas investigaciones sobre memoria y patrimonios locales, el documental "Arrieros sin camino" (2019), la producción de los cortometrajes "Bosque", "Donde nace el agua" y de "Somos del Bosque 2" (2020 y 2021), la producción de la serie web "Transformando Entre Montañas" (2021) y la serie documental "Caminos de la Memoria" (2022).
- La juventud como agente de transformación: RED se construyó como expresión de lo que E2 denomina "digna rebeldía" juvenil, posicionándose como un actor que articula la espontaneidad y creatividad propias de lo juvenil con una aspiración transformadora. Esta dimensión identitaria se legitima en los reconocimientos recibidos como "Sello Joven" y "Premio Proyector" (2017), y su posicionamiento como "referente juvenil local y nacional" (2018).
- La comunidad como horizonte de sentido: la identidad organizativa se ha anclado consistentemente en un compromiso comunitario, donde el territorio no es solo un espacio físico sino un tejido de relaciones. Uno de los miembros fundadores señala que buscaban "mover la economía local y empoderar y motivar para que generaran nuevos emprendimientos". Esta vocación comunitaria se observa en la ejecución de proyectos como la organización de las "Fiestas Culturales: Identidad de mi pueblo" (2018), "Juntos Aprendemos" (2022) y el trabajo con la Escuela Popular Montañera en "Apuntes y garabatos rurales" (2024).

Ahora, la transformación más significativa en la dimensión identitaria ocurrió en 2019 con la "constitución legal como corporación", marcando un punto de inflexión. Como señala una persona de las entrevistadas, pasaron del "desorden juvenil" (entiéndase por el deseo de tener múltiples acciones que abarquen varios frentes) hacia una estructura más formalizada. Esta evolución tensionó más adelante elementos identitarios originales, generando lo que el miembro de la organización describe como un "choque con la realidad que fragmentó una parte de las convicciones, de las idealizaciones".

6.1.2. Oposición (O): Identificación de adversarios y obstáculos

A lo largo de su trayectoria, RED entre Montañas ha definido su acción en oposición a diversos adversarios y desafíos que han dado forma a su identidad y estrategias, como el urbano centrismo institucional, la marginalización de lo rural en las políticas y prácticas urbanas dominantes ha sido un adversario sistémico para la organización, pues por sus contextos y experiencias han visto cómo el territorio rural (corregimientos) quedan relegados. Uno de los entrevistados lo expresa contundentemente: "no hay un reconocimiento a la ruralidad como parte de sí misma", señalando que, pese a que el 70% de Medellín se compone de espacios rurales, la oferta "sigue siendo más enfocada en lo urbano que lo rural". Esta oposición fundamental motivó su esfuerzo por visibilizar realidades rurales a través de intervenciones culturales y comunicativas por medio de acciones que generaran oferta o las convocara.

Las lógicas burocráticas y fiscales no se quedaron atrás; la formalización como corporación en 2019 enfrentó a RED con el entramado regulatorio y fiscal que acompaña al modelo empresarial formal para las entidades sin ánimo de lucro. Uno de los entrevistados señala cómo las responsabilidades regulatorias "terminan favoreciendo a las grandes [empresas]" y complican la supervivencia de organizaciones pequeñas. Esta tensión culminó en un factor de crisis.

RED confrontó también resistencias desde las estructuras de poder locales, pues para algunos de sus miembros ellos -identificando específicamente a "los ediles, la Junta Administrativa Local, los consejeros corregimentales"- han llevado unas formas muy tradicionalistas y de intereses políticos muy marcados, lo que ha dificultado muchas veces el operar en el territorio por las tensiones entre la forma de generar cambios en el corregimiento.

Con el tiempo, del crecimiento y reconocimiento de RED surgió un nuevo desafío: la competencia territorial. Uno de los entrevistados cuenta de la emergencia de dinámicas competitivas y describe cómo "de un momento a otro empezaron a aparecer organizaciones con otros nombres con las mismas líneas de trabajo al nuestro, ofreciendo exactamente lo mismo", creando un entorno competitivo que contradecía sus valores de colaboración territorial. Finalmente, RED enfrentó adversarios internos como respuesta a su adaptación a ser Corporación, entre ellos se identificó el desacuerdo de las partes en las que no se lograron consensos en las decisiones, generando una posterior escasez de personal frente a demandas crecientes en la operación.

6.1.3. Totalidad/Historicidad (T): El campo societal de acción

El campo societal de RED se ha visto marcado por la dignificación de la ruralidad, en términos de que el horizonte fundamental de RED ha sido posicionar la ruralidad como espacio relevante y resistente dentro del imaginario urbano dominante; además, se ha posicionado en el campo de la movilización social contrahegemónica mediante herramientas culturales, uno de sus

miembros señalaba que se formaron entendiendo que la movilización social y la comunicación comunitaria configuran un poder contestatario con "una voz más popular".

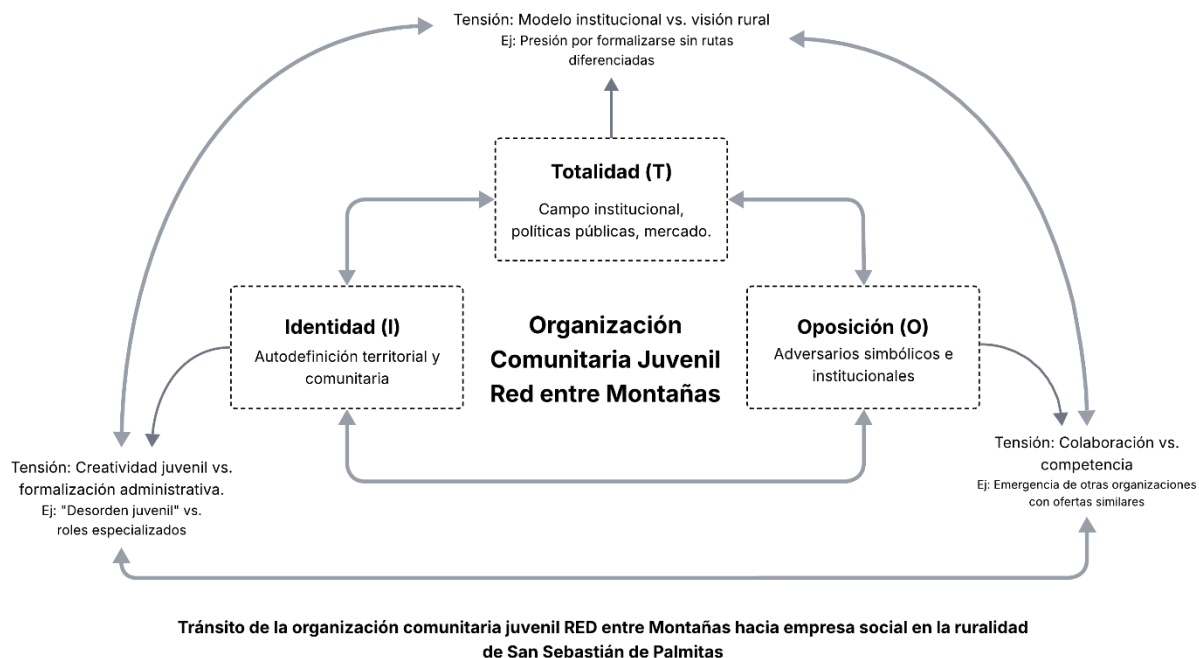
En términos del emprendimiento social como modelo alternativo de Medellín, la organización ha operado en el campo emergente de la economía social y solidaria, explorando modelos que combinan sostenibilidad económica con impacto territorial. Su elección de configurarse como una entidad sin ánimo de lucro fue influenciada con el fin de generar ingresos para invertir en el cambio y la transformación de la mirada hacia los corregimientos, siendo esta una figura de símil de empresa social para Colombia, además la participación en programas de "Fortalecimiento empresarial" (2023) y el "inicio del modelo de gestión cultural territorial" (2019) evidencian sus intenciones de configurarse bajo unas lógicas de mercado no tradicionales y más comunitarias.

Finalmente, en su relación con el marco institucional, su trayectoria muestra una interacción constante en el que se ha visto influido de formas no directas en su transformación, pero sí desde los imaginarios de la narrativa institucional. RED ha navegado dentro del campo específico configurado por las políticas públicas de juventud y los procesos culturales derivados del presupuesto participativo de Medellín, como lo fue su participación en el programa de Clubes Juveniles (2018), las convocatorias a estímulos de arte y cultura (PDL y PP), los programas de fortalecimiento empresarial de la Secretaría de Desarrollo Económico, hasta la obtención de múltiples reconocimientos como el "Sello Joven" y "Proyector" (2017) de la Secretaría de la Juventud, el "Premio de Periodismo 2022 de la Alcaldía de Medellín (1er lugar Mejor Plataforma Digital Informativa, Portal Entre Montañas)" y Premio de Periodismo Concejo de Medellín, Mérito Innovación Social" (2022). Sin embargo, estas participaciones fueron orientadas a generar contenidos de proyectos para el territorio (Acciones de Gestión Estratégica-AG) más que para acompañar las motivaciones para consolidarse de manera formal como entidad ante la Cámara de Comercio y sus procesos internos (Acciones de Organización - AO), configurando incluso una tensión entre lo deseado y lo realmente posible.

6.2. Interpretación de las tensiones

La interacción entre los tres principios fundamentales de la Teoría de la Acción Organizada — Identidad (I), Oposición (O) y Totalidad (T)— no ocurre de forma lineal ni aislada, sino que genera un campo de tensiones organizativas que RED entre Montañas debió navegar constantemente. A continuación, se presenta la figura 3, que sintetiza gráficamente estas tensiones estructurantes. El diagrama permite visualizar cómo las contradicciones entre creatividad juvenil y formalización, modelo institucional y visión rural, así como entre colaboración y competencia, emergen de la interacción entre las dimensiones identitaria, institucional y adversarial. Esta representación visual ofrece una antesala interpretativa al análisis detallado de las tensiones específicas que se desarrollan en los siguientes apartados.

Figura 3. Tensiones organizativas en RED entre Montañas desde la perspectiva de la Teoría de la Acción Organizada (TAO).



Nota: Elaboración propia con base en la aplicación de las categorías principales de la TAO.

6.2.1. Cambios en el propósito inicial

La tensión más fundamental en la trayectoria de RED se manifestó en la transformación de su propósito originario. Como señala la matriz analítica (ver tabla 5), pasaron "de ser un espacio que buscaba generar espacios de esparcimientos para ser un actor con capacidad de incidir en la transformación del territorio a través de expresiones comunicativas, culturales y educativas". Esta evolución implicó una redefinición de su función social, en el que su origen como colectivo juvenil que organizaba actividades recreativas (como el cine club inicial) cambió hacia una entidad que se posicionaba como agente de transformación territorial mediante herramientas culturales y comunicativas, modificando así sus prácticas cotidianas y su horizonte de aspiraciones.

La tensión entre estos dos modelos de acción (el recreativo-expresivo y el transformador-incidente) no representa un simple "crecimiento" sino una reorientación cualitativa. Es decir, si bien ambos propósitos mantenían lo cultural como herramienta para el cambio y la incidencia, el cambio en la escala de ambición y en la comprensión de su rol territorial implicó reorganizaciones internas. Desde la perspectiva de la TAO, esta tensión puede interpretarse como una reconfiguración del eje Identidad-Totalidad: su autocomprensión como actores (I) se modificó al ampliarse su visión sobre el campo societal donde operaban y las transformaciones que aspiraban a generar (T).

6.2.2. Las presiones por constituirse formalmente

La "constitución legal como corporación" (2019) generó una tensión estructural entre las ventajas de la formalización y las nuevas cargas regulatorias y fiscales. Como identifica la matriz analítica (ver tabla 5), emergió "una percepción de que las obligaciones fiscales son injustas con las organizaciones pequeñas, llegando a afectar la operación". Esta tensión se manifestó concretamente en crisis financieras como la descrita por uno de los miembros entrevistados: "tenemos una retención de una suma de dinero alta por pagar y no tenemos el dinero para pagarlo". La situación revela una contradicción inherente al modelo de empresa social: la formalización que teóricamente debería fortalecer la sostenibilidad llegó a introducir simultáneamente vulnerabilidades que amenazan la viabilidad organizacional.

El desafío se intensificó por la brecha entre requisitos formales y capacidades reales. Los miembros describen errores costosos derivados de su inexperiencia en el que admite que se cometieron demasiados errores administrativos por no conocer muy bien la figura, situación agravada por la limitación de recursos humanos: "teníamos como tres o cuatro ejecuciones al mismo tiempo y éramos solamente dos para cumplir".

Desde la perspectiva de la TAO, esta tensión ilustra un conflicto entre la realidad operativa de RED (I) y las exigencias regulatorias del modelo empresarial formal (O), dentro de un campo que aplica estándares homogéneos sin considerar adecuadamente las particularidades de organizaciones en transición (T). Las Acciones de Gestión Estratégica (AG) desarrolladas para mitigar esta tensión -como capacitaciones específicas y adaptaciones administrativas- resultaron insuficientes frente a la magnitud del desafío. La contradicción resultante amenaza con anular precisamente aquello que las políticas públicas declarativamente buscan promover: organizaciones juveniles territoriales sostenibles y transformadoras.

6.2.3. Dependencia financiera vs. autonomía crítica

Una contradicción en la experiencia de RED fue la relación ambivalente con el financiamiento público, principalmente el Presupuesto Participativo. La matriz analítica (ver tabla 5) destaca la "dependencia de una principal fuente de recursos, por medio de presupuesto participativo, afectando la autonomía". Uno de los miembros entrevistados reconoce explícitamente esta tensión: "nosotros no teníamos absolutamente nada y yo sí siento que sí fuimos muy PP-dependientes". Esta dependencia financiera limitó su exploración de alternativas, generando un círculo donde la concentración en esta fuente dificultaba desarrollar capacidades para diversificar otras fuentes de recursos que no fuera sólo por convocatorias o estímulos.

Simultáneamente, RED intentaba mantener posiciones críticas frente a las mismas instituciones que los financiaban. Otro de los miembros entrevistados menciona que sus posturas críticas llegaron a traer consecuencias en las contrataciones, pues señala que "no estar a favor de muchas de las posturas de la administración nos pudo haber jugado en contra", llegando a estar "en listas negras para no ser contratados".

Desde la TAO, esta tensión representa un conflicto clásico entre Identidad (I) y Oposición (O) mediado por las restricciones del campo (T): su autocomprensión como actores críticos independientes (I) chocaba con su dependencia objetiva de instituciones (O) dentro de un sistema donde los recursos culturales están primordialmente controlados por entidades públicas (T). Sus Acciones de Gestión Estratégica (AG) intentaron navegar esta contradicción mediante selección cuidadosa de convocatorias y establecimiento de límites éticos, pero sin resolver la tensión estructural subyacente.

6.2.4. De la colaboración a la competencia

Una tensión significativa emergió con la transformación del panorama territorial desde un espacio relativamente vacío hacia un entorno competitivo. La matriz analítica (ver tabla 5) identifica que "luego del auge de la movilización de recursos y de oferta por parte de la organización en el territorio, hubo una creciente de organizaciones similares para ser operadores". Uno de los miembros entrevistados describe este cambio: "de un momento a otro empezaron a aparecer organizaciones con otros nombres con las mismas líneas de trabajo ofreciendo exactamente lo mismo". La situación se complejizó con las dinámicas políticas locales. Otro de los miembros entrevistados identifica a "los liderazgos locales" como un adversario significativo, vinculándolos con "componentes de corrupción" que dificultaron su posicionamiento territorial.

Desde la TAO, esta tensión refleja la transformación del campo de Oposición (O): nuevos adversarios emergieron alterando el escenario donde RED había definido inicialmente su identidad y estrategias. Sus Acciones de Gestión Estratégica (AG) debieron adaptarse a este campo cambiante, desarrollando posicionamientos como la valoración justa de su trabajo: "nosotros sabemos lo que vale nuestro trabajo, sabemos la trayectoria y el reconocimiento en el territorio que llevamos", y buscando diferenciación cualitativa mediante innovación constante.

6.2.5. Retos y limitaciones de crecer

La evolución de RED expuso una contradicción central entre la ampliación de su reconocimiento y proyectos, y su capacidad operativa real. La matriz analítica (ver tabla 5) señala que "el crecimiento requirió roles más definidos que transformaron las relaciones internas, y la salida de algunos miembros generó presión en las cargas y responsabilidades". Esta tensión se manifestó tras la "salida de integrantes fundadores" (2021), que redujo el equipo mientras aumentaban las exigencias de la ejecución de los proyectos de la organización. La situación se agravó por resistencias a la ampliación del grupo, como menciona uno de los miembros: "no se tenía la suficiente confianza para invitar a otros a hacer parte de la organización", limitando la distribución de responsabilidades, desequilibrio que terminó por afectar las relaciones internas.

Desde la TAO, esta tensión opera en la intersección entre Acciones de Organización (AO) y Acciones de Gestión Estratégica (AG): el crecimiento externo (AG) no se acompañó de fortalecimiento proporcional interno (AO). Las estrategias desarrolladas -como la especialización

de roles y la capacitación técnica- no resolvieron la contradicción fundamental entre aspiraciones ampliadas y capacidad limitada para operar.

6.2.6. Resistencia desde la periferia: jóvenes rurales contra el urbano-centrismo institucional

Una tensión transversal en la experiencia de RED fue la confrontación con asimetrías estructurales urbano-rurales desde su posición como actores territoriales periféricos. La matriz analítica (ver tabla 3) identifica la "tensión entre ser juventudes en un territorio periférico y aspirar a impactar políticas de desarrollo local". Uno de los miembros articula claramente esta contradicción: "no hay un reconocimiento a la ruralidad como parte de sí misma [...] sigue siendo más el urbano que lo rural". Esta asimetría configuró un escenario donde RED debía constantemente superar barreras adicionales mientras simultáneamente intentaba transformar estas mismas desigualdades. Su autoidentificación como "#Agrodescendientes" y como "agentes de resistencia contrahegemónica" orientó este esfuerzo, pues esta autodefinición desde estos dos lugares configura una reivindicación política e identitaria que desafía la marginalización histórica de lo rural. Esta autodefinición opera no solo como marcador identitario sino como posicionamiento político que reivindica el valor y la dignidad de la ruralidad frente a un sistema que tiende a invisibilizarla.

Aunque reconocían los límites a los que se enfrentaban no sentían que iban a cambiar el mundo completo, pero sí que hacían resistencia, siendo esta conciencia política la base que fundamentó sus intervenciones. Desde la TAO, esta tensión opera en el eje Identidad-Totalidad-Oposición: su identidad rural politizada (I) confrontaba estructuras urbano-céntricas (O) dentro de un campo donde las políticas declarativamente promueven inclusión mientras reproducen asimetrías (T).

6.2.7. Síntesis y conclusión del análisis de las tensiones

El análisis desde la TAO revela que las tensiones experimentadas por RED entre Montañas no fueron obstáculos circunstanciales sino contradicciones constitutivas del proceso mismo de transitar desde un colectivo juvenil rural hacia una empresa social. Cada dimensión analizada (identitaria, relacional, financiera, regulatoria, operativa y territorial) evidencia tensiones que configuraron un campo de negociación permanente. Frente a estas tensiones, RED desarrolló estrategias que la matriz analítica categoriza como resistencias, adaptaciones e hibridaciones. Las resistencias incluyeron la preservación de espacios deliberativos, el rechazo a la instrumentalización política, y la defensa de valoración justa de su trabajo. Las adaptaciones abarcaron la profesionalización mediante capacitaciones específicas, el aprovechamiento estratégico de convocatorias, y la exploración de nuevas líneas como tecnologías digitales y educación. Las hibridaciones se manifestaron en la integración de innovación tecnológica con preservación de memorias rurales y en su posicionamiento simultáneo en circuitos institucionales y comunitarios.

Sin embargo, estas estrategias enfrentaron límites. La matriz analítica identifica que, pese a estos esfuerzos creativos, "la acumulación de tensiones no resueltas contribuyó a la crisis actual", manifestada en lo que uno de los miembros entrevistados describe como "un choque con la realidad que fragmentó una parte de las convicciones, de las idealizaciones, llevándonos a cuestionar la sostenibilidad del proyecto".

Este "choque con la realidad" no representa un simple fracaso organizacional sino la manifestación concreta de contradicciones constitutivas del modelo de empresa social cuando no se acompañan de manera pertinente a colectivos (en este caso uno juvenil de la ruralidad). Aun ante estas limitaciones estructurales, la trayectoria de RED demuestra el potencial transformador de actores juveniles rurales que, desde posiciones periféricas, intentan reconfigurar relaciones de poder territoriales mediante prácticas narrativas y culturales conscientes de su dimensión política.

Como refleja la matriz analítica, su clara autoidentificación de que "hacíamos resistencia" evidencia un posicionamiento que, incluso ante la incertidumbre sobre su continuidad organizacional, deja huellas significativas en las biografías de quienes participaron y en el imaginario territorial que intentaron transformar. Su capacidad de acción se reconfiguró paradójicamente: amplió su alcance territorial y diversificó proyectos, pero experimentó simultáneamente nuevas vulnerabilidades organizacionales. La resistencia evolucionó desde oposición cultural espontánea hacia estrategias más sofisticadas de confrontación institucional, mientras que su capacidad de resignificación se manifestó en habilidades para hibridar lógicas aparentemente contradictorias - combinando innovación con tradición, requisitos empresariales con prácticas comunitarias.

En términos de subjetivación colectiva, este proceso reveló la emergencia de un tipo específico de sujeto organizacional: una entidad que desarrolló capacidades de navegación entre múltiples lógicas sin subordinarse completamente a ninguna, articulando exitosamente narrativas territoriales con exigencias institucionales. Su evolución identitaria no implicó una simple adaptación mecánica, sino un proceso creativo donde cada tensión contribuyó a consolidar una identidad más compleja y políticamente consciente. Esta experiencia evidencia tanto las posibilidades transformadoras de actores juveniles rurales conscientes de su dimensión política, como los límites estructurales de un modelo de empresa social que tiende a homogeneizar procesos organizacionales diversos bajo criterios pensados desde lógicas urbanas.

Las interpretaciones desarrolladas a lo largo de este capítulo permiten dar respuesta a la pregunta planteada en esta investigación sobre cómo se produjo el tránsito de RED entre Montañas hacia empresa social, en medio de las tensiones entre lo comunitario y lo institucional, y dan cuenta de la manera en que este proceso estuvo estructurado por lógicas de oposición, negociación y resignificación que caracterizan a la acción organizada. Las tensiones analizadas evidencian que el tránsito hacia empresa social para organizaciones juveniles -en este caso con características de ruralidad- implica reconfigurar constantemente las relaciones entre identidad territorial, exigencias burocráticas, acompañamientos institucionales según su narrativa y aspiraciones transformadoras,

generando formas híbridas de organización que desafían las concepciones homogéneas del emprendimiento social desde posiciones periféricas conscientes de su dimensión política.

7. CAPÍTULO: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. La confluencia de la narrativa institucional con el proceso de RED entre Montañas

La transformación de RED entre Montañas como organización juvenil hacia una configuración de empresa social debe entenderse en la intersección de dos evoluciones normativas paralelas que configuraron un campo institucional con un horizonte híbrido. Por un lado, la narrativa sobre juventudes en Medellín experimentó un desplazamiento paradigmático; por otro, la concepción misma de "economía alternativa" atravesó una inclusión de nuevas formas dentro del modelo económico de la ciudad, más sociales y comunitarias.

La evolución de los Clubes Juveniles desde espacios de "ocupación del tiempo libre" hacia "procesos organizativos auto sostenibles" (Acuerdos 83 de 2009 y 100 de 2018) coincidió temporalmente con la transición desde el paradigma de economía solidaria (Acuerdo 41 de 2011) hacia el de innovación y emprendimiento social (Acuerdo 35 de 2014). Esta sincronía no fue casualidad: ambas transformaciones respondían a un giro más amplio en la concepción gubernamental sobre el desarrollo local, donde la autogestión y el emprendimiento progresivamente sustituían visiones más centradas en la responsabilidad estatal directa.

La primera transición reconfiguró a los jóvenes desde "beneficiarios" hacia "actores estratégicos" que debían, paulatinamente, conquistar autonomía organizativa y sostenibilidad. La segunda desplazó el énfasis desde formas asociativas colectivas sin ánimo de lucro hacia modelos organizativos con mayor flexibilidad estructural y orientación al mercado. La intersección de ambas tendencias produjo un mensaje institucional claro aunque implícito: las organizaciones juveniles "exitosas" debían evolucionar hacia formas empresariales autosostenibles, aunque los parámetros específicos de esta "evolución deseable" permanecieron ambiguos por la coexistencia de dos paradigmas distintos de empresa social: lo definido desde el Acuerdo 41 de 2011, alineado con la tradición europea de economía social y solidaria, donde las empresas sociales solidarias son basadas en propiedad asociativa, gestión democrática participativa y primacía de la persona sobre el capital; y el Acuerdo 35 de 2014, más cercano al enfoque anglosajón de emprendimiento social, en el que las empresas sociales son definidas por su misión de resolver problemas sociales mediante estrategias comerciales, independientemente de su estructura jurídica.

RED entre Montañas emergió precisamente en este intersticio conceptual, encontrándose simultáneamente interpelada por ambos paradigmas mientras intentaba mantener su identidad territorial rural. Su formalización como corporación reflejó esta hibridez: adoptó una forma institucional compatible con ambos modelos, incorporando elementos de gobernanza participativa (tradición solidaria) mientras desarrollaba estrategias comerciales para sostenerse (tradición

empresarial). Sin embargo, esta narrativa institucional operó principalmente en un plano discursivo-simbólico, creando un relato sobre trayectorias "deseables" de desarrollo organizativo sin proporcionar las herramientas, capacidades y acompañamientos concretos necesarios para materializarlas.

Esta brecha entre retórica institucional y acompañamiento efectivo se manifiesta en el caso de RED con:

- Falta de asesoría técnica especializada: aunque los acuerdos mencionaban "acompañamiento técnico", en la práctica RED no tuvo un aprendizaje y asesoría sobre aspectos cruciales como diversificación de ingresos, gestión financiera sostenible o modelos jurídicos especializados para su tipo de actividad.
- Dependencia mono-fuente: la limitación de RED para diversificar sus fuentes de financiamiento más allá del presupuesto participativo evidencia un acompañamiento institucional restringido en materia de sostenibilidad económica, a pesar de que este aspecto era teóricamente central en la narrativa.
- Ausencia de rutas específicas: Los marcos normativos proclamaban la evolución hacia empresa social como horizonte deseable, pero no establecían una línea clara y diferenciada según las particularidades territoriales (en este caso, ruralidad) o sectoriales (cultura y comunicación).
- Desconocimiento de alternativas jurídicas: el hecho de que RED no haya sido orientada hacia modelos potencialmente más adecuados -como, por ejemplo, las empresas BIC- que alinearan mejores propósitos socioambientales con estructuras empresariales, refleja la limitación para brindar un acompañamiento.

Lo anterior demuestra entonces que RED no fue del todo "influenciada" por la narrativa institucional en términos de su identidad o propósitos fundamentales; más bien, operó dentro de los espacios y oportunidades que estos marcos abrían, mientras mantenía una distancia crítica respecto a sus supuestos más profundos. Su decisión de formalizarse como corporación probablemente respondió más a necesidades pragmáticas inmediatas (posibilidad de contratación, acceso a recursos del presupuesto participativo) que a una genuina identificación con el "horizonte de desarrollo" implícito en la narrativa institucional. La formalización fue una estrategia instrumental para materializar sus propios proyectos territoriales, no una adhesión al modelo de "empresa social" promovido discursivamente.

Este caso ilustra cómo las organizaciones juveniles en Medellín no son receptoras pasivas de marcos institucionales, sino agentes que interpretan, negocian y reconfiguran estos marcos desde sus propias prioridades y visiones territoriales. RED mantuvo una relación paradójica con la institucionalidad: dependiente e independiente, colaborativa y resistente, adaptativa y transformadora, demostrando que la relación entre narrativa institucional y acción organizada no

es determinista sino dialéctica, pues los marcos normativos condicionaron, pero no determinaron sus posibilidades organizativas.

7.2. Reflexiones conclusivas sobre las tensiones en el proceso de transformación

La aplicación del marco analítico de la Teoría de la Acción Organizada (TAO) permitió comprender que las tensiones vividas por RED entre montañas no son obstáculos por superar, sino elementos constitutivos de la propia identidad organizacional. RED entre Montañas ha definido su Identidad (I) precisamente en oposición (O) a modelos homogeneizantes de desarrollo urbano, posicionándose como narrador y preservador de la memoria campesina dentro de un campo societal (T) que frecuentemente invisibiliza o *'folcloriza'* lo rural.

RED navegó simultáneamente tensiones identitarias (entre espontaneidad juvenil y estructuración formal), operativas (entre aspiraciones expansivas y capacidades limitadas), financieras (entre dependencia institucional y autonomía crítica), relacionales (entre colaboración territorial y competencia emergente) y regulatorias (entre requisitos formales y realidades comunitarias). Estas tensiones no fueron anomalías a resolver, sino elementos constitutivos de una identidad organizacional que se definía precisamente en la intersección de múltiples lógicas en conflicto. La Teoría de la Acción Organizada permite comprender este proceso vivido por RED entre Montañas como un ejercicio de subjetivación -en términos touranianos- donde el colectivo buscó afirmarse como actor capaz de incidir en su territorio mientras navegaba adaptaciones que combinaron la apropiación selectiva de oportunidades institucionales (como la participación para formarse dentro del programa Clubes Juveniles y la posibilidad de desarrollar sus proyectos por medio de los estímulos del presupuesto participativo), la formalización legal como Corporación como una decisión estratégica que permitiera mayor acceso a recursos por medio de la posibilidad de contratar como organización, el desarrollo de proyectos distintivos que materializaran su visión territorial alternativa y el posicionamiento simultáneo en circuitos institucionales y comunitarios como actores con incidencia.

Este proceso, sin embargo, enfrentó limitaciones evidenciadas en su actual crisis de continuidad. La brecha entre discursos institucionales que promueven la evolución hacia empresas sociales y la ausencia de acompañamientos técnicos diferenciados que reconozcan las particularidades revela una contradicción fundamental: marcos institucionales que, al estandarizar trayectorias "deseables" sin considerar desigualdades territoriales, paradójicamente reproducen las mismas asimetrías urbano-rurales que declaran querer superar.

Lo anterior evidencia que se cumplió el desarrollo de los objetivos planteados, superando aproximaciones meramente descriptivas para ofrecer interpretaciones teóricamente fundamentadas:

- Objetivo específico 1: Se identificaron y analizaron los marcos institucionales que configuraron el tránsito hacia empresa social, demostrando que estos operaron más como condicionantes de oportunidad que como determinantes del modelo organizativo de RED.

- Objetivo específico 2: La trayectoria fue reconstruida evidenciando las decisiones estratégicas, aprendizajes y tensiones que definieron el proceso organizacional más allá de una cronología.
- Objetivo específico 3: Las tensiones vividas fueron interpretadas desde la TAO, mostrando un proceso de subjetivación en el cual la organización construyó agencia colectiva frente a marcos institucionales dominantes.

Estos resultados logrados a partir del caso de RED entre Montañas contribuyen a la comprensión de los procesos de transformación organizativa juvenil en Medellín, evidenciando la necesidad de superar perspectivas lineales o exclusivamente administrativas para reconocer la dimensión profundamente política e identitaria de estos tránsitos, pues esta organización demostró que las tensiones entre lo comunitario y lo institucional no son obstáculos a resolver, sino campos de significación desde donde las organizaciones, en este caso una organización juvenil rural, construyen sus propias narrativas de resistencia y transformación.

Futuras investigaciones podrían profundizar en la formalización de modelos de acompañamiento diferenciado para organizaciones juveniles en su tránsito hacia empresas sociales, así como en alternativas jurídicas y administrativas más adecuadas para emprendimientos híbridos con fuerte arraigo territorial. El desafío para las políticas públicas radica en trascender la promoción meramente discursiva de estos tránsitos para desarrollar ecosistemas de apoyo que reconozcan las particularidades territoriales, reduciendo asimetrías y potenciando genuinamente la capacidad transformadora de las juventudes organizadas en los diversos territorios de la ciudad.

Esta investigación demuestra que los procesos de transformación organizativa juvenil en contextos rurales no pueden entenderse desde marcos técnicos o administrativos exclusivamente, sino como procesos de subjetivación atravesados por tensiones entre lógicas comunitarias e institucionales. Desde la perspectiva de la Teoría de la Acción Organizada, se reconoce que el tránsito hacia la empresa social implica no solo adaptaciones estructurales, sino disputas por el sentido de lo organizativo, de lo territorial y de lo político. El caso de RED entre Montañas evidencia cómo la falta de información sobre alternativas jurídicas limitó sus opciones organizativas, ilustrando la brecha entre la narrativa institucional sobre emprendimiento social y los acompañamientos concretos disponibles para materializar estos modelos en territorios rurales. Esta investigación demuestra que el tránsito organizacional no es solo un proceso técnico-administrativo, sino una transformación integral que requiere considerar dimensiones identitarias, territoriales y relacionales para ser genuinamente sostenible.

7.3. Recomendaciones y perspectivas futuras

A partir del análisis desarrollado en esta investigación, se plantean recomendaciones diferenciadas según los actores involucrados en procesos similares de transformación hacia modelos de empresa social:

7.3.1. Recomendaciones para organizaciones juveniles

- **Establecer equilibrios estratégicos entre formalización y esencia territorial:** las organizaciones juveniles necesitan encontrar fórmulas que les permitan cumplir con requisitos formales sin comprometer sus propósitos fundamentales. El caso de RED entre Montañas revela que no basta con acceder a capacitaciones genéricas sobre formalización empresarial; se requieren espacios de reflexión colectiva que permitan traducir estos requisitos a la realidad particular de cada organización. Esto implica adaptar, no simplemente adoptar, prácticas administrativas y organizacionales que respeten tanto la viabilidad legal como la integridad de la propuesta territorial.
- **Buscar acompañamiento especializado según particularidades territoriales:** si bien RED entre Montañas accedió a formación para constituirse como corporación, ésta resultó insuficiente para anticipar las complejidades específicas que enfrentaría como organización. Las organizaciones similares deberían buscar activamente mentorías con entidades que comprendan sus sectores específicos (cultural, ambiental, educativo, etc.) y particularidades territoriales (ruralidad, periferia), complementando los acompañamientos institucionales genéricos con asesorías especializadas que aborden los desafíos propios de su contexto.
- **Desarrollar estrategias de sostenibilidad con diversificación de recursos:** La experiencia de RED entre Montañas demuestra la importancia de no depender exclusivamente de una fuente de financiamiento como el presupuesto participativo. Como señalan Villajos y Sanchis (2013), una característica fundamental de las empresas sociales es precisamente la diversidad de recursos, tanto financieros como no materiales, que complementan su capital social. Las organizaciones en transición deberían implementar estrategias que contemplen una diversificación progresiva de sus fuentes de sostenibilidad, basadas en su identidad territorial y en la movilización de su capital social. Esto implica reconocer que la sostenibilidad de una empresa social no se limita a la generación de ingresos monetarios, sino que integra múltiples dimensiones: la construcción de redes de confianza territorial, el fortalecimiento de alianzas interinstitucionales, la valorización de recursos no monetarios (como el trabajo voluntario o los intercambios colaborativos), y el desarrollo de modelos de negocio que mantengan coherencia con los valores fundamentales de la organización. Esta diversificación permitiría además construir simultáneamente otras características esenciales de las empresas sociales identificadas por los autores: fortalecer el enfoque multi-stakeholder, desarrollar modelos de gobernanza participativa, y avanzar hacia la profesionalización necesaria para competir en entornos de mercado sin perder los valores fundamentales de la organización.

7.3.2. Recomendaciones para actores institucionales

- Promover esquemas de acompañamiento diferenciados según características territoriales: Desarrollar programas que reconozcan las particularidades rurales y urbanas, superando enfoques estandarizados que reproducen asimetrías territoriales.

- Incluir líneas de formación sobre modelos jurídicos alternativos: Ampliar la información disponible sobre opciones como empresas BIC u otras formas organizativas que faciliten la integración de propósitos socioambientales con estructuras empresariales.
- Evaluar impactos reales de programas de acompañamiento a las organizaciones juveniles como Clubes Juveniles: Trascender indicadores de participación para medir transformaciones organizativas y territoriales efectivas, desarrollando instrumentos que capturen la complejidad de estos procesos.

REFERENCIAS

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). *Organizational identity*. En L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 7, pp. 263–295). JAI Press.
- Alcaldía de Medellín, (2014a). *Clubes Juveniles Medellín. Sistematización*. Medellín: Secretaría de la Juventud.
- Alcaldía de Medellín, (2014b). *Historias de Medellín: una ciudad siempre joven*. <https://medellinjuven-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/biblioteca/DOC63.pdf>
- Alcaldía de Medellín, (2015b). *Ciudad caleidoscopio. Memorias de experiencias de trabajo con jóvenes en Medellín. Buenas prácticas*. Medellín: Secretaría de la Juventud.
- Alcaldía de Medellín, (2015a). *Análisis de política pública poblacional. La juventud en Medellín: crisis, cambios e innovación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Alcaldía de Medellín, (2018). *Diagnóstico de situación de los Jóvenes del Corregimiento de San Sebastián de Palmitas*. Medellín: Secretaría de la Juventud.
- Alter, K. (2007). *Social Enterprise Typology*. Wilmington: Virtue Ventures LLC.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores. (Obra original publicada en 1966).
- Borzaga, C. & Defourny, J. (2001), *The Emergence of Social Enterprise*. Routledge, London and New York.
- Cadena-Iñiguez, P., Rendón-Medel, R., Aguilar-Ávila, J., Salinas-Cruz, E., de la Cruz-Morales, F. D. R., y Sangerman-Jarquín, D. M. (2017). *Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales*. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), (pp. 1603-1617).
- Centro Nacional de Memoria Histórica (2017), *Medellín: memorias de una guerra urbana*, CNMH- Corporación Región - Ministerio del Interior - Alcaldía de Medellín - Universidad EAFIT - Universidad de Antioquia, Bogotá.
- Concejo de Medellín. (1994, marzo 3). *Acuerdo 7 de 1994. Por el cual se crea la Oficina Municipal de la Juventud en la Secretaría de Bienestar Social y se dictan otras disposiciones*. *Gaceta Oficial Año VII. N° 136, pág. 3*. https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/A_CONMED_0007_1994.htm
- Concejo de Medellín. (2000, marzo 9). *Acuerdo 2 del 2000. Por el cual se adopta la Política Pública de Juventud en el Municipio de Medellín, según la ley 375 de 1997*. *Gaceta Oficial Año XIII. N° 1246, pág. 1*.

- https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/A_CONMED_0002_2000.htm
- Concejo de Medellín. (2009, noviembre 29). *Acuerdo 83 de 2009. Por el cual se crea el Programa de Clubes Juveniles y Pre-juveniles de la ciudad de Medellín*. Gaceta Oficial Año XVI. N° 3593, pág. 20.
https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/A_CONMED_0083_2009.htm
- Concejo de Medellín. (2011, noviembre 18). *Acuerdo 41 de 2011. Por medio del cual se adopta la política pública para la economía social y solidaria en el Municipio de Medellín*. Gaceta Oficial Año XVIII. N° 3968, pág. 48.
https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/A_CONMED_0041_2011.htm
- Concejo de Medellín. (2014a, julio 31). *Acuerdo 19 de 2014. Por el cual se actualiza y adopta la Política Pública de Juventud de Medellín*. Gaceta Oficial Año XXI. N° 4254, pág. 2.
https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/A_CONMED_0019_2014.htm
- Concejo de Medellín. (2014b, noviembre 23). *Acuerdo 35 de 2014. Por el cual se adopta la Política Pública de Innovación y Emprendimiento Social en el Municipio de Medellín*. Gaceta Oficial Año XXII. N° 4275, pág. 33.
https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/A_CONMED_0035_2014.htm
- Concejo de Medellín. (2018, diciembre 5). *Acuerdo 100 de 2018. Por el cual se fortalece el programa Clubes Juveniles del municipio de Medellín*. Gaceta Oficial Año XXV. N° 4572, pág. 02.
https://www.medellin.gov.co/normograma/docs/astrea/docs/A_CONMED_0100_2018.htm
- Congreso de la República. (1997, julio 9). *Ley 375 de 1997. Por la cual se crea la ley de la juventud y se dictan otras disposiciones*. Diario oficial No. 43.079.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0375_1997.html
- Congreso de la República. (1998, agosto 4). *Ley 454 de 1998. Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras*

- disposiciones.* Diario oficial No. 43.357.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0454_1998.html
- Congreso de la República. (2018, junio 18). *Ley 1901 de 2018. Por medio de la cual se crean y desarrollan las sociedades comerciales de beneficio e interés colectivo (BIC)*. Diario oficial No. 50.628.
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1901_2018.html
- Dees, J.G. (1998) *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership. Kansas City, MO and Palo Alto, CA.
- Defourny, J. & Nyssens, M. (2012). *The EMES approach of social enterprise an a comparative perspective*. EMES Working Papers Series. WP No. 12/03.
- Defourny, J. (2001). *From third sector to social enterprise*. En Borzaga, C. & Defourny, J. (Ed.), *The Emergence of Social Enterprise*. (pp. 1-18). Routledge, London and New York.
- Díaz-Fonca, M. & Marcuello, C. (2023). *Social Enterprises: Conceptual Debates and Approaches*. En Peter, H., Vargas, C. & Alcalde, J. (Ed). *The International Handbook of Social Enterprise Law. Benefit Corporations and Other Purpose-Driven Companies*. (pp. 133-151). Springer
- Flick, U. (2014). *La gestión de la calidad en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Galera, G. & Borzaga, C. (2009). *Social enterprise. An international overview of its conceptual evolution and legal implementation*. *Social Enterprise Journal*, 5(3), (pp. 210-228).
- García, T. y Moreno, A. (2013). *Las empresas sociales en Medellín. Análisis teórico-práctico* [Tesis de maestría]. Repositorio Universidad EAFIT.
<https://repository.eafit.edu.co/items/ec913832-9f95-4782-957f-ba2bfeffab3e>
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- González, M. (2015). *Prácticas de participación ciudadana en el programa Clubes Juveniles. Estudio de caso en la zona nororiental del municipio de Medellín* [Tesis de maestría]. Repositorio Pontificia Universidad Javeriana.
<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/17035>
- Guevara-Rodríguez, G. (2019). *Análisis documental: Propuestas metodológicas para la transformación en programas de posgrado desde el enfoque socioformativo*. *Atenas*, 3(47), [pp. 105-123]. Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Cuba.
- Hall P, Taylor R. (1996). *Political Science and the Three New Institutionalisms*. *Political Studies*. 44(5), 936–957.

- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hockerts, K. (2006). *Entrepreneurial Opportunity in Social Purpose Business Ventures*. En Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (Ed.). *Social entrepreneurship*. (pp. 142-154). UK: Palgrave Macmillan.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Macías Prada, J. F. (2021). *Actores sociales y acción organizada en un escenario neoliberal. El caso de emprendedores sociales de la ciudad de Medellín* [Tesis doctoral]. Repositorio Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/items/e48c3049-ae4-485c-bb4c-bb6efb173d47>
- Mair, J., & Marti, I. (2005). *Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight*. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (2006). *Introduction*. En Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (Ed.). *Social entrepreneurship*. (pp. 1-14). UK: Palgrave Macmillan.
- Márquez, F. (2019). *Un caleidoscopio de miradas sobre las juventudes de Medellín 1985-2015. Narrativas y co-relatos en perspectiva biográfica* [Tesis de maestría]. Repositorio Universidad de Antioquia. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/entities/publication/d3b3cfc-d-523b-4ee0-ac05-bac773156024>
- Montañez, G. y Delgado, O. (1998). *Espacio, territorio y región: conceptos básicos para un proyecto nacional*. *Cuadernos de Geografía*, 7(1-2), 120-134.
- Muller, P. (2006). *Las políticas públicas*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- North, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Observatorio de Políticas Públicas del Concejo de Medellín -OPPCM-, (2018). *Informe sobre avances en la implementación de la política pública de Innovación y emprendimiento*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Perrini, F., & Vurro, C. (2006). *Social entrepreneurship: Innovation and social change across theory and practice*. En Mair, J., Robinson, J., & Hockerts, K. (Ed.). *Social entrepreneurship*. (pp.57-86). UK: Palgrave Macmillan.
- Pettigrew, A. M. (1997). *What is a processual analysis?* *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(97\)00020-1](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(97)00020-1).

- Rendón, J. (2015). *Implementación de la Empresa Social en Colombia: análisis jurídico*. [Tesis de maestría]. Repositorio Universidad EAFIT. <https://repository.eafit.edu.co/items/bf2bfdde-0c12-48cf-9a9a-ec1bdbf10ebe>
- Santos, F. (2009). *A positive theory of social entrepreneurship*. INSEAD Working Paper No. 2009/23/EFE/INSEAD Social Innovation Centre.
- Schutz, A. (1972). *Fenomenología del mundo social*. Buenos Aires: Paidós. (Obra original publicada en 1932).
- Smith, B. R., & Stevens, C. E. (2009). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(6), 451-470. <https://doi.org/10.1080/08985626.2010.488405>
- Touraine, A. (1995). *Producción de la sociedad*. Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM / Instituto Francés de América Latina / Embajada de Francia. (Obra original publicada en 1973).
- Touraine, A. (1987). *El regreso del actor*. Buenos Aires: EUDEBA. (Obra original publicada en 1984).
- Touraine, A. (1994). *Crítica de la modernidad*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1992).
- Touraine, A., & Khosrokhavar, F. (2002). *A la búsqueda de sí mismo* (1a. ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Villajos, E. y Sanchis, J. (2013). *Las empresas sociales y el management social*. Gizaekoa: Revista vasca de economía social, N° 10, (pp 189-216).
- Weber, M. (1922). *Economía y sociedad*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica. (Obra original publicada en 1922).
- Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

ANEXOS

Anexo 1. Guía de Entrevista Semiestructurada: RED entre Montañas

Guía de Entrevista Semiestructurada: RED entre Montañas	
Componente	Pregunta
Identidad (I)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Más allá de formulaciones formales, ¿cuál sientes que es el propósito fundamental de RED entre Montañas? ¿Para qué existe realmente esta organización y qué huella específica quieren dejar en su territorio y en la sociedad? 2. Si tuvieran que contar la historia de RED entre Montañas, ¿cuáles serían los momentos clave? ¿Hubo decisiones colectivas o eventos que consolidaron su identidad como algo más que un "parche" de jóvenes? 3. ¿Cómo fue la participación de RED en el programa de Clubes Juveniles? 4. ¿Qué significa personalmente para ti pertenecer a este colectivo? Y ¿Cómo describirías el vínculo que une a las personas que forman parte de RED entre Montañas?
Oposición (O):	<ol style="list-style-type: none"> 5. ¿Qué obstáculos o desafíos han sido identificados para el desarrollo de su misión como RED entre Montañas? 6. ¿A qué actores (competidores, instituciones, otros grupos) perciben como adversarios o fuentes de conflicto? 7. ¿Cómo describen las presiones del mercado, las regulaciones o las lógicas culturales dominantes? ¿Las ven como amenazas, oportunidades o simplemente como "las reglas del juego"? 8. ¿Cuáles son los conflictos internos más significativos? ¿Cómo se manifiestan y gestionan? <p>otra organización, instituciones, grupos de interés contrarios (actor externo)</p> <p>paradigmas, tendencias, regulaciones, lógicas de mercado, legitimidad (lógica sistémica)</p> <p>conflictos entre metas, resistencia al cambio, luchas de poder (tensión interna)</p>
Totalidad (T):	<ol style="list-style-type: none"> 9. ¿Cómo describirías de forma breve el contexto histórico, social y cultural en el que surgió y opera RED entre Montañas? 10. ¿Se sienten parte de un movimiento o tendencia mayor?

	11. Más allá de sus proyectos específicos, ¿qué transformaciones aspiran a generar a través de su trabajo? ¿Qué 'mundo posible' están intentando construir?
Acciones de Organización (AO)	12. Cuéntame sobre sus prácticas cotidianas de toma de decisiones, distribución de tareas y comunicación interna. 13. ¿Cómo ha evolucionado la estructura interna, roles y procesos de toma de decisiones desde que comenzaron hasta ahora? 14. ¿De qué manera sus proyectos han evolucionado a medida que RED entre Montañas ha cambiado? 15. ¿Cómo se han financiado? 16. ¿Qué uso se le ha dado a las utilidades?
Acciones de Gestión Estratégica (AG)	17. ¿Hubo factores externos e internos que motivaron o presionaron para que pasaran de ser un "parque de jóvenes" a una organización? (Influencia de participación en programas de la admón.) 18. ¿Qué estrategias específicas han desarrollado para conseguir recursos mientras preservan su autonomía y valores? ¿Han tenido que negociar o adaptar aspectos de su trabajo para encajar en marcos de financiación existentes o rechazar oportunidades de financiación que comprometían aspectos importantes de su identidad?
	19. A partir de la experiencia de la Red, ¿qué recomendaciones darían a otras organizaciones?
	20. Hemos terminado las preguntas, ¿hay otras cosas que te gustaría sumar a lo ya dicho?

Anexo 2. Cronología de la trayectoria de RED entre Montaña

Génesis: de la necesidad cultural a la acción colectiva (2013–2016)

Año	Carácter	Hito
2013	H.O.	Nace colectivo juvenil en respuesta a la ausencia de espacios culturales en el corregimiento.

Consolidación y reconocimiento de un sueño llamado RED entre Montañas (2017–2018)

Año	Carácter	Hito
2017	H.O.	Reactivación del proyecto y reorganización interna vinculada a procesos juveniles de ciudad.
2017	Proyecto	Lanzamiento de la Revista Cultural Entre Montañas (edición digital).
2017	Reconocimiento	Reconocimiento “Sello Joven” por la Secretaría de Juventud.
2017	Reconocimiento	Premio Proyector como referentes juveniles.
2018	H.O.	RED se posiciona como referente juvenil local y nacional.
2018	Proyecto	Participación en Clubes Juveniles para formación interna.
2018	Proyecto	Organización de las Fiestas Culturales “Identidad de mi pueblo”.

2018	Proyecto	Intercambio nacional de experiencias juveniles (Arauca).
2018	Reconocimiento	Estímulos de cultura y Premio de Periodismo Comunitario.
2018	Reconocimiento	Participación destacada en Mi Barrio Cuenta (Teled Medellín).
2018	Reconocimiento	Apoyo a iniciativas juveniles (PP y Secretaría de Juventud).
2018	Reconocimiento	Reconocimiento artístico (Gerencia de Corregimientos).

Transición a la formalidad: De colectivo a corporación (2019)

Año	Carácter	Hito
2019	H.O.	Constitución legal como corporación.
2019	H.O.	Fortalecimiento económico mediante estímulos públicos.
2019	H.O.	Inicio del modelo de gestión cultural territorial.
2019	Proyecto	Investigación en memorias y patrimonios locales.
2019	Proyecto	Producción del documental “Arrieros sin camino”.
2019	Reconocimiento	Apoyo a emprendimiento rural (PP y Sec. Desarrollo Económico).

2019	Reconocimiento	Participación como experiencia juvenil en encuentro nacional.
2019	Reconocimiento	Organización de fiestas tradicionales veredales.

Adaptación a la pandemia y diversificación (2020–2021)

Año	Carácter	Hito
2020	H.O.	Giro hacia la digitalidad y la educación.
2020	Proyecto	Piloto de la Escuela Popular Montañera.
2020	Proyecto	Publicación de ediciones digitales de la revista.
2020	Proyecto	Producción audiovisual comunitaria en contexto de encierro.
2020	Proyecto	Participación en eventos académicos y artísticos latinoamericanos.
2020	Reconocimiento	Reconocimiento “Narrando la Cultura en Medellín”.
2020	Reconocimiento	Beca de Artes Visuales en corregimientos.
2020	Reconocimiento	Premio PDL – Talega Cultural Formativa.
2021	H.O.	Salida de integrantes fundadores.
2021	Proyecto	Mayor presencia en eventos nacionales y producción audiovisual.

2021	Proyecto	Aplicación formativa de la Escuela con el proyecto “Fábrica de sueños”.
2021	Proyecto	Producción de cortos documentales y serie web.
2021	Reconocimiento	Ganadores “Medellín Palpita desde sus Territorios”.

Fortalecimiento territorial e innovación creativa (2022)

Año	Carácter	Hito
2022	Proyecto	Festival Noche de Luna Palmiteña.
2022	Proyecto	Exposición y conversatorio en Fiesta del Libro y la Cultura.
2022	Proyecto	Serie documental “Camino de la Memoria”.
2022	Proyecto	Participación en procesos educativos y de innovación social.
2022	Proyecto	Activación comunitaria con el proyecto “Juntos Aprendemos”.
2022	Reconocimiento	Premio de Periodismo (Mejor Plataforma Digital).
2022	Reconocimiento	Premio de Innovación Social del Concejo de Medellín.
2022	Reconocimiento	Estímulo Rutas Patrimoniales.
2022	Reconocimiento	Estímulo MAICC corregimental.

Expansión digital y consolidación de narrativas propias (2023)

Año	Carácter	Hito
2023	H.O.	Lanzamiento de la app AR delMonte.
2023	Proyecto	Investigación en memorias rurales digitales.
2023	Proyecto	Participación en “Voces de los Territorios”.
2023	Proyecto	Exposición en Festival de PDL y PP Cultura.
2023	Proyecto	Contenidos para Fiestas de la Ruralidad.
2023	Reconocimiento	Fortalecimiento empresarial (Sec. Desarrollo Económico).

Madurez organizacional y articulación pedagógica (2024)

Año	Carácter	Hito
2024	Proyecto	Proyecto “Apuntes y garabatos rurales” en escuelas veredales.
2024	Reconocimiento	Ganadores convocatoria “Territorios que inspiran”.