



**EL ROL DE LA ALIANZA JUNTÉMONOS POR CARTAGENA EN LA PROMOCIÓN DE
EMPRESAS SOCIALES PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA**

AUTORA: SUSANA PATRICIA GARZÓN BLANCO

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMÍA Y GOBIERNO**

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

ASESOR: MAURICIO ANDRÉS RAMÍREZ GÓMEZ

MARZO DE 2025

Contenido

1.	Introducción.....	5
2.	Planteamiento del problema	6
2.1.	Pregunta de investigación	9
2.2.	Objetivos	9
2.2.1.	Objetivo General	9
2.2.2.	Objetivos Específicos	9
3.	Justificación.....	9
4.	Marco contextual, teórico y conceptual	11
4.1.	Marco contextual	11
4.2.	Marco teórico.....	17
4.3.	Marco conceptual	20
5.	Metodología	28
6.	Proposiciones.....	30
7.	Capítulo 1: Empresas Sociales, alianzas interinstitucionales y superación de la pobreza 31	
7.1.	ES y superación de la pobreza	31
7.2.	Intersectorialidad, alianzas interinstitucionales y superación de la pobreza	40
7.3.	Alianzas interinstitucionales y ES.....	44
7.3.1.	Factores externos.....	46
7.3.2.	Factores internos.....	47
7.3.3.	Evaluación estratégica de los factores clave para el desarrollo de ES	49
8.	Capítulo 2. Panorama de las ES en Colombia.....	55
8.1.	Contexto legal	55
8.2.	Panorama del Emprendimiento Social en Colombia: Una caracterización a partir del trabajo de RECON	61
9.	Capítulo 3: El potencial del sector social en Cartagena.....	66
9.1.	Caracterización del sector social en Cartagena de Indias	66
9.2.	Importancia de las ESALES en Cartagena	70
9.2.1.	Relación con la Cooperación Internacional.....	70
9.2.2.	La relación de las ESALES con el Distrito de Cartagena.....	73
9.2.3.	Reflexiones sobre la relevancia de las ESALES en Cartagena	74
9.3.	Aproximación al modelo de ES en Cartagena	74
9.3.1.	Reflexiones sobre la relevancia de las ES en Cartagena	77
9.4.	Capital Social en Cartagena de Indias y ES	78

9.5. Gobernanza y Buen Gobierno en Cartagena: su impacto en el sector social y las alianzas interinstitucionales	81
10. Capítulo 4: Resultados	84
10.1. Modelo gráfico de análisis	84
10.2. Metodología.....	86
10.3. Principales hallazgos.....	87
11. Capítulo 5: Propuestas para el fortalecimiento de ES en Cartagena de Indias desde la alianza Juntémonos por Cartagena	97
11.1. Articulación del ecosistema de ES	97
11.2. Fortalecimiento de capacidades y formación de emprendedores sociales	100
11.3. Mecanismos de financiamiento y sostenibilidad	102
11.4. Políticas públicas y reconocimiento institucional.....	104
11.5. Limitaciones de Juntémonos por Cartagena en la promoción de ES	106
12. Conclusión	108
13. Referencias	111
14. Anexos	117

Tablas e Ilustraciones

Tabla 1	52
Tabla 2	58
Tabla 3	86
Tabla 4	92
Tabla 5	94
Ilustración 1.....	72
Ilustración 2.....	85

RESUMEN

Este trabajo analiza el papel de las alianzas interinstitucionales en la promoción y consolidación de empresas sociales (ES) como mecanismo para la superación de la pobreza en Cartagena. A partir del estudio de la iniciativa *Juntémonos por Cartagena*, se examina cómo la articulación entre sectores público, privado y social puede fortalecer el ecosistema de las ES, facilitando su acceso a recursos estratégicos como financiamiento, formación y redes de contacto.

La investigación identifica los principales desafíos que enfrentan estas empresas, como la falta de modelos de gobernanza claros, dificultades en la movilización de recursos y limitaciones en la generación de capital social. Asimismo, se evidencian oportunidades que pueden potenciarse a través de estrategias de fortalecimiento institucional, articulación intersectorial y arraigo territorial.

A través de entrevistas con actores clave, se constata que, si bien *Juntémonos por Cartagena* tiene un potencial significativo, su impacto se ve limitado por la falta de estructuración operativa y de gobernanza. Finalmente, el estudio plantea recomendaciones para optimizar su rol en el ecosistema de las ES, promoviendo modelos colaborativos que favorezcan un abordaje integral de la pobreza en la ciudad.

Palabras clave: pobreza, empresas sociales, alianzas interinstitucionales, desarrollo sostenible, capital social

ABSTRACT

This study analyzes the role of interinstitutional alliances in promoting and consolidating social business (SB) as a mechanism for poverty alleviation in Cartagena. By examining the *Juntémonos por Cartagena* initiative, it explores how collaboration between the public, private, and social sectors can strengthen the SB ecosystem by facilitating access to strategic resources such as funding, training, and networking opportunities.

The research identifies key challenges faced by these business, including the lack of clear governance models, difficulties in mobilizing resources, and limitations in generating social capital. At the same time, it highlights opportunities that can be leveraged through institutional strengthening, cross-sectoral collaboration, and territorial anchoring strategies.

Through interviews with key actors, the study confirms that while *Juntémonos por Cartagena* has significant potential, its impact is constrained by a lack of operational structuring and governance. Finally, the research presents recommendations to optimize its role within the SB ecosystem, promoting collaborative models that enable a comprehensive approach to poverty reduction in the city.

Keywords: poverty, social business, interinstitutional alliances, sustainable development, social capital.

1. Introducción

La presente investigación se centra en la evaluación del potencial de la alianza Juntémonos por Cartagena como un catalizador para la promoción y formación de empresas sociales (ES) orientadas a la superación de la pobreza en Cartagena de Indias. La pregunta central que guía este estudio es: ¿Cómo la alianza Juntémonos por Cartagena puede contribuir a la formación de empresas sociales orientadas a la superación de la pobreza?

La justificación de esta investigación radica en la importancia de abordar el problema de la pobreza desde una perspectiva innovadora y colaborativa, abarcando no solo carencias monetarias sino también la falta de oportunidades y capacidades para llevar a cabo proyectos de vida dignos (Sen, 2000). Las ES, al combinar objetivos sociales con estrategias empresariales tradicionales de mercado, tienen el potencial de generar un impacto significativo en las comunidades locales. Juntémonos por Cartagena, con su enfoque interinstitucional y colaborativo, representa una oportunidad para explorar y potenciar este modelo en la ciudad.

El enfoque metodológico elegido es cualitativo lo que permite un análisis profundo y participativo de las realidades y experiencias de los actores involucrados. La investigación se desarrollará a través de entrevistas semiestructuradas y análisis de documentos, recopilando datos de diversos actores clave en la Alianza y expertos en la ciudad. Este enfoque permitirá una comprensión integral y contextualizada de los fenómenos estudiados, así como la generación de propuestas aplicables para la mejora de la Alianza.

La investigación se enfoca en la etapa de estructuración estratégica actual de Juntémonos por Cartagena. Dado que la Alianza aún no ha ejecutado programas específicos, este estudio analizará el potencial de la Alianza para promover la creación de ES como una alternativa viable, basándose en el potencial del sector social en Cartagena. Se pretende ofrecer recomendaciones prácticas para optimizar las estrategias de la Alianza y maximizar su impacto futuro.

En resumen, esta investigación busca ofrecer propuestas para fortalecer el papel de Juntémonos en la lucha contra la pobreza mediante la promoción de ES. El propósito final es contribuir al desarrollo y a la mejora de la calidad de vida en Cartagena, demostrando el potencial transformador de las alianzas interinstitucionales y las ES.

2. Planteamiento del problema

La pobreza en Cartagena se mantiene como uno de los grandes problemas sociales a superar, pues afecta de manera significativa la calidad de vida de sus habitantes. A pesar de las acciones emprendidas desde distintos sectores, la pobreza sigue siendo una barrera considerable para el desarrollo de la ciudad. De acuerdo con Cartagena Cómo Vamos (2024) Cartagena se mantuvo en 2022 como la ciudad con mayor porcentaje de pobreza monetaria en Colombia en comparación con las principales capitales, con un 43.6%, esto significa que aproximadamente 455 mil personas tienen ingresos inferiores a \$427.667 para suplir sus necesidades. La situación se agrava al evaluar el aumento de 2.6 puntos porcentuales de la pobreza extrema en relación con 2021: 132 mil cartageneros y cartageneras (12.7%) no alcanzan a tener el ingreso mínimo para cubrir su alimentación básica (Cartagena Cómo Vamos, 2024).

Este escenario también se manifiesta en múltiples dimensiones. De acuerdo con el último Informe de Calidad de Vida de Cartagena realizado por Cartagena Cómo Vamos (2024), a nivel educativo, si solo nos centramos en calidad para ejemplificar, podemos señalar que Cartagena es la ciudad capital con peores resultados en las Pruebas Saber 11, en comparación con Barranquilla, Cali, Medellín, Bogotá y Bucaramanga: el 41% de los planteles educativos obtuvo calificación D (la más baja de todas). Por otra parte, la ciudad ha aumentado en 5 puntos porcentuales la tasa de desempleo entre 2019 y 2023, pasando de 6% a 10.9% (lo que representa 27 mil y 52 mil personas respectivamente) (Cartagena Cómo Vamos, 2024). Estos datos solo para ilustrar la grave situación que enfrenta Cartagena y que exige un replanteamiento de las formas como se aborda la pobreza para su superación.

La complejidad del escenario exige una aproximación distinta e integral a la pobreza que permita el fortalecimiento de capacidades, resultando en el empoderamiento de las personas y aumentando las posibilidades de que la agencia de las propias comunidades les permita conducir su desarrollo. Justamente una de las alternativas que ha ganado relevancia en Colombia y en el mundo por su potencial para enfrentar problemas sociales, son las ES que, de acuerdo con Yunus, Nobel de Paz, son aquellas dedicadas a resolver un problema social o ambiental – y no a maximizar las ganancias de sus accionistas como ocurre en las empresas tradicionales- mientras que procuran sostenibilidad financiera. Este concepto tiene relación con el propósito de superar la pobreza puesto que la propuesta de Yunus se erige como “un nuevo paradigma que puede transformar “desde adentro” las vidas de las personas más pobres del mundo, puesto que se reconocen sus capacidades y se atienden sus necesidades reales” (como se citó en Mora, 2015, p.14). Aunque es preciso mencionar algunos matices que se tocarán a lo largo de esta investigación en general podemos destacar que la ES “se ha posicionado como una solución viable a las principales problemáticas a las que se enfrenta la humanidad, entre las que destaca la pobreza y la exclusión socioeconómica que genera” (Portales y Arandia, 2015, p.148) al ofrecer bienes y servicios que atienden las causas de los problemas sociales. El impacto que las ES logre generar y particularmente el efecto que tengan sobre la superación de la pobreza desde verdaderas transformaciones estará medida en gran parte por el enfoque que las originen - si la población vulnerable es propietaria o beneficiaria- (Portales y Arandia, 2015; Esquinca, 2009, Portales, 2018).

Aunque no existe un estudio específico que describa la situación de las ES en Cartagena, en el marco del diagnóstico realizado por Juntémonos la Fundación Santo Domingo, Universidad Tecnológica de Bolívar y Cámara de Comercio de Cartagena, realizaron un estudio del sector social en Cartagena, destacándolo como un componente significativo de la economía de la ciudad: el 6% de las empresas activas son Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES) como cooperativas, asociaciones, corporaciones y fundaciones. Estas organizaciones abordan temas relacionados con el medio ambiente, la superación de

la pobreza y desigualdades, cultura y recreación, educación, mujeres, convivencia y atención humanitaria. Sin embargo, el 80% de estas entidades dependen de financiación de entidades públicas y privadas para poder llevar a cabo sus proyectos (Fundación Santo Domingo, Universidad Tecnológica de Bolívar y Cámara de Comercio de Cartagena, 2024).

En Colombia, la información sobre ES es limitada porque no existe una figura jurídica única que las englobe. Además, la ES no ha sido reconocida formalmente como un modelo de negocio en el país (RECON, 2021), lo que dificulta su estudio y caracterización. Por lo tanto, mientras tenemos datos sobre las ESALES, no se conoce bien la situación de aquellas organizaciones que, aunque persiguen objetivos sociales, están constituidas bajo otras figuras jurídicas con ánimo de lucro permitidas por la normatividad colombiana. Esta falta de caracterización revela una oportunidad significativa para orientar y fortalecer las organizaciones del sector social, dotándolas de capacidades que les permitan alinearse con el propósito de superar la pobreza en Cartagena

Es así como el potencial de las ES depende no solo de factores personales de los emprendedores como la creatividad, el entusiasmo y la motivación, ni de factores endógeno a las organizaciones, sino también de la activación de un sistema que incluya elementos exógenos facilitadores de los procesos de innovación social que permitan la creación y sostenibilidad de estas empresas (Cuello, 2019; Torres, 2020; Vernis y Navarro, 2011). Para aprovechar este potencial, se propone una estructura que actúe como catalizador.

Juntémonos por Cartagena es una alianza de ciudad que se crea en el año 2021 y que busca articular “esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para contribuir a la reducción de las condiciones de pobreza en Cartagena, a través de proyectos y programas que involucran a actores públicos y privados” (Juntémonos por Cartagena, s.f.). Mediante espacios de participación interinstitucional, se comparte información sobre la oferta social y se toman decisiones conjuntas para lograr resultados efectivos y eficientes en la superación de la pobreza en la ciudad (Juntémonos por Cartagena, s.f.). Esta Alianza además de estar alineada con el objetivo de enfrentar el problema social priorizado para esta investigación, cuenta con recursos de capital social que pueden ser usados en favor del fortalecimiento del

sector social en Cartagena basado en el modelo de las ES, de modo que las alternativas propuestas involucren directamente a las poblaciones vulnerables y se aproveche el potencial del tejido empresarial de la ciudad.

2.1. Pregunta de investigación

¿Cómo la alianza Juntémonos por Cartagena puede contribuir a la formación de empresas sociales orientadas a la superación de la pobreza?

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo General

- Analizar cómo la alianza Juntémonos por Cartagena puede contribuir a la formación de ES orientadas a la superación de la pobreza.

2.2.2. Objetivos Específicos

- Analizar la relación que existe entre las ES, alianzas interinstitucionales y la superación de la pobreza
- Conocer el panorama de las ES en Colombia
- Describir el potencial del sector social en Cartagena para la creación de ES
- Proponer estrategias basadas en el análisis de la alianza 'Juntémonos por Cartagena' que faciliten la creación de ES

3. Justificación

Esta investigación busca ser un aporte significativo en el constante llamado de Cartagena a repensar la pobreza, con implicaciones teóricas y prácticas. A nivel teórico, este estudio pretende contribuir a la reflexión académica sobre la relación entre las ES y la reducción de la pobreza. Se ha defendido el papel de estas empresas en la creación de valor social, aunque también se ha advertido sobre la precaución necesaria al explicar la

contribución de estas empresas a la solución de problemas sociales, es decir, su impacto social (Palil, M., Abu Hassan, N., Jamaluddin, N., Ismail, I., & Samsuddin, M., 2022).

Asimismo, se aborda el rol de las alianzas interinstitucionales en los procesos de transformación social. Actualmente, existe un vacío en la literatura sobre cómo estas alianzas pueden potenciar el impacto de las ES en contextos específicos como el de Cartagena.

En general, la consideración estratégica del capital social genera instancias de cooperación dentro de la sociedad, lo que se traduce en la creación de estructuras que facilitan la implementación de iniciativas relacionadas, creando un clima solidario que contrarresta lo impersonal de las políticas sociales orientadas a la superación de la pobreza (Rozas & Leiva, 2005, p.7).

La pertinencia de esta investigación también radica en el contexto actual del sector social en Cartagena. A pesar de su relevancia, estas organizaciones a menudo dependen de financiación externa, lo que limita su sostenibilidad. Explorar cómo fortalecer estas entidades mediante el modelo de ES puede ofrecer soluciones duraderas y autosuficientes que activen los cambios sociales a partir del empoderamiento comunitario. Las ES juegan un papel crucial en el empoderamiento de los beneficiarios y sus propietarios -actores que idealmente coinciden-, un aspecto esencial para la superación de la pobreza. Este empoderamiento se produce a través de tres vías principales: la psicológica, fomentando creencias positivas; la económica, otorgando acceso a recursos; y la social, creando redes de apoyo e identidad intragrupal (Eylon, 1998; Riger, 1993, como se citó en Pareja-Cano, Valor, Benito, 2023).

La investigación también tiene una gran relevancia social. Los resultados pueden ser utilizados por la alianza Juntémonos por Cartagena para fortalecer sus estrategias y acciones. Al proporcionar un análisis y recomendaciones prácticas, el estudio busca apoyar a esta Alianza en su objetivo de reducir la pobreza en Cartagena. La información obtenida puede guiar la implementación de proyectos y programas de impacto, contribuyendo a la

mejora de la calidad de vida de las comunidades más vulnerables a través del impulso a la creación de ES.

La conveniencia de esta investigación es clara. La pobreza en Cartagena sigue siendo un problema urgente que requiere nuevas aproximaciones y soluciones innovadoras. Este estudio tiene el potencial de beneficiar directamente a la alianza Juntémonos por Cartagena y las comunidades con las que trabaja, sirviendo como un modelo replicable para otras zonas de la ciudad que enfrentan desafíos similares.

El tema planteado por esta investigación resulta relevante a la luz de la Maestría en Gerencia de Empresas de Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo local, puesto que pone en valor los esfuerzos de las ES -y en consecuencia la agencia de los actores- como motor de desarrollo endógeno y como una alternativa viable en los modelos económicos capitalistas para crear valor social mientras que se promueve la creación de empleos y la generación de ingresos. Esto es, un modelo de negocio que guiado por una lógica de mercado logra abordar los desafíos de la pobreza.

4. Marco contextual, teórico y conceptual

4.1. Marco contextual

Cartagena de Indias D.T. y C. es la capital del departamento de Bolívar al norte de Colombia. La ciudad tiene una extensión de 623 km² y a nivel político-administrativo está “dividida en tres Localidades de acuerdo con la Ley 768 de 2002 y el Acuerdo 006 de 2003, ellas son: Localidad Histórica y del Caribe Norte, Localidad de la Virgen y Turística y la Localidad Industrial y de la Bahía” (Alcaldía de Cartagena, 2020, p.1). Asimismo, se destaca que la mayor parte de la población, 95.6%, está asentada en las zonas urbanas del territorio, mientras que solo el 4,4% está distribuida en las zonas rurales; esta situación contrasta con la extensión del Distrito puesto que el 88% es área rural (Alcaldía de Cartagena, 2020).

Según el Informe de Calidad de Vida Cartagena Cómo Vamos (2024), la población de Cartagena para 2024 se proyecta en 1.056.626 personas, con una tasa de crecimiento

poblacional que disminuyó de 1.39% en 2020 a 0.72% en 2024. La población es 52% femenina y 48% masculina. La pirámide poblacional muestra un bajo crecimiento y una transición demográfica hacia una pirámide invertida, con una mayor concentración de personas entre los 20 y 35 años debido a la disminución de las tasas de natalidad y el aumento de la esperanza de vida (Cartagena Cómo Vamos, 2024).

Por su parte, a nivel económico, entre 2011 y 2021, el Valor Agregado (VA)¹ de Cartagena creció de manera constante, alcanzando 24,5 billones de pesos, principalmente impulsado por el sector terciario, que promedió un 62,3% del VA total en los últimos 20 años (Alcaldía de Cartagena, 2024). Para el 2023 se registró un total de 31.421 empresas en el Distrito de Cartagena mostrando un ligero aumento de 2.34% en relación con el año anterior; el tipo de empresas que sigue liderando la estructura empresarial de la ciudad son las microempresas con un 89.3%, siguiéndole la empresa pequeña con 8% (Cartagena Cómo Vamos, 2024). Además, el 32,5% de las empresas se concentraron en el comercio, el 13% en servicios de comida y alojamiento, el 8% en la industria manufacturera, el 7,5% en actividades profesionales, científicas y técnicas, y el 7,4% en servicios administrativos y de apoyo (Cartagena Cómo Vamos, 2024).

De acuerdo con Jhorland Ayala y Adolfo Meisel (2017) aunque Cartagena es una de las ciudades capitales que más aporta al Producto Interno Bruto PIB de Colombia con sectores dinamizadores como industria, turismo, puertos y construcción (Zárate, 2016; ANIF, 2016; Corporación Turismo de Cartagena, 2015, como se citó en Ayala y Meisel 2017), también contrasta con los niveles de pobreza persistentes a lo largo de los años.

Otros autores como Karina Acosta (2012), Jhorland Ayala y Adolfo Meisel-Roca (2016) ya habían advertido sobre el contraste entre el crecimiento de algunos sectores de la ciudad, como es el caso de la industria, puertos y turismo, mientras que a nivel social persistían escenarios desesperanzadores de desigualdad, exclusión social e inequidad.

¹ El DANE define el Valor Agregado Municipal como el valor bruto de la producción menos el valor de los consumos intermedios. DANE. (2022). *Ficha metrología Valor Agregado por Municipios – Base 2015*. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/pib/DSO-VAM-FME-001-V1.pdf>

Acosta señaló como causa de la persistencia de la exclusión en la ciudad a la falta de transformaciones profundas en las instituciones y políticas, y los bajos niveles de inversión pública. Esta realidad se mantiene casi doce años después:

A pesar de la inestabilidad política de la década anterior, Cartagena ha demostrado solidez en el recaudo de ingresos fiscales, lo cual le ha permitido mantener unas finanzas públicas sanas [...] Sin embargo, el mayor reto fiscal de Cartagena se encuentra en la baja ejecución del gasto público. Los altos índices de pobreza y pobreza extrema que afronta la ciudad requieren de un mayor compromiso en materia de gastos de inversión principalmente, en salud, educación y servicios públicos domiciliarios como acueducto y alcantarillado (Ayala, 2024 como se citó en Cartagena Cómo Vamos, 2024).

En Cartagena es imperativo poner en marcha acciones concretas y estructurales que erradiquen la pobreza y disminuyan el nivel de vulnerabilidad de la población que aún permanece en riesgo. De acuerdo con Rueda y Espinosa (2010) la vulnerabilidad en Cartagena supera a la pobreza misma, lo que implica un riesgo latente de deterioro de las condiciones de vida para la mayoría de los habitantes. Esto resalta la importancia de no solo enfocarse en ayudar a quienes ya son pobres, sino también en implementar medidas preventivas para evitar que más individuos y familias caigan en la pobreza debido a factores como la inestabilidad laboral, la falta de educación o la composición del hogar.

A este panorama se suma como agravante la inestable gobernabilidad que ha experimentado la ciudad desde el año 2012 cuando asumió la alcaldía Campo Elías Terán, primer ciudadano afrocolombiano en ser elegido alcalde de Cartagena y además con un amplio respaldo popular proveniente de su larga carrera como locutor radial y comentarista deportivo. Meses después de su posesión enfrentó problemas de salud lo que lo llevó a nombrar a varios alcaldes encargados, hasta su muerte en 2013. Desde entonces fueron 14 alcaldes entre encargos, interinidad, suspensiones y renunciaciones, hasta la elección popular de

William Dau Chamat en octubre de 2019. Cabe destacar que incluso en este último gobierno hubo 117 cambios del gabinete entre 2020-2023 (Funcicar, 2023). Esta crisis política que se acompaña de continuos casos de corrupción y clientelismo ha afectado la continuidad y eficacia en la implementación de políticas públicas en la ciudad, especialmente aquellas enfocadas en la superación de la pobreza que requieren de ejecuciones de largo plazo.

La sumatoria de tantas variables desfavorables se refleja en los datos de pobreza y calidad de vida en Cartagena. De acuerdo con Cartagena Cómo Vamos (2024) aunque para 2022 el ingreso per cápita de los hogares cartageneros aumentó 26% -esto debe analizarse a la luz de los efectos de la Pandemia- aún es baja si se le compara con otras ciudades capitales principales. Igualmente, la pobreza monetaria es preocupante, estando el 43.6% de la población en situación de pobreza moderada y el 12.7% en pobreza extrema (Cartagena Cómo Vamos, 2024). En 2022, 28 mil cartageneros cayeron en esta condición, lo que refleja el elevado nivel de vulnerabilidad que hay en la ciudad: “El 70% de la población de Cartagena vive en condiciones de pobreza o vulnerabilidad, con una clase media reducida al 28% y una clase alta del 2,3%, lo que contribuye a la alta desigualdad en la ciudad” (Cartagena Cómo Vamos, 2024).

Veamos otras dimensiones. A nivel educativo se resalta que el 76% de la población estudiantil está matriculada en colegios oficiales, sin embargo, las Instituciones Educativas Oficiales IEO son las que mayores retos de calidad e infraestructura tienen: la diferencia del índice total de las Pruebas Saber 11 entre oficiales y privados es de más de 12 puntos porcentuales, mientras que el 78% de las IEO no cumple con los estándares adecuados de ambientes escolares concebidos para la Norma 4595 (Cartagena Cómo Vamos, 2024).

El empleo en Cartagena tiene sus propios desafíos. Desde 2021 la fuerza de trabajo ha tendido a disminuir, pasando de 495 mil personas a 472 mil en 2023, lo que se puede interpretar como una menor porción de la población en edad de trabajar, que está interesada en hacer parte del mercado laboral, las causas pueden estar asociado al “desánimo, estudios, migración, entre otras” (Cartagena Cómo Vamos, 2024). Y aunque la

tasa de informalidad ha disminuido levemente, esto contrasta con la reducción paralela de la población ocupada lo que indicaría una baja creación de empleos: el 56% de los cartageneros son trabajadores por cuenta propia. Finalmente, Cartagena sigue siendo una de las ciudades principales capitales con mayor desempleo, con una tasa de 10.9% (Cartagena Cómo Vamos, 2024).

Por su parte, la vulnerabilidad de la población cartagenera también está asociada a que una gran proporción hace parte del régimen de salud subsidiado, 47.1%, lo que se puede explicar a partir de bajos niveles de ingresos y empleo (Cartagena Cómo Vamos, 2024). En la ciudad también persisten altas tasas de mortalidad materna, persistencia de bajo peso al nacer y mortalidad infantil; además hay enfermedades que requieren especial atención de salud pública como el dengue, tuberculosis y VIH/SIDA (Cartagena Cómo Vamos, 2024).

Para terminar este repaso por algunas dimensiones clave de la pobreza, se señalan brevemente datos sobre cobertura de servicios públicos en Cartagena. Los mayores retos tienen que ver con acueducto y alcantarillado que no han tenido mejorías por la baja inversión en habilitación de nueva infraestructura necesaria para la prestación del servicio; se requiere especial atención para las zonas insular y rural de la ciudad. Y aunque el 100% de la ciudad cuenta con cobertura de aseo y recolección de basuras, la ciudad no cuenta con una política pública para el reciclaje y la economía circular que evite que los residuos vayan a los vertederos (Cartagena Cómo Vamos, 2024).

Este contexto de *wicked problems* de los que se han hecho recuento, dio origen en 2021 a la alianza Juntémonos por Cartagena como iniciativa de la Fundación Santo Domingo, la Alcaldía de Cartagena a través del Plan de Emergencia Social Pedro Romero PES-PER² y la Cámara de Comercio de Cartagena, con el objetivo de articular los sectores

² El Plan de Emergencia Social Pedro Romero es un organismo de la Alcaldía de Cartagena, Colombia. Gestor y articulador de la oferta social pública y privada para población en situación de pobreza extrema. Plan de Emergencia Social Pedro Romero. (s.f.). *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 13 de julio de 2024 de https://www.facebook.com/p/Plan-de-Emergencia-Social-Pedro-Romero-100064883372323/?locale=es_LA

público y privado para buscar soluciones conjuntas en favor de la superación de la pobreza en la ciudad trascendiendo los gobiernos de turno (Caracol Radio, 2021).

Juntémonos por Cartagena es una alianza de ciudad que “[...] articula esfuerzos técnicos, administrativos y financieros para contribuir en la reducción de las condiciones de pobreza de la ciudad de Cartagena, a través de proyectos y programas, con actores públicos y privados” y busca hacerlo a través de espacios plurales y participativos donde los diferentes actores de manera colaborativa compartan información de la oferta social de la ciudad y a partir de esta se tomen decisiones de priorización de proyectos y programas alrededor de cuatro dimensiones: educación de calidad, Derecho Humano a la Alimentación, vivienda y empleabilidad y generación de ingresos (Juntémonos por Cartagena, s.f.). Actualmente cuenta con diferentes aliados como Círculo de Obreros San Pedro Claver, Fundación Grupo Social, Esenttia, Consejo Gremial de Bolívar, Fundación Juanfe, aeioTU, Banco de Alimentos, Universidad de Cartagena, entre otros (Juntémonos por Cartagena, s.f.).

Durante 2022 y 2023, Juntémonos convocó a diversos actores para estructurar su organización, priorizar dimensiones, identificar la oferta social en la ciudad (complementada con un estudio del sector social de Cartagena aún no publicado), y organizar dos foros sobre la pobreza. La iniciativa también sumó aliados y desarrolló una visión estratégica, considerando las implicaciones de recursos necesarias.

Actualmente, esta Alianza está en proceso de reorganización. Además, se requiere convocar nuevamente a la Alcaldía de Cartagena debido al cambio de gobierno, lo que evidencia uno de los principales problemas en la ciudad: la falta de continuidad de estas iniciativas ante los cambios políticos, afectando su permanencia y sostenibilidad. Cartagena ha mostrado una baja colaboración entre el sector público y privado, con un panorama interinstitucional atomizado. Es destacable que esta alianza se lanzó en un contexto político desfavorable para la colaboración público-privada debido a la tensión entre el alcalde William Dau Chamat y los sectores gremiales o empresariales.

Otro reto significativo que la alianza debe superar es la percepción de legitimidad y el nivel de aceptación y confianza entre la población. A pesar de haber sumado múltiples actores, el involucramiento de la población civil sigue siendo un desafío en la nueva fase de Juntémonos. Es importante destacar que el sector privado ha sido un actor relevante desde la conformación de la alianza. Según la Encuesta de Percepción Ciudadana 2023, solo el 4% de los cartageneros reconoció que las empresas privadas estaban realizando acciones para mejorar la calidad de vida en la ciudad, un porcentaje similar al de las ONG y fundaciones (Cartagena Cómo Vamos, 2023).

4.2. Marco teórico

La revisión de la literatura en esta investigación se basa en el enfoque de capacidades de Amartya Sen, quien considera que "el desarrollo puede ser considerado como un proceso de expansión de las libertades reales que disfruta la gente" (Sen, 1998, p. 68). Para Sen, el bienestar se fundamenta en el potencial de las personas, y por eso "la lucha contra la pobreza consiste en identificar y aumentar las capacidades de las personas para mejorar su bienestar" (ECLAC, 2004, p.10). En este contexto, las capacidades se definen como las libertades que permiten a los individuos alcanzar metas personales y colectivas, alineadas con sus proyectos de vida para tener una existencia digna (Cortés, 2019 como se citó en León, 2019). Para Sen (1998) la agencia humana se refiere a la capacidad de los individuos para actuar y tomar decisiones que afectan sus vidas, mientras que las capacidades se enfocan en las oportunidades reales de elección y la expansión de la libertad individual.

De acuerdo con Giménez y Valente (2016), la privación de capacidades básicas se relaciona estrechamente con la pobreza según el enfoque de Amartya Sen. Así, la pobreza se entiende como la privación de capacidades esenciales para llevar una vida digna y plena, afectando tanto los recursos materiales como la capacidad de las personas para realizar actividades significativas y alcanzar sus metas (Sen, 2000 como se citó en Giménez y

Valente, 2016). Sen critica la insuficiencia de indicadores tradicionales como el Producto Interno Bruto PIB y promueve un análisis multidimensional de la pobreza.

La propuesta de Amartya Sen es un hito en el paradigma del desarrollo humano y fue adoptada por las Naciones Unidas desde 1990. Según Vargas y Hernández (2012), este enfoque de capacidades es crucial para el desarrollo humano sostenible, destacando la potenciación de capacidades humanas, la expansión de libertades individuales y la convivencia armoniosa con el entorno. Dentro de este marco, el desarrollo local se vuelve especialmente relevante al enfocarse en fortalecer las capacidades y recursos de comunidades específicas, promoviendo su autonomía y participación en su propio crecimiento (Vargas y Hernández, 2012). Todos estos elementos soportan teóricamente la visión que tendrá esta investigación sobre el impulso de las ES para superar la pobreza desde distintas dimensiones teniendo en cuenta además los otros factores que se activan con estas empresas como el capital social y el empoderamiento, justamente porque las ES valoran la idea que las personas pueden y deben tener las herramientas para conducir su propio desarrollo individual y colectivo.

Desde su planteamiento teórico esta investigación se sustenta la revisión bibliográfica que examina la relación entre las ES y la superación de la pobreza como un desafío social cuyo abordaje es imperativo para los propósitos superiores del desarrollo. En el capítulo destinado a este análisis se presentarán de forma más profunda las visiones contrastantes y matices hechos por autores que advierten que la correlación puede ser apresurada en algunos escenarios, por lo que se tendrán en cuenta las recomendaciones a la hora de plantear las propuestas para la alianza Juntémonos por Cartagena.

Sin embargo, de manera general, se destaca que la ES adopta importancia en la lucha contra la pobreza puesto que estas tienen como objetivo principal abordar problemas sociales lo que las convierte en agentes de cambio dedicadas a mejorar las condiciones de vida de las comunidades a través de soluciones innovadoras y sostenibles. Asimismo, las ES pueden empoderar a las comunidades al permitirles participar en la generación de ingresos y mejorar su condición socioeconómica, a través de la expansión de capacidades y

fortalecimiento de su agencia, lo que contribuye a la autonomía y al desarrollo humano sostenible a nivel local (Portales y Arandia, 2015; Pareja-Cano, Valor y Benito, 2023; Vargas y Hernández, 2012).

Por su parte, autores desde otra orilla señalan que por el contrario las ES son en realidad un paliativo para la pobreza, pues el uso de modelos de negocio capitalistas es una continuidad del sistema neoliberal lo que es una barrera para las verdaderas transformaciones estructurales que se requieren para la erradicación de la pobreza; mientras que otros argumentos se centran en las mismas limitaciones de la ES desde funcionamiento que las deja en desventaja en comparación con las empresas lucrativas (Esquinca 2009, Leonard, 2010; Schwartz, 2010; Hausmann, 2010; Kaminsky, 2010, como se citó en Mora, 2015).

Sin embargo, para comprender plenamente el impacto y la viabilidad de las ES, es fundamental considerar el contexto más amplio en el que operan. La creación y sostenibilidad de las ES no dependen únicamente de sus modelos de negocio internos, sino también de un conjunto de factores externos que conforman su ecosistema, esto significa que debe existir una combinación de variables habilitadoras en el marco del sector social.

Esta mirada resalta la naturaleza de interdependencia y complementariedad del sector social y subraya la necesidad de la colaboración y cooperación entre diferentes unidades: “El concepto de ecosistema destaca la conexión íntima entre una organización y su contexto: a largo plazo, la ausencia de progreso en una condiciona el potencial del otro. Tal como sucede en los ecosistemas biológicos” (Vernis y Navarro, 2011, p.71)

Esta idea alrededor de los ecosistemas fundamenta y respalda la importancia de las colaboraciones público-privadas porque diversifican los recursos disponibles a los que pueden acceder las ES y los emprendedores. Es la sumatoria de esfuerzos lo que permite abordar de más efectiva los problemas sociales, como la superación de la pobreza. Germán Rozas y Edinson Leiva (2005) sostienen que esa articulación público-privada, es decir la

intersectorialidad en las políticas de superación de la pobreza es esencial debido a su capacidad para coordinar y colaborar entre diferentes sectores, lo que facilita una respuesta integral a las necesidades de la población en situación de vulnerabilidad. Al promover la generación de redes y macro-redes, este enfoque integral optimiza el uso de recursos y maximiza el impacto de las intervenciones, abordando las diversas dimensiones de la pobreza de manera eficiente y efectiva (Rozas y Leiva, 2005). Asimismo, la intersectorialidad promueve una visión integral al abordar problemas complejos con múltiples causas, fomentando enfoques interactivos y holísticos para una gestión más efectiva y sostenible de los desafíos sociales (Aranda, 2022).

En este sentido, Juntémonos por Cartagena se presenta como una alternativa para ser el catalizador del ecosistema de ES facilitando la colaboración entre actores y redes. Así, se sugiere que la estructuración de este tipo de ecosistemas puede ofrecer nuevas oportunidades y recursos, mejorando la efectividad de las ES en la lucha contra la pobreza.

4.3. Marco conceptual

Para esta investigación hay cinco conceptos que resultan claves para su desarrollo: pobreza, empresa social, ecosistema, intersectorialidad y capital social. A continuación, se describe cuáles serán las definiciones bajo las cuales se partirá, así como la relación entre estos conceptos.

En primer lugar, la pobreza se entiende desde su carácter multidimensional, esto es, que no solo se hace referencia a las carencias monetarias que tienen las personas sino a la falta de oportunidades -capacidades- para llevar a cabo su proyecto de vida, esto partiendo desde el enfoque de capacidades de Amartya Sen donde

La pobreza se entiende como la carencia de recursos que impide a las personas cumplir algunas actividades básicas como permanecer vivo y gozar de una vida larga y saludable, reproducirse y transmitir su cultura a las generaciones siguientes, interactuar socialmente, acceder al conocimiento y gozar de libertad de

expresión y pensamiento. De acuerdo con este enfoque, la lucha contra la pobreza consistiría en identificar y potenciar las capacidades de las personas para mejorar su bienestar.” (Sen como se citó en ECLAC, 2004. p. 10).

En el marco del desarrollo humano sostenible y el desarrollo local, el enfoque de Amartya Sen sobre las capacidades enfatiza la importancia de ampliar las libertades y oportunidades de las personas de manera sostenible. Este enfoque promueve el fortalecimiento de las capacidades y recursos en comunidades específicas, fomentando su autonomía y participación activa en su propio desarrollo (León, 2019). Esto implica no solo satisfacer necesidades básicas, sino también permitir que las personas persigan y alcancen sus objetivos personales y colectivos, mejorando así su calidad de vida de manera continua (Vargas y Hernández, 2012; Cortés, 2019 como se citó en León, 2019).

La superación de la pobreza consiste entonces en facilitar los mecanismos que fortalezcan las capacidades de los individuos de modo que a través de su propia agencia conduzcan sus proyectos de vida. Bajo este entendido se hace evidente que la pobreza es problema social complejo y que su superación necesita ser abordada desde varias dimensiones y a través de varios mecanismos o estrategias.

La ES aparece entonces como una alternativa novedosa que busca afrontar los desafíos sociales desde usando las herramientas de la empresa capitalista tradicional. Se trata de un concepto aún en evolución influenciado por diversos enfoques y propuestas. No existe una definición única, ya que ha sido abordada desde múltiples perspectivas y contextos, reflejando las realidades sociales, culturales y económicas en las que operan estas organizaciones. Por tanto, es complejo llegar a un consenso sobre su definición (Fisac, Moreno, Mataix, Palacios, 2011; Mier, 2012). La literatura sobre ES es amplia y variada por lo que las fuentes seleccionadas en esta revisión priorizan aquellas que reconocen la ausencia de una única noción del término y comparan distintos criterios. El objetivo de esta investigación no es hacer un repaso histórico exhaustivo sobre ES, sino encontrar puntos comunes entre los enfoques.

Por un lado, el enfoque europeo tiende a reconocer la ES como parte de las organizaciones pertenecientes a la economía social, mientras que en Estados Unidos se plantea como un mecanismo de generación de ingresos para las organizaciones sin ánimo de lucro (Mier, 2012). Mier (2012) citó la definición de la ES de la Red Europea de Investigación EMES (s.f.), “una organización creada con la meta explícita de beneficiar a la comunidad, iniciada por un colectivo de ciudadanos y ciudadanas, y en la que el interés material de los inversores de capital está sujeto a límites” (p. 13).

Una de las propuestas más destacadas en este ámbito es la de Muhammad Yunus, quien introduce el concepto de ES como una unidad empresarial que busca aprovechar la naturaleza humana multidimensional, combinando mecanismos del sistema económico de libre mercado con un enfoque en beneficios sociales y la reinversión de ganancias en la organización (Fisac et al., 2011). Según Yunus, en una ES “todo se hace para beneficio de los otros y nada para los propietarios -excepto por el placer de servir a la humanidad-” (Yunus, 2010). Para él, una ES debe tener un modelo financiero que genere utilidades que se reinvierten en la misma, no se reparten entre los propietarios, y se dedica completamente a alcanzar su objetivo social, alineado con la resolución de un problema social (Yunus, 2010).

Otros autores también han aportado a la definición de la ES. Esa se define como una entidad que aplica modelos de negocio del mercado para lograr objetivos sociales, destacándose por su creatividad, espíritu emprendedor y un enfoque en la comunidad en lugar del beneficio individual (Talbot, Tregilgas y Harrison, 2002 como se citó en Saavdera, Camarena y Vargas, 2020). De acuerdo con Silva, Botero y Soto (2014) una ES persigue un fin social desde su inicio y se adapta, produce y se relaciona con sus empleados con este objetivo en mente, sin importar su forma jurídica. Económicamente, estas empresas deben producir bienes y servicios de manera continua, ser autónomas en la definición de su rumbo, contar con personal remunerado y voluntario, diversificar sus productos y servicios, y fomentar la innovación; y socialmente, son iniciadas por un grupo con un propósito común, contribuyen al desarrollo social de su comunidad, toman decisiones de manera democrática

sin considerar la cantidad aportada por cada socio, y tienen una finalidad social explícita (Silva, Botero y Soto, 2014; como se citó en Saavdera, Camarena y Vargas, 2020). Estos aspectos resaltan la relevancia de las ES como agentes de cambio que integran dimensiones económicas y sociales para fomentar el desarrollo sostenible y endógeno.

De estos últimos elementos se subraya que las formas jurídicas no resultan relevantes a la hora de definir una ES puesto que cada país ha adoptado, o no, maneras distintas de impulsar este tipo de organizaciones. Por ejemplo, para el caso colombiano no existe una figura específica en el Código de Comercio y por el contrario ha habido algunos acercamientos a nivel nacional como un intento de Política Pública Nacional de Innovación Social en 2014 que buscaba impulsar emprendimientos en favor de comunidades vulnerables; o el Proyecto de Ley 169 de 2017 que definiría al emprendedor social pero finalmente fue archivado; así como la radicación en el Congreso de dos proyectos de Ley de Emprendimiento Social durante 2020 pero que tampoco lograron aprobarse (RECON, 2021). Por el contrario, se destaca la Política Pública de Innovación y Emprendimiento Social en Medellín (Acuerdo 035 de 2014), que busca mejorar la calidad de vida y promover un desarrollo local inclusivo y equitativo a través de estrategias innovadoras en los ámbitos social, económico, cultural y ambiental, además, define el emprendimiento social y establece directrices para fomentar este ecosistema mediante políticas públicas (RECON, 2021).

Otro hito en el país fue la promulgación en 2018 de la Ley 1901 que crea las Sociedades Beneficio e Interés Colectivo BIC. Las empresas BIC (Beneficio e Interés Colectivo) en Colombia son sociedades comerciales que combinan la rentabilidad económica con un impacto social y ambiental positivo. Estas empresas buscan un propósito que trasciende el beneficio económico de los accionistas, incluyendo el beneficio de la colectividad y el medio ambiente. Las empresas BIC en Colombia están alineadas con el modelo de empresa social, contribuyendo al desarrollo sostenible y al bienestar comunitario mediante operaciones más responsables y sostenibles (Pabón-Giraldo, Jiménez-Henao, Mazuera-Zuluaga, 2021).

Antes de continuar vale la pena subrayar que algunas imprecisiones en el uso del concepto de ES también están relacionadas con el uso común del término Emprendimiento Social. Este último mucho más asociado al proceso creativo o las iniciativas emprendedoras de manera general que buscan abordar un desafío social sin necesariamente adoptar una figura comercial en particular (Saavedera, Camarena y Vargas, 2020). Mientras que para algunos otros autores se concibe como una fase temprana de la ES donde se identifican problemas sociales y ambientales y se crean soluciones innovadoras (Torres, 2020; Mier, 2012). Para efectos de esta investigación se entiende que empresa social y emprendimiento social son términos equivalentes en el contexto colombiano especialmente porque la figura de ES no está consagrada legalmente.

De esta manera una ES ofrece bienes y/o servicios con la finalidad de dar soluciones a problemas que afecten a una comunidad en particular mientras se promueve la generación de ingresos para sus propietarios. A diferencia de las empresas tradicionales que ejecutan su programa de responsabilidad social empresarial o aquellas que sus productos o servicios de manera “colateral” generan bienestar para las personas, una ES es motivada desde su inicio por generar un impacto positivo en la sociedad. Y además, distanciándose de las organizaciones no lucrativas tradicionales, una ES está en constante búsqueda de su autonomía financiera a través de estructuras organizacionales y modelos de negocio innovadores, creativos, democráticos, participativos, flexibles y sostenibles. Para esta investigación no resulta relevante la figura jurídica bajo la cual se confirme una ES ni tampoco la etapa o fase de desarrollo de esta.

[...] una organización con un modelo de negocio que prioriza el impacto social positivo sobre las ganancias. En cualquier caso, todos se esfuerzan fundamentalmente por resolver problemáticas sociales, utilizando fundamentos empresariales. Es decir, que se centran en generar impacto social al tratar de mejorar la vida de las personas y buscan resolver problemas a través de formas que producen dinero, para ser autosuficientes y seguir creciendo (Bornstein 2010;

Greene, Tan and Hawkins, 2017; Fisac, Moreno, Mataix y Palacios, 2011, como se citó en León, 2019.

Además, para efectos de este trabajo se denomina sector social como todo el conjunto de organizaciones que priorizan la solución de problemas sociales y la generación de bienestar social a través de sus actividades económicas y empresariales, es decir, sin importar su figura jurídica están orientadas al bien común ya sea con o sin ánimo de lucro teniendo en cuenta las limitaciones de reconocimiento legal que hay en Colombia. Es decir, se contemplan tanto las organizaciones que están orientadas bajo el modelo de una ES aunque estén constituidas con ánimo de lucro, así como las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES): asociaciones, corporaciones, fundaciones, Entidades de economía solidaria (cooperativas, precooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales) (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).

La ES a su vez requiere de un conjunto de condiciones que a modo de círculo virtuoso faciliten su creación, potencien su impacto y favorezcan su sostenibilidad. Es así como aparece el concepto de ecosistemas para la ES entendido como la suma de factores exógenos interdependientes entre sí que permiten la existencia de las empresas, a saber, incentivos, red de colaboración, capital social, cultura emprendedora, etc., todos estos caracterizándose por promover el desarrollo de iniciativas innovadoras con impacto social, destacando la importancia de la interacción entre actores diversos y la creación de entornos propicios para la innovación social (Mier, 2012). Se resalta de esta manera un enfoque holístico para comprender cómo se activan estos ecosistemas.

[...] Para mantenerse vivas y fuertes, las empresas necesitan integrarse con su entorno y evolucionar junto a él [...] En los ecosistemas biológicos, hay una serie de roles que tienen que estar presentes para que el conjunto funcione. Si una función no está presente, los demás integrantes tendrán interés en generarla para el bien de cada uno de ellos [...] Si la comunidad quiere avanzar más rápidamente, sus

miembros más privilegiados deberán prestar atención a los integrantes más débiles (Vernis y Navarro, 2011).

Yunus lo definió como un Ecosistema de Impacto del que no solo hace parten las ES sino también otras organizaciones y fundaciones, articuladores, academia, entre otros:

Un sistema de empresas que se relacionan entre sí, en un mismo entorno (ciudad, país, continente, mundo). Los ecosistemas suelen formar una serie de cadenas que muestran interdependencia, en el sector empresarial tradicional no se da de forma natural, pero en el sector de impacto para lograr el impacto social y/o ambiental esperado es necesario la coordinación, colaboración, trabajo conjunto y alianzas por parte de los mismos (Yunus, 2017)

Esta noción de ecosistema debe tener intrínseco un carácter de intersectorialidad que hace referencia al conjunto de estrategias de coordinación y colaboración entre diferentes actores y sectores involucrados en la superación de la pobreza, ya que al tratarse de un problema complejo se necesita una amplia participación que genere respuestas que potencien acciones y recursos disponibles y por ende el impacto de las políticas públicas y programas sociales (Rozas y Leiva, 2005; Aranda 2022). De acuerdo con Serrano (2019) la intersectorialidad puede ser definida como:

[...] un proceso técnico, administrativo y político que implica la negociación y la distribución de poder, recursos y capacidades (técnicas e institucionales) entre los diferentes sectores. Por lo tanto, este proceso no sólo demanda una visión social o una intención política de gobernanza, sino también el desarrollo de nuevas capacidades de gestión y nuevos compromisos institucionales (Serrano, 2015, p.1)

La intersectorialidad se fortalece a través del capital social, promoviendo la cooperación entre diversos actores para abordar integralmente la pobreza. Integrar el capital social en políticas sociales facilita iniciativas colaborativas y coordinadas. Francis Fukuyama (2003) define al capital social como “normas o valores compartidos que promueven la cooperación social” (p.37). Y en este sentido, el capital social produce en ocasiones, según el autor, externalidades que dotan a las personas de una serie de virtudes sociales tales como la honradez, la reciprocidad y cumplimiento de compromisos. En una línea muy similar, Putnam (2004) afirma que el capital social comprende las “redes sociales y las normas de reciprocidad y confianza relacionadas con la cohesión social que varían en tiempo y espacio” (p.3). De acuerdo con el autor este concepto se constituye en un ingrediente importante para sociedades equitativas, tolerantes y bien integradas.

Al hacer énfasis en el papel del capital social entorno a los elementos que mantienen cohesionada a una comunidad y generan el tipo de sociedades que planteaba Putnam, es importante traer a colación el argumento de Bourdieu (2011):

El capital social es el conjunto de recursos actuales o potenciales ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de interconocimiento y de interreconocimiento; o, en otros términos, a la pertenencia a un grupo, como conjunto de agentes que no solo están dotados de propiedades comunes (susceptibles de ser percibidas por el observador, por los otros o por ellos mismo), sino que también están unidos por vínculos permanentes y útiles (Bourdieu, 2011 como se citó en Miguez, 2017).

Asimismo, desde una visión sociológica, Woolcok y Narayan (2000) plantean que “el capital social se refiere a las normas y redes que permiten a las personas actuar colectivamente” (p. 226) –Woolcok (2001) hablará específicamente de acción colectiva, para los autores el capital social permite que “la confianza y la reciprocidad se desarrollen en un proceso iterativo” (p. 226). Woolcok (2001) por su parte distingue tres tipos de capital social.

De unión, que son los lazos más próximos e íntimos: familiares vecinos, amigos, con identidad común (*bonding*); de puente o relaciones intracomunitarias (*bridging*); y añade una tercera categoría en comparación con las planteadas por Putnam, capital social de escalera que son los vínculos establecidos entre personas o grupos que difieren en grados de poder social, político o económico (Woolcok, como se citó en Semitiel y Noriega, 2008).

5. Metodología

- Enfoque

El enfoque cualitativo fue elegido para esta investigación debido a la complejidad y la naturaleza multidimensional y complejo del problema, que incluye conceptos como la pobreza, la empresa social, los ecosistemas y la intersectorialidad. Este enfoque permite un estudio profundo y holístico de estos fenómenos, considerando los siguientes elementos descritos por Munarriz (1992):

1. Naturaleza de la realidad: El enfoque cualitativo reconoce que existen múltiples realidades, y que el estudio de una parte influye en todas las demás. Esto es esencial al analizar cómo las ES interactúan con su entorno -ecosistema- y cómo estos ecosistemas afectan la lucha contra la pobreza.

2. Relación investigador-objeto: La interacción entre el investigador y los participantes es dinámica y bidireccional. En este estudio, tanto el investigador como los participantes se influyen mutuamente, lo que es crucial para entender las percepciones y experiencias relacionadas con las ES y su impacto en el desarrollo local y la superación de la pobreza, así como el rol de Juntémonos por Cartagena. La experiencia y conocimiento del investigador son claves para este trabajo desde su concepción, hasta el análisis de los datos recolectados y su sistematización final.

3. Generalizaciones: En la investigación cualitativa, no se busca la generalización de los hallazgos, sino una comprensión profunda y contextualizada de los fenómenos. Esto es especialmente relevante en el estudio de las

particularidades de Juntémonos y su interacción con el sector social en Cartagena bajo el contexto socioeconómico de la ciudad.

Para responder la pregunta de investigación planteada, es fundamental comprender la perspectiva de los actores involucrados y considerar sus experiencias. Esto permite evaluar el potencial de la Alianza y formular propuestas pertinentes que impulsen la formación de ES en Cartagena. El enfoque cualitativo es adecuado porque facilita la exploración de las complejas interacciones y realidades que rodean a las ES, su impacto en la pobreza y el papel de los modelos de gestión intersectorial, como Juntémonos por Cartagena.

El problema necesita ser entendido e interpretado a partir de los puntos de vista de los actores estudiados, es así como el investigador, lejos de ser una figura neutral, participa activamente en la construcción del conocimiento compartido a través de sus percepciones y subjetividad (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Como señala Mertens (2005, como se citó en Hernández et al., 2010), "En las investigaciones cualitativas, la reflexión es el puente que vincula al investigador y a los participantes" (p. 11). Es a través de esta interacción e intercambio de significados que se pretende dar respuesta a la pregunta de investigación.

- Diseño metodológico

Para el desarrollo de la investigación, se inició con la revisión de literatura. El objetivo de esta fase fue comprender los trabajos teóricos existentes, es decir, los antecedentes que han abordado la relación entre las ES, las alianzas interinstitucionales y la lucha contra la pobreza. Este análisis específico de Juntémonos por Cartagena en el contexto socioeconómico de la ciudad permitirá identificar factores que faciliten o dificulten el impulso de las ES desde los recursos estratégicos de la alianza, las características del sector social, el ecosistema que la rodea y las variables endógenas de las organizaciones del sector social en Cartagena. Según Hernández et al. (2010), la revisión de literatura y teoría en la investigación cualitativa cumple un importante papel en cinco aspectos: detección de conceptos clave, obtención de ideas para métodos de recolección de datos y

análisis, identificación de falencias en investigaciones similares, reconocimiento de cómo se ha abordado el tema desde otras perspectivas y ampliación de la comprensión de datos y reflexiones.

En una segunda fase, se revisaron las particularidades del contexto cartagenero a partir de informes, bases de datos y otro material de fuentes primarias accesibles desde Juntémonos por Cartagena y sus aliados. Esta parte es crucial porque aterriza lo estudiado y prepara para la siguiente fase.

La tercera fase implicó la implementación de entrevistas semiestructuradas para obtener interpretaciones y significados por parte de miembros participantes de la Alianza, organizaciones del sector social y profesionales expertos. En investigaciones cualitativas, la entrevista es fundamental para comprender, a través de las palabras de los sujetos, sus perspectivas, problemas, soluciones y experiencias (Munarriz, 1992). Las entrevistas semiestructuradas, específicamente, son clave para aclarar dudas surgidas durante las fases anteriores a través de una técnica de conversación flexible a medida que se van dando las respuestas (Munarriz, 1992). Las preguntas orientadoras de las entrevistas realizadas se encuentran en el Anexo I.

La cuarta fase del diseño metodológico consistió en la sistematización de los hallazgos mediante la construcción de matrices de análisis que permitirán consolidar los resultados mediante identificación de categorías comunes que permitan generalizaciones y anotaciones interpretativas. Finalmente, la quinta fase consistió en la escritura y revisión del trabajo en todas sus partes, destacando la construcción de propuestas prácticas para la alianza Juntémonos por Cartagena.

6. Propositiones

- Proposición 1: Juntémonos por Cartagena facilita recursos estratégicos para el ecosistema de las ES como capacitación, financiamiento y redes de contactos, que contribuye al empoderamiento de los emprendedores sociales para que desarrollen sus proyectos con éxito.

- Proposición 2: El capital social generado a través de la colaboración entre los diversos actores locales fomenta un entorno de apoyo y colaboración esencial para el crecimiento y el impacto positivo de las ES en la lucha contra la pobreza.
- Proposición 3: La Alianza potencia la capacidad de las organizaciones del sector social de Cartagena para que trabajen bajo los modelos de la ES propendiendo por su sostenibilidad y aumento del bienestar social.

7. Capítulo 1: Empresas Sociales, alianzas interinstitucionales y superación de la pobreza

El objetivo de este capítulo es analizar la relación existente entre las ES, las alianzas interinstitucionales y la superación de la pobreza, con el fin de ampliar el marco teórico presentado en apartados anteriores. De este modo se explora: i) la potencial contribución de las ES para la mitigación de los efectos de la pobreza -desde una visión de capacidades-; ii) cómo la interinstitucionalidad como modelo de gestión y gobernanza se constituye en un pilar para la superación de la pobreza dado que facilita el abordaje de los problemas complejos; y por último iii) reflexionar sobre la relación de estas categorías entre sí, esto es, cómo puede generarse de manera voluntaria y planificada una relación virtuosa entre las alianzas interinstitucionales y ES con el fin de superar la pobreza bajo un contexto dado.

7.1. ES y superación de la pobreza

Retomando el análisis realizado en el marco conceptual de esta investigación podemos asegurar que la ES se presenta como una propuesta cuyo objetivo central es abordar problemas sociales o ambientales, combinando las herramientas del mercado con un enfoque en la reinversión de las utilidades para maximizar el impacto social. Aunque no existe una definición única, en este trabajo de investigación se entiende a la ES como una organización que aplica principios empresariales para resolver problemáticas sociales de manera sostenible, sin priorizar la maximización de ganancias para sus accionistas o propietarios. De acuerdo con Yunus (2010), una ES opera bajo un modelo financiero en el

que las utilidades se reinvierten en la misma para cumplir su misión social, a diferencia de las empresas tradicionales cuyo principal propósito es generar ingresos para los accionistas. Además, la ES debe ser capaz de generar ingresos de manera autónoma, garantizando su sostenibilidad a largo plazo.

Este concepto se complementa con la perspectiva de que una ES no depende de una forma jurídica específica, lo cual es crucial en el contexto colombiano, donde la legislación no reconoce formalmente una figura legal para las ES. A pesar de ello, las Sociedades BIC y las iniciativas de política pública, son un intento por estructurar un ecosistema para este tipo de organizaciones (Pabón-Giraldo, Jiménez-Henao, Mazuera-Zuluaga, 2021). En resumen, en esta investigación, la ES se definen más allá de la forma como legalmente se constituyan, sino principalmente por su capacidad para crear valor social y económico, orientada desde su configuración a la solución de problemáticas que afectan a las comunidades, con un modelo de negocio que promueve la sostenibilidad, la autonomía y la participación democrática en sus procesos.

Según Portales y Arandia (2015), el valor social y económico de las ES es crucial en la superación de la pobreza. El valor social se manifiesta a través de la inclusión de grupos vulnerables, generando procesos de empoderamiento comunitario y promoviendo su participación en la creación de soluciones a problemas locales. De manera paralela, el valor económico de las ES se refleja en la oferta de productos y servicios que responden a las necesidades de las comunidades vulnerables, fomentando su inclusión económica en los modelos de negocio (Portales & Arandia, 2015).

La flexibilidad que presenta el emprendimiento social por utilizar las condiciones y lógicas del capitalismo de una forma innovadora e incluyente, es una de las razones por las cuales se ha posicionado como una solución viable a las principales problemáticas a las que se enfrenta la humanidad, entre las que destaca la pobreza y la exclusión socioeconómica que genera (Portales y Arandia, 2015, p.148)

Los autores destacan que, al actuar bajo un enfoque de economía capitalista inclusiva, las ES permiten que individuos y grupos vulnerables se conviertan en actores clave en la generación de soluciones a sus propias problemáticas, bajo una mirada de desarrollo endógeno. Este enfoque resalta el papel del emprendedor social como agente de cambio, quien busca utilizar las lógicas del mercado para atender las causas de la pobreza a través de procesos de innovación social (Santos, 2012; Tapsell & Woods, 2010, como se citó Portales y Arandia, 2015). En este contexto, las ES propician el desarrollo de capacidades locales y contribuyen al empoderamiento de los grupos vulnerables, facilitando su autogestión y promoviendo procesos de desarrollo local que garanticen cambios duraderos en los territorios (Portales y Arandia, 2015).

A pesar de las diferencias entre los enfoques que buscan sustentar el emprendimiento social, en todos ellos se observa de manera común que la razón de ser de las ES es la generación de valor social, lo cual se entiende como la eliminación progresiva de barreras que generan vulnerabilidad. Las ES buscan no solo generar ingresos para asegurar su sostenibilidad, sino también incrementar el impacto de su misión social (Austin et al., 2006; Mair & Martí, 2006, como se citó en Portales & Arandia, 2015).

La visión de los autores se relaciona con el planteamiento de Pareja-Cano, Valor y Benito (2023) quienes destacan el empoderamiento como un factor crucial para lograr el cambio social en el contexto de las ES. Según los autores, el empoderamiento es fundamental para que las personas, organizaciones y comunidades tomen el control sobre sus vidas y realidades. En este sentido, las ES proporcionan recursos que “garantizan que los beneficiarios tengan control sobre esos recursos y desarrollan confianza en sí mismos [...] para que utilicen estos recursos para su propio beneficio” (Pareja-Cano et al., 2020, p. 31).

El empoderamiento, además, no debe verse como un proceso exclusivamente intrapersonal, sino como uno que involucra la colaboración y el apoyo mutuo en la comunidad. Para que el empoderamiento ocurra, es necesario fomentar la participación de los beneficiarios, así como cambios en las normas sociales que faciliten esa transformación

(Christens, 2012, como se citó en Pareja-Cano et al., 2020). En este contexto, las ES no solo brindan recursos a las comunidades vulnerables, sino que también promueven redes de colaboración, generando un espíritu comunitario que maximiza el cambio social. El modelo propuesto por Pareja-Cano et al. (2020) basados en Eylon (1998) y Riger (1993), sugiere que el empoderamiento se logra a través de tres dimensiones: la psicológica, que fomenta creencias positivas entre los beneficiarios; la económica, que otorga acceso a recursos y permite un mayor control sobre los proyectos de vida; y la social, que crea redes de apoyo y fortalece la identidad intragrupal (Pareja-Cano et al., 2020).

El empoderamiento como proceso mediador es, por tanto, clave para comprender cómo las ES pueden generar valor social. Estas empresas no solo resuelven problemas inmediatos, sino que también crean un entorno que facilita a los beneficiarios a tomar el control de sus vidas y contribuir activamente al cambio en sus comunidades (Christens, 2012, citado en Pareja-Cano et al., 2020).

En un sentido parecido Vargas y Hernández (2012) sostienen que las ES, al potenciar las capacidades de las comunidades locales mediante la generación de empleo, la formación y el desarrollo de habilidades, desempeñan un papel esencial en el desarrollo sostenible y la superación de la pobreza. Estas empresas, según los autores, "generan capacidades que intensifican las opciones disponibles, promueven la creatividad, innovación e identidad" (Vargas y Hernández, 2012, p. 101), lo cual fortalece la autonomía y participación de las personas en su propio crecimiento.

Asimismo, Vargas y Hernández (2012) subrayan que las ES no solo buscan la generación de beneficios económicos, sino que también están profundamente comprometidas con la mejora de la calidad de vida de las comunidades. Como explican, las ES "otorgan un gran peso relativo a las estrategias orientadas a incluir económica, social y políticamente a los sectores más vulnerables" (p. 94), lo que redundará en su enfoque inclusivo. Así, las ES son fundamentales para abordar la pobreza y fomentar el desarrollo sostenible, ya que promueven la inclusión y el empoderamiento de las comunidades, y al

tiempo que buscan mejorar las condiciones de vida a través de soluciones arraigadas territorialmente, es decir, adaptadas a contextos locales.

Una orilla más crítica sobre el posible impacto de las ES en la superación de la pobreza proviene de la postura de Edgar Esquinca (2009), quien ofrece una reflexión sobre las limitaciones y riesgos inherentes a este modelo. En primer lugar, Esquinca (2009) plantea que las empresas híbridas, que combinan la maximización de beneficios con actividades de responsabilidad social, pueden resultar más viables que las ES puras. Aunque de acuerdo con el autor, Yunus descalifica este tipo de empresas por no desvincularse completamente de la maximización de beneficios, Esquinca sugiere que "las empresas híbridas pueden resultar más benéficas para los intereses de todos" (2009, p.118) debido a su capacidad de obtener ganancias y, a la vez, invertir en comunidades vulnerables, lo que resulta en un enfoque más realista y factible para la erradicación de la pobreza. Además, Esquinca (2009) señala que las críticas de Yunus al compromiso social de las empresas capitalistas se centran en la superficialidad de los esfuerzos de algunas de ellas, que solo buscan reducir el impacto de los daños que ellas mismas causan, pero no generar beneficios significativos o cambios en el statu quo.

A pesar de los méritos de las ES, Esquinca ofrece una crítica respecto a su sostenibilidad. Argumenta que las ES tienen dificultades para competir con grandes empresas del mercado global, lo que debilita y limita su capacidad para generar un impacto a gran escala. El autor advierte que las ES "nunca van a poder competir contra una empresa que ha acumulado capital, que se ha extendido por varias partes del mundo y que posee el *expertise* de varios años de existencia" (Esquinca, 2009, p.117). Esto pone en evidencia los enormes desafíos estructurales que enfrentan las ES, especialmente en economías capitalistas donde la competencia y la acumulación de capital juegan un papel determinante.

En la postura de Mora (2015), también se presentan críticas sustanciales al modelo de ES propuesto por Yunus, que dejan ver una visión más radical sobre el impacto de estas en la erradicación de la pobreza. En primer lugar, destaca la definición poco flexible de ES

que propone Yunus, la cual, según Mora, es vista como demasiado rígida y dogmática por varios autores. Esto limita el alcance de las ES al excluir a cooperativas, ONG y otras organizaciones de la economía social, que también buscan generar un impacto social significativo (Schwartz, 2010; Kaminsky, 2010, como se citó en Mora, 2015).

Mora (2015) también resalta las limitaciones en el crecimiento y financiamiento de las ES bajo el modelo de Yunus, al prohibir la obtención de lucro. Este enfoque puede generar en algunos escenarios una dependencia de fuentes externas, lo que compromete la autonomía de las ES. El autor señala que la prohibición de generar ganancias limita el acceso al capital de inversión, lo que reduce su capacidad de expansión y sostenibilidad en el tiempo (Schwartz, 2010; Hausmann, 2010; Kaminsky, 2010; Esquinca, 2009; Leonard, 2010, como se citó en Mora, 2015).

Además, se enfatiza la crítica de Aneel Karnani (2006), quien argumenta que la visión de los pobres como emprendedores puede ser contraproducente. El autor sostiene que la visión "romántica" del pobre como emprendedor y consumidor es nociva, ya que desvía la atención de las protecciones necesarias que deben ser proporcionadas por el Estado Social de Derecho. En lugar de enfocarse en el consumo, Karnani (2006) afirma que "la solución real para combatir la pobreza radica en aumentar los ingresos de los pobres, proporcionándoles empleos de calidad o considerándolos como productores" (como se citó en Mora, 2015, p.10). Además, critica la eficacia de los microcréditos, argumentando que, en su mayoría, solo crean empresas y empleos de subsistencia, lo que limita el verdadero desarrollo económico de los más pobres (Mora, 2015).

Por otro lado, la postura de Portales (2018) ofrece una reflexión sobre las restricciones del emprendimiento social en su capacidad para contribuir a la superación de la pobreza. Portales (2018) argumenta que, aunque el emprendimiento social ha sido promovido como una alternativa al neoliberalismo, en muchos casos, tiende a actuar como una continuidad de este. Esto se debe a que el emprendimiento social saca provecho de las estructuras de mercado para generar valor social, lo que alinea su funcionamiento con los principios del capitalismo neoliberal. En palabras del autor, "el emprendimiento social no

busca romper con el modelo económico existente, sino utilizar las estructuras de mercado para generar riqueza y reducir las barreras que han resultado en exclusión y pobreza” (Austin, Gutiérrez, Ogliastri y Reficco, 2006, como se citó Portales, 2018, p. 2).

Uno de los puntos clave que destaca Portales (2018) es la paradoja en la que se sitúa el emprendimiento social dentro del sistema neoliberal. Por un lado, busca crear valor social y enfrentar las causas estructurales de la pobreza. Sin embargo, por otro lado, su posicionamiento dentro del mercado y la utilización de estrategias propias del sistema neoliberal, como la privatización de servicios que antes estaban en manos del Estado, lo mantienen como una extensión del propio sistema que busca contradecir. El autor señala que "el emprendimiento social se presenta como una continuidad del sistema económico, político y social, en términos de la utilización de mecanismos que el neoliberalismo ha utilizado para posicionar su filosofía" (Portales, 2018, p. 12), lo cual evidencia la complejidad de su impacto en la superación de la pobreza.

Además, Portales (2018) subraya que, a pesar de las intenciones de generar cambios estructurales, los emprendimientos sociales siguen operando bajo las lógicas del mercado neoliberal. Esto implica que, en muchos casos, deben ajustarse a las demandas y dinámicas de este sistema para sobrevivir y cumplir con sus misiones sociales. En este sentido, aunque el emprendimiento social tiene la capacidad de generar un impacto positivo en las comunidades, está limitado por las mismas estructuras económicas que perpetúan la pobreza y la exclusión social.

Las posturas de Esquinca (2009), Mora (2015) y Portales (2018) revelan una paradoja: mientras que las ES buscan resolver problemas sociales como la pobreza, operan dentro de un sistema económico que, en su estructura, perpetúa las mismas desigualdades que intentan combatir. El entusiasmo por las ES debe equilibrarse con una visión más realista sobre sus limitaciones dentro de un mercado que prioriza el beneficio económico sobre el impacto social. Si bien estas empresas pueden generar soluciones a nivel local o en comunidades vulnerables, la competitividad frente a grandes corporaciones a nivel global y la dependencia de capital externo las dejan en una posición de desventaja.

Además, es fundamental reconocer que el modelo de ES no puede sustituir por completo el rol del Estado en la provisión de bienestar. Como señalan las críticas de Karnani (2006, 2007, como se citó en Mora, 2015), el enfoque exclusivamente en el “emprendedor pobre” resta importancia a la exigencia de políticas públicas que promuevan la equidad. La pobreza es un problema complejo que requiere múltiples enfoques, y depender únicamente del emprendimiento social podría ser insuficiente para abordar sus causas. Estas visiones, más que desalentar el desarrollo de ES, invitan a repensar su papel en un marco económico más amplio, donde se integre la participación del Estado, la responsabilidad del sector privado y un enfoque más sostenible en términos financieros y sociales.

Ahora, este panorama no significa que las ES no puedan explotar sus potencialidades para ser un actor relevante en los procesos de superación de la pobreza que se adelantan en los contextos locales. Esto sin embargo requiere de esfuerzos adicionales para enfrentar las dinámicas del neoliberalismo y garantizar impactos reales para diferenciarse de otras iniciativas sociales, altruistas y filantrópicas.

Portales y Arandia (2015) subrayan que una de las claves para potenciar el impacto de las ES en la superación de la pobreza radica en la participación directa de las comunidades vulnerables. Los autores destacan que, para que las ES realmente contribuyan al desarrollo local, es esencial que los beneficiarios no sean simples receptores de los productos o servicios (consumidores), sino que asuman un rol protagónico en la generación de soluciones. Según ellos, la verdadera efectividad de las ES "se concentra en la capacidad que tienen los beneficiarios o grupo en vulnerabilidad para atender a sus necesidades económicas y sociales en el largo plazo" (Vázquez-Maguirre y Portales, 2014, como se citó en Portales y Arandia, 2015, p. 146).

Este enfoque también implica un cambio en la estructura de las ES, donde los beneficiarios dejan de ser consumidores pasivos de soluciones para convertirse en actores clave en el diseño y ejecución de los modelos de negocio. Este tipo de participación no solo empodera a las comunidades, sino que fortalece el impacto social de las empresas. "El

éxito del modelo de negocios se concentra en la capacidad que tienen los beneficiarios para generar ingresos y superar sus condiciones de pobreza o vulnerabilidad" (Portales y Arandia, 2015, p. 146).

Además, los autores hacen una distinción importante entre los enfoques de economía social y los modelos que se basan en el paradigma capitalista. Mientras que los primeros "visualizan al grupo vulnerable como el actor clave en la resolución de la vulnerabilidad en que se encuentran", los modelos capitalistas tienden a limitar la participación de las comunidades a ser simples beneficiarios de los servicios o productos ofrecidos (Portales y Arandia, 2015, p. 148).

Por su parte, el enfoque de Palil et al. (2022) subraya que las ES han ganado reconocimiento como una herramienta viable para promover el bienestar social y el crecimiento inclusivo. A pesar de su potencial para crear un impacto positivo, aún se cuestiona la medida en que las ES pueden resolver problemas sociales, dado que no siempre existen indicadores claros que validen su impacto social (Palil et al., 2022). Además, Palil et al. (2022) destacan que las ES deben medir su impacto social para ganar credibilidad y legitimidad. Según los autores, el crecimiento y la sostenibilidad en largo plazo de estas empresas dependen de su capacidad para evidenciar el valor social que generan, más allá de sus resultados financieros. Sin embargo, uno de los mayores desafíos es la medición de su impacto social (Palil et al., 2022).

La medición del impacto social, como lo destacan Palil et al. (2022), se convierte en una necesidad para que las ES demuestren que efectivamente están cumpliendo con su misión de generar cambios positivos. Este enfoque refleja una evolución necesaria en la forma en que las ES deben operar, pues, si bien el valor social es su objetivo principal, sin indicadores claros que midan su impacto, resulta difícil validar su contribución al bienestar social o a propósitos superiores como la superación de la pobreza.

7.2. Intersectorialidad, alianzas interinstitucionales y superación de la pobreza

La intersectorialidad, tal como la describe Aranda (2022), es un modelo de gestión que implica la coordinación entre diversos sectores —público, privado y comunitario— para maximizar los recursos y lograr una mayor efectividad en la resolución de problemas sociales complejos. A diferencia de la sectorización, que tiende a fragmentar las responsabilidades y aislar las acciones dentro de sectores específicos, la intersectorialidad promueve la cooperación y la sinergia entre actores con distintos enfoques y capacidades (Cunill-Grau, 2013, como se citó en Aranda, 2022). Esta integración permite abordar problemas como la pobreza desde un enfoque más amplio y coordinado, lo que aumenta las posibilidades de generar soluciones de gran impacto.

En el contexto de la superación de la pobreza, la intersectorialidad es esencial, ya que las causas de la pobreza son multidimensionales y están relacionadas entre sí. Los problemas de acceso a la educación, salud, empleo, y vivienda no pueden ser abordados de manera aislada sino que requieren intervenciones conjuntas que involucren a actores de diferentes sectores. La intersectorialidad facilita la creación de alianzas entre instituciones públicas, privadas y organizaciones de la sociedad civil, que permiten una mejor distribución de los recursos y una acción más coordinada. Serrano (2019) señala que este enfoque implica "la negociación y distribución de poder, recursos y capacidades" entre los diferentes sectores (como se citó en Aranda, 2022, p. 224), lo cual es clave para abordar las causas estructurales de la pobreza.

Las alianzas interinstitucionales son un componente clave dentro de la intersectorialidad, ya que permiten articular las acciones y recursos de diversas instituciones con objetivos comunes. En lugar de trabajar de manera aislada, las instituciones colaboran para abordar problemas compartidos, lo que profundiza y amplía la efectividad de sus intervenciones. Estas alianzas interinstitucionales son especialmente relevantes en el contexto de la lucha contra la pobreza, ya que facilitan un enfoque integral que abarca desde la provisión de servicios básicos hasta la generación de oportunidades económicas y

educativas para los sectores más vulnerables (Aranda, 2022). En este sentido, la intersectorialidad puede verse como un enfoque que no solo mejora la provisión de servicios, sino que también fortalece el tejido social y económico en las comunidades más afectadas por la pobreza (Cunill-Grau, 2014, como se citó en Aranda, 2022).

Por último, la intersectorialidad, al promover una visión holística de los problemas sociales, también facilita la implementación de políticas públicas más inclusivas. Estas políticas buscan transformar las estructuras que perpetúan la pobreza y la exclusión social, y para ello requieren del compromiso y la colaboración de múltiples sectores. Al integrar a actores diversos, desde gobiernos hasta empresas privadas y organizaciones comunitarias, la intersectorialidad crea un entorno más favorable para la implementación de intervenciones efectivas que aborden la pobreza en sus múltiples dimensiones (Aranda, 2022).

Para Serrano (2019), la intersectorialidad no puede entenderse simplemente como un proceso de coordinación entre sectores, sino como un "proceso técnico, administrativo y político que implica la negociación y distribución de poder, recursos y capacidades entre los diferentes sectores" (Serrano, 2019, p. 1). Desde esta perspectiva, las alianzas interinstitucionales son esenciales para articular estrategias más eficientes y equitativas en la lucha contra la pobreza. Estas alianzas permiten que los sectores involucrados trabajen de manera colaborativa y no jerárquica, compartiendo responsabilidades y recursos para generar un mayor impacto.

En este sentido, Serrano (2019) destaca cómo las políticas fragmentadas y la resistencia a la pérdida de autonomía organizacional son obstáculos comunes y frecuentes para la implementación de la intersectorialidad. La intersectorialidad, entonces, no solo requiere una voluntad política, sino también "nuevas capacidades de gestión y compromisos institucionales" para su éxito (Serrano, 2019, p. 1).

Además, Serrano (2019) coincide con Aranda (2022) en la importancia de la participación social dentro de los modelos intersectoriales. Ambas autoras subrayan que la intersectorialidad debe ir acompañada de una fuerte participación comunitaria, ya que, sin el

involucramiento activo de los actores locales, cualquier intervención corre el riesgo de ser percibida como una imposición externa. Como señala Serrano, "intersectorialidad y participación social son un binomio indisoluble para enfrentar las desigualdades sociales" (Serrano, 2019, p. 2).

La intersectorialidad, junto con la construcción de alianzas interinstitucionales, ofrece una vía para superar los enfoques tradicionales que han sido insuficientes para abordar problemas como la pobreza. Solo a través de una colaboración efectiva entre sectores — acompañada de una fuerte participación comunitaria— es posible generar cambios estructurales que conduzcan a una mayor equidad y a la superación de la pobreza.

Un aspecto clave que subraya Cunill-Grau (2013) es la necesidad de una integración efectiva en la que los sectores no solo colaboren, sino que compartan objetivos, recursos y responsabilidades. La autora enfatiza que la intersectorialidad se apoya en dos pilares: un fundamento político que promueve la transformación de los servicios públicos y un fundamento técnico que optimiza la utilización de recursos compartidos entre sectores. Cunill- Grau destaca que, sin esta integración profunda, los enfoques intersectoriales corren el riesgo de ser insuficientes o meramente simbólicos. Según la autora, la intersectorialidad es tanto resultado como expresión de la acción conjunta, y debe involucrar una integración real entre los sectores gubernamentales y otros actores clave (2013).

Cunill-Grau (2013) también señala que no existe un único modelo de intersectorialidad, sino que los grados de integración varían según el contexto y los objetivos específicos propuestos. La intensidad y la complejidad de la colaboración entre sectores dependen de factores como la distribución de poder, los recursos disponibles y las resistencias institucionales. Aquí, la autora menciona que la intersectorialidad debe construirse adaptando el modelo a las realidades locales y las capacidades institucionales de cada territorio.

En este contexto, el capital social juega un papel crucial al fortalecer las redes de confianza y colaboración entre los diferentes actores del ecosistema. El capital social, entendido como el conjunto de relaciones, redes y normas que facilitan la acción colectiva y

la cooperación entre individuos y grupos (Bordieu, 2011 como se citó en Miguez, 2017; Fukuyama, 2003; Putman, 2004), es esencial para maximizar el impacto de las iniciativas intersectoriales. Estas conexiones facilitan el flujo de información y recursos, fomentando un ambiente de apoyo mutuo que es requerido para el éxito de las ES y la implementación efectiva de estrategias de superación de la pobreza.

La intersectorialidad y el capital social deben estar estrechamente vinculados en las políticas para superar la pobreza. El capital social, considerado un bien público que fomenta la cooperación, facilita las iniciativas intersectoriales al promover la colaboración y solidaridad entre diversos actores. Así, integrar estratégicamente el capital social en las políticas públicas puede fortalecer la intersectorialidad al estimular la cooperación, creando un entorno favorable para acciones conjuntas y coordinadas que aborden las causas de la pobreza (Rozas y Leiva, 2005).

Rozas y Leiva (2005) argumentan que, cuando el capital social se incorpora en las estrategias para superar la pobreza, se observa "una fuerte cooperación entre los poderes del estado, la estructura sindical y el empresariado, y entre distintos grupos sociales" (p.7). Esta colaboración estratégica no solo genera instancias de cooperación, sino que también crea un clima solidario que atenúa la impersonalidad de las políticas sociales, que a menudo han sido críticas en la superación de la pobreza (Kliksberg, 1999, como se citó en Rozas y Leiva, 2005).

A pesar del reconocimiento de la importancia de la intersectorialidad, Rozas y Leiva (2004) señalan que "muchas acciones se despliegan independientemente unas de otras" (p.14). Esta desconexión entre los objetivos institucionales y las necesidades reales de las comunidades resalta un desafío para la efectividad de las políticas públicas. La falta de "macro-redes de gestión territorial" está directamente relacionada con la ineficacia de los programas sociales, lo que implica que es esencial que las políticas no solo reconozcan las carencias, sino también las fortalezas de las comunidades en situación de pobreza (Rozas y Leiva, 2004).

De manera similar, un aspecto interesante en el análisis de Serrano (2019) es cómo la intersectorialidad puede contribuir a la superación de la pobreza mediante la creación de redes colaborativas que integren diversos sectores y actores. La promoción de la creación de redes permite la horizontalidad, el respeto mutuo y el intercambio de conocimientos entre sectores, lo que a su vez fortalece el capital social de las comunidades. Esta estrategia refuerza la capacidad de las comunidades para gestionar y promover su propio bienestar, reduciendo su dependencia de intervenciones externas y generando un modelo más sostenible a largo plazo (Serrano, 2019). Este enfoque tiene un gran potencial en contextos de pobreza, ya que promueve soluciones que surgen desde la base social.

Por lo tanto, es fundamental que las estrategias para la superación de la pobreza integren tanto las dimensiones del capital social como la intersectorialidad. Esto implica una visión más colaborativa y menos fragmentada en la implementación de políticas públicas. La intersectorialidad no debe verse como una mera formalidad, sino como un enfoque estratégico que permite articular esfuerzos y recursos en pro del bienestar de las comunidades.

Desde esta perspectiva, las alianzas interinstitucionales bajo el enfoque de la intersectorialidad contribuyen a la superación de la pobreza al generar soluciones más integradas y sostenibles. En lugar de tratar los problemas sociales como fenómenos aislados, la intersectorialidad permite conectar las intervenciones en distintos sectores lo que amplía las posibilidades de lograr un impacto significativo y duradero. Además, al involucrar a múltiples actores, se maximiza el uso eficiente de los recursos y se aprovechan las capacidades técnicas e institucionales de cada sector; a la vez que se toman en cuenta las limitaciones y potencialidades de los territorios.

7.3. Alianzas interinstitucionales y ES

Para entender la relación entre las alianzas interinstitucionales y las ES, es crucial adoptar una visión que articule estos conceptos bajo la noción de ecosistema. Las ES no operan de manera aislada, su viabilidad y sostenibilidad dependen de una serie de

elementos interconectados internos y externos que facilitan su desarrollo. Este enfoque ecosistémico, como lo sostienen Vernis y Navarro (2011), subraya la interdependencia entre la organización y su entorno, tal como ocurre en los ecosistemas biológicos, donde el progreso de uno condiciona el potencial del otro. Esta noción no solo incluye los recursos materiales y financieros, sino también los elementos inmateriales como las políticas públicas, el apoyo institucional y las dinámicas de colaboración entre los sectores público, privado y social.

En este marco, las alianzas interinstitucionales juegan un papel esencial, ya que permiten articular esfuerzos y recursos entre diversos actores, creando redes que fortalecen el impacto de las ES. Estas alianzas, bajo un enfoque de ecosistema, permiten a las ES acceder a un conjunto de recursos que no estarían disponibles en un escenario aislado. La colaboración entre sectores, tal como lo sugieren autores como Rozas y Leiva (2005), facilita la creación de soluciones integrales a problemas complejos, como la pobreza, abordando sus múltiples dimensiones a través de estrategias intersectoriales coordinadas. La articulación entre diferentes sectores permite, entonces, que el ecosistema de las ES no solo sobreviva, sino que se fortalezca y logre un impacto sostenido en la mejora de la calidad de vida de las comunidades en situación de vulnerabilidad.

El concepto de ecosistema en el emprendimiento social, tal como lo proponen Vernis y Navarro (2011), es clave para comprender la interrelación entre alianzas interinstitucionales y ES en la superación de la pobreza. Un ecosistema no solo refleja la conexión entre una organización y su contexto, sino que muestra cómo la interacción entre distintos sectores –público, privado y social– potencia el impacto colectivo. Tal como indica Moore (1966, como se citó en Vernis y Navarro, 2011), "un restaurante excelente en un vecindario decadente tiene muchas probabilidades de fracasar" (p.71), lo que destaca la interdependencia y la necesidad de que las ES operen dentro de un entorno favorable.

En este contexto, las alianzas interinstitucionales se presentan como una pieza central para crear ese entorno favorable. La intersectorialidad, como señalan autores como Rozas y Leiva (2005) y Aranda (2022), juega un papel crucial al articular diferentes actores

para abordar problemas sociales complejos como la pobreza. Al reunir recursos y conocimientos de distintos sectores, estas alianzas facilitan el trabajo integral y la coordinación, permitiendo respuestas más efectivas a las necesidades de las comunidades.

Es así como el éxito de las ES depende de una combinación de factores externos e internos que afectan su sostenibilidad y capacidad de generar impacto social. Estas interacciones entre dichos factores reflejan la importancia de los ecosistemas como marcos donde se interconectan diversos elementos –desde la financiación y la innovación hasta la formación y la creación de redes– para garantizar el éxito de las ES. La capacidad de las ES para generar un impacto profundo en la superación de la pobreza depende de su habilidad para coexistir con las alianzas interinstitucionales y las redes de colaboración.

7.3.1. Factores externos

Los factores externos hacen referencia a las condiciones del entorno que afectan a las ES desde el contexto legal, tecnológico y social, influyendo en su capacidad de adaptarse y crecer.

a. Contexto legal y normativo: El marco jurídico influye en el acceso a recursos y en la facilidad con la que una ES puede operar. Este aspecto es especialmente importante en países como Colombia, donde la burocracia y las regulaciones pueden ser obstáculos para la creación de empresas sociales (Cuello, 2019).

b. Recursos tecnológicos: La disponibilidad y acceso a tecnologías innovadoras es fundamental para la eficiencia operativa de las ES, ya que facilita procesos de comunicación, distribución y producción (Cuello, 2019). En un ecosistema interconectado, las empresas deben aprovechar estos avances para mantenerse competitivas.

c. Acceso a financiamiento: Uno de los mayores desafíos para las ES es la falta de capital. Como mencionan Vernis y Navarro (2011), la financiación debe ir más allá de la filantropía tradicional. Esto asegura que las ES puedan sostenerse a

largo plazo, y es clave que alianzas entre el sector privado y público permitan este tipo de inversión.

d. Redes de apoyo y colaboración: Las alianzas interinstitucionales y las redes juegan un papel crucial, ya que permiten a las ES conectarse con financiadores, mentores y otras organizaciones que complementan sus esfuerzos (Vernis y Navarro, 2011). Las redes también actúan como "ecotonos" (p.81), donde la interacción entre diferentes actores genera sinergias que fortalecen el ecosistema.

e. Difusión y visibilidad: La capacidad de las ES para compartir historias de éxito y aprender de los fracasos aumenta su legitimidad y atrae nuevos talentos. La difusión permite también que más actores se integren al ecosistema, ampliando las oportunidades de colaboración (Vernis y Navarro, 2011).

f. Incentivos y cultura emprendedora: Cuello (2019) menciona que los incentivos gubernamentales y una cultura emprendedora fuerte son esenciales para crear un ambiente propicio para el crecimiento de las ES.

7.3.2. Factores internos

En cuanto a los factores internos, estos dependen directamente de la capacidad de los emprendedores sociales para liderar sus proyectos. Los principales factores incluyen:

a. Formación y habilidades: Vernis y Navarro (2011) subrayan que los emprendedores sociales provienen de múltiples disciplinas, pero suelen carecer de formación empresarial. La formación en áreas clave como la gestión financiera, la comercialización y el análisis de mercado es esencial para que las ES se mantengan sostenibles y competitivas. Este factor es reforzado por Cuello (2019), quien también destaca la importancia de la educación para los emprendedores.

b. Motivación y experiencia: Mier (2012) y León (2019) indican que la motivación personal, el empoderamiento y la experiencia del emprendedor social son determinantes en el éxito de la empresa. La capacidad de mantener un enfoque

claro y superar los desafíos del entorno es clave para la resiliencia y la sostenibilidad de las ES.

c. Visión estratégica y persistencia: La visión a largo plazo, junto con la capacidad de adaptación, son factores internos que garantizan la continuidad de una ES. Como menciona León (2019), la visión estratégica permite a los emprendedores sociales anticiparse a los cambios del mercado y ajustar sus estrategias para mantener la relevancia y el impacto de sus proyectos.

d. Innovación continua: La innovación es crucial en el ecosistema de las ES, no solo en términos de productos o servicios, sino también en la manera en que estas empresas operan. Vernis y Navarro (2011) señalan que la innovación social permite encontrar soluciones más eficientes a los problemas sociales.

e. Autonomía y empoderamiento: La autonomía y la capacidad de tomar decisiones informadas son fundamentales para el éxito de una ES. Mier (2012) subraya que la autonomía permite a los emprendedores sociales gestionar sus recursos de manera más eficiente, mientras que el empoderamiento facilita la toma de decisiones y la creación de un liderazgo fuerte dentro de la organización.

Las alianzas interinstitucionales desempeñan un papel fundamental ya que proporcionan un entorno de apoyo para las ES. Estas alianzas no solo permiten acceder a recursos esenciales, sino que también ayudan a consolidar un entorno donde el emprendedor social se siente respaldado y motivado para continuar su labor, a pesar de los desafíos inherentes al sector. La colaboración entre actores públicos, privados y sociales crea una red de apoyo que facilita el desarrollo de competencias clave, como la visión estratégica, la persistencia y la capacidad de innovación. El ecosistema de apoyo que se genera a partir de estas alianzas también fomenta la creación de redes que permiten a los emprendedores acceder a nuevas oportunidades y recursos, así como intercambiar experiencias con otros actores del sector. Este entorno colaborativo facilita la identificación

de nuevas soluciones para problemas sociales complejos, reforzando el papel de las ES como agentes de cambio en la superación de la pobreza.

7.3.3. Evaluación estratégica de los factores clave para el desarrollo de ES

Para evaluar el potencial de alianzas interinstitucionales como *Juntémonos por Cartagena*, es fundamental entender los factores que influyen en la creación, desarrollo y sostenibilidad de las ES. Estos factores proporcionan una estructura analítica que permite examinar cómo las dinámicas internas y externas favorecen o limitan el crecimiento de las ES, así como las posibilidades de replicabilidad en otros contextos. Los planteamientos de Soto, Arrillaga y Etchezarreta (2021) ofrecen un marco conceptual al abordar tres aspectos cruciales: elementos clave para el desarrollo de experiencias de economía social, factores facilitadores y limitantes, y factores que influyen en la replicabilidad de dichas experiencias.

La integración de estos factores permite no solo entender las barreras y oportunidades que enfrentan las ES, sino también evaluar su capacidad para generar impacto a largo plazo. Además, estos elementos complementan los factores internos y externos previamente discutidos, al enfocarse más en las dinámicas ecosistémicas que permiten el florecimiento de las ES dentro de un entorno colaborativo y de apoyo institucional.

7.3.3.1. Elementos clave para el desarrollo de experiencias de economía social

Uno de los principales elementos destacados por Soto et. al (2021) es el **vínculo institucional**, que se refiere al nivel de participación y compromiso de las instituciones en la configuración y desarrollo de experiencias de economía social. El involucramiento de entidades locales y gubernamentales en el proceso es fundamental para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las ES (Soto et al., 2021). En este sentido, las alianzas interinstitucionales como *Juntémonos por Cartagena* deben centrarse en generar un entorno en el que la colaboración entre el sector público, privado y las organizaciones de la sociedad civil favorezca el acceso a recursos, financiamiento y asesoramiento para las ES.

Sin un respaldo institucional fuerte, las iniciativas corren el riesgo de fragmentarse y depender de esfuerzos aislados que no logran el impacto deseado.

Otro elemento clave es el **arraigo territorial**, que implica una conexión profunda entre las ES y las necesidades del territorio en el que operan. Según Soto et al. (2021), una experiencia de economía social será más exitosa si responde a las necesidades locales, involucrando a la comunidad en la identificación de las soluciones. Este factor es particularmente relevante para *Juntémonos por Cartagena*, ya que el éxito de las ES dependerá de su capacidad para adaptarse a las dinámicas sociales, económicas y culturales de la región. El arraigo territorial no solo garantiza la pertinencia de las soluciones ofrecidas, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y compromiso de la comunidad con los proyectos.

Por último, la **movilización social** es esencial para involucrar a la comunidad en el desarrollo de las ES. Soto et al. (2021) señalan que la movilización social fomenta el compromiso y la participación de la población local, lo que incrementa las posibilidades de éxito a largo plazo. En el caso de *Juntémonos por Cartagena*, es decisivo que las iniciativas no se perciban como intervenciones externas, sino como proyectos cocreados con la comunidad.

7.3.3.2. Factores facilitadores y limitantes

Entre los factores facilitadores, destacan los **aspectos profesionales** y la **colaboración público-privada**. Los primeros se refieren a la formación y capacitación de los emprendedores sociales para que adquieran las habilidades necesarias para gestionar sus empresas de manera eficiente y sostenible (Soto et al., 2021). En este sentido, *Juntémonos por Cartagena* debe priorizar la implementación de programas de formación que doten a los emprendedores de conocimientos sobre administración, gestión financiera y comercialización, entre otros aspectos esenciales para el éxito de las ES. La **colaboración público-privada** también es un facilitador clave, ya que permite la combinación de recursos

y conocimientos entre los sectores, mejorando así el acceso a financiamiento, asesoramiento y otras formas de apoyo.

Además, las **redes de cooperación** son un factor facilitador importante, ya que permiten el intercambio de conocimientos y recursos entre diferentes actores, lo que fortalece el ecosistema en el que operan las empresas sociales (Soto et al., 2021). Estas redes promueven la creación de comunidades colaborativas con alto capital social, donde los emprendedores pueden acceder a mentores y expertos que los guíen en el desarrollo de sus proyectos. Juntémonos por Cartagena puede beneficiarse de estas redes, creando espacios donde los emprendedores locales interactúen con otros actores clave.

Sin embargo, también existen factores limitantes que pueden obstaculizar el éxito de las ES. Soto et al. (2021) mencionan la **falta de comunicación** como uno de los principales desafíos. La falta de una comunicación efectiva entre los actores involucrados puede generar problemas de coordinación y duplicación de esfuerzos, lo que reduce la eficiencia de las iniciativas. Para Juntémonos por Cartagena, es esencial establecer mecanismos claros de comunicación y coordinación entre los sectores participantes para garantizar que todos trabajen en sinergia hacia el mismo objetivo: la superación de la pobreza.

Por otro lado, los **aspectos económicos** pueden ser tanto facilitadores como limitantes, dependiendo de la disponibilidad de recursos y financiamiento. Los autores destacan la importancia de contar con un acceso adecuado a financiamiento para garantizar la sostenibilidad de las empresas sociales (Soto et al., 2021). Sin embargo, la falta de recursos económicos puede limitar el crecimiento de estas iniciativas. En este contexto, la creación de fondos de inversión social que permitan un financiamiento a largo plazo es esencial para asegurar que las ES puedan desarrollarse.

7.3.3.3. Factores de replicabilidad

La replicabilidad de las experiencias de economía social es otro aspecto fundamental para el éxito de Juntémonos por Cartagena. Soto et al. (2021) destacan que, para que una experiencia pueda replicarse en otros contextos, es necesario que existan

ciertos factores clave, como el **conocimiento de la economía social**, la **colaboración público-privada** y el **apoyo institucional**. Estos elementos permiten adaptar las iniciativas a nuevos territorios sin perder su esencia, asegurando así su viabilidad en diferentes contextos.

En resumen, la elección de estos elementos clave para el análisis de Juntémonos por Cartagena se justifica por su capacidad para proporcionar un marco integral que aborde tanto las oportunidades como las limitaciones que enfrentan las ES. A diferencia de los factores internos y externos, que se enfocan más en las capacidades individuales de los emprendedores y en el entorno inmediato, estos elementos ofrecen una visión más estructural sobre cómo las dinámicas interinstitucionales y la colaboración multisectorial pueden potenciar el impacto de las ES. Este enfoque resulta particularmente relevante para el análisis de Juntémonos por Cartagena, ya que la alianza busca crear un ecosistema favorable para el desarrollo de ES, donde la participación de las instituciones, el arraigo territorial y la movilización social desempeñen un rol central en la creación de valor y sostenibilidad.

A continuación, se presenta un consolidado (ver Tabla 1) de las categorías de análisis y las respectivas variables que hasta aquí se han descrito y que serán la base para analizar el potencial de la alianza Juntémonos por Cartagena para contribuir en la formación y consolidación de ES en la ciudad.

Tabla 1

Categorías y variables para el análisis de las Empresas Sociales

Categoría de análisis	Variable	Descripción	Aplicación en alianzas interinstitucionales
Elementos clave para el desarrollo de experiencias de ES	Vínculo institucional	El involucramiento activo de las instituciones públicas y privadas en la creación y desarrollo de las empresas sociales.	En alianzas interinstitucionales un vínculo institucional fuerte permite que entidades públicas y privadas colaboren activamente para apoyar a las ES.
	Arraigo territorial	La conexión de las experiencias con las necesidades locales del territorio donde operan.	El arraigo territorial asegura que las iniciativas de la alianza se adapten a las particularidades

			del contexto local, respondiendo a las necesidades reales.
	Movilización social	La capacidad de involucrar activamente a la comunidad en la creación y desarrollo de empresas sociales.	Promueve la participación activa de la comunidad en las decisiones de las ES, fomentando el compromiso y fortaleciendo el tejido social.
Factores facilitadores, limitantes y de replicabilidad	Aspectos profesionales y conocimiento de la economía social.	La formación y capacitación de los emprendedores sociales para garantizar la profesionalización de las ES. Comprensión de los principios de la economía social para facilitar la adaptación de las experiencias a otros contextos.	Las alianzas pueden ofrecer programas de formación especializados que doten a los emprendedores de habilidades clave para la gestión y sostenibilidad de las ES. El conocimiento sobre la economía social dentro de la alianza permitirá replicar exitosamente el modelo de empresas sociales en otros territorios o contextos.
	Colaboración público-privada	La cooperación entre los sectores público y privado para compartir recursos, conocimientos y apoyo a las ES.	La colaboración entre sectores aumenta el acceso a financiamiento, redes de contactos y experiencias que benefician el desarrollo de las empresas sociales.
	Redes de cooperación	El establecimiento de redes que faciliten el intercambio de conocimientos, recursos y colaboración entre actores del ecosistema social.	Las alianzas interinstitucionales crean y fortalecen redes que permiten conectar a los emprendedores con mentores, inversores y otros actores clave del ecosistema.
	Aspectos económicos	La disponibilidad de recursos financieros adecuados y acceso a capital para asegurar la sostenibilidad de las ES.	Las alianzas interinstitucionales pueden gestionar fondos, crear mecanismos de financiamiento a largo plazo y conectar a las ES con inversionistas y fondos sociales.
	Comunicación	Canales para la coordinación y cooperación para evitar la duplicación de esfuerzos entre los actores involucrados.	Es crucial implementar mecanismos de comunicación claros dentro de la alianza para evitar problemas de coordinación y optimizar el uso de los recursos compartidos.
	Apoyo institucional	El respaldo de las instituciones públicas y privadas es crucial para la adaptación y expansión de los proyectos.	El apoyo de instituciones locales y nacionales dentro de la alianza permitirá que las experiencias puedan ser replicadas eficazmente en otros contextos.

Fuente: Elaboración propia con base en Soto et. al (2021)

A diferencia de los factores internos y externos ya tratados, que analizan el ecosistema desde una perspectiva más amplia y multidimensional, los elementos clave aquí seleccionados (ver Tabla 1) proporcionan una mirada más específica sobre las dinámicas de interacción entre actores y territorios en el desarrollo de empresas sociales. Los factores externos, como bien sugieren Cuello (2019) y Vernis y Navarro (2017), incluyen el acceso a recursos financieros, el contexto normativo, las redes de colaboración, y aunque estos son fundamentales, no bastan por sí solos para garantizar el éxito de una alianza interinstitucional como Juntémonos por Cartagena. Se requiere una comprensión más profunda de cómo las estructuras institucionales y los vínculos territoriales permiten que las ES no solo sobrevivan, sino que prosperen en su contexto específico.

El enfoque propuesto por Soto et. al (2021) resulta particularmente útil porque hace un análisis detallado de las relaciones interinstitucionales, algo que las categorías tradicionales de factores externos no abordan con suficiente profundidad. Las alianzas interinstitucionales son el núcleo del ecosistema de las ES, y mediante el vínculo institucional, el arraigo territorial y la movilización social, podemos identificar cómo los distintos sectores interactúan para generar un entorno colaborativo que maximiza el impacto social. En este sentido, la intersectorialidad no es solo un facilitador, sino una condición necesaria para el éxito de ES que buscan superar problemas sociales complejos, como la pobreza.

En resumen, la elección de estos elementos como categorías de análisis (ver Tabla 1) responde a la necesidad de adoptar un enfoque ecosistémico que no solo contemple los recursos disponibles (como lo hacen los factores externos), sino que también analice las dinámicas estructurales y relacionales que permiten que las ES prosperen y tengan un impacto duradero. Las alianzas interinstitucionales no solo aportan recursos; son las que permiten crear un entorno en el que las ES puedan evolucionar, innovar y adaptarse a los desafíos de su contexto.

8. Capítulo 2. Panorama de las ES en Colombia

8.1. Contexto legal

En Colombia, la regulación de las empresas sociales ES no ha sido plenamente desarrollada en términos de una figura jurídica específica. Sin embargo, para comprender el marco legal bajo el cual operan estas organizaciones, es importante primero describir las disposiciones legales que establecen las bases y requisitos para la creación y funcionamiento de las personas jurídicas en general en nuestro país. Esto incluye tanto las entidades con ánimo de lucro como las sin ánimo de lucro. A lo largo de este capítulo, se analizará la regulación vigente en Colombia, haciendo especial énfasis en las disposiciones del Código Civil, el Código de Comercio, y las leyes y proyectos específicos que han intentado promover el emprendimiento y la innovación social. Además, se reflexionará sobre cómo este marco legal influye en la creación y sostenibilidad de las ES, especialmente a través de figuras como las Sociedades BIC (Beneficio e Interés Colectivo).

- **Código Civil y personas jurídicas**

El Código Civil colombiano, desde su artículo 73, establece una distinción fundamental entre las personas naturales y las personas jurídicas. Las primeras son seres humanos, mientras que las segundas son entidades creadas por la ley, con capacidad de ejercer derechos y contraer obligaciones, como si fueran personas naturales. Estas personas jurídicas tienen una existencia independiente y un patrimonio separado del de sus miembros, lo que les permite funcionar de manera autónoma a nivel legal y comercial (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).

De acuerdo con el artículo 633 del Código Civil, "Se llama persona jurídica a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente" (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.). Esto significa que las personas jurídicas pueden celebrar contratos, adquirir bienes, ser demandadas y actuar legalmente, tal como lo haría una persona natural.

- Entidades con ánimo de lucro

Las entidades con ánimo de lucro son aquellas que, según el Código Civil y el Código de Comercio, tienen como principal objetivo generar utilidades para sus socios o accionistas, es decir buscan rentabilidad económica. Algunas de las figuras más comunes bajo este marco incluyen: Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), Sociedad Limitada (Ltda.), Empresa Unipersonal, Sociedad Anónima (SA), Sociedad Colectiva y Sociedad Comandita (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).

Al constituirse bajo cualquiera de estas formas, las empresas con ánimo de lucro adquieren una serie de derechos y obligaciones que son reguladas principalmente por el Código de Comercio. Estas sociedades están obligadas a registrar su existencia ante las autoridades competentes y a cumplir con las normativas tributarias, laborales y comerciales que les apliquen (Cámara de Comercio de Bogotá, s.f.).

Si bien en nuestro contexto las ES pueden operar bajo formas jurídicas con ánimo de lucro, como las SAS o las sociedades limitadas, su naturaleza va más allá de la mera generación de utilidades. El objetivo principal de una ES debe ser lograr un impacto social positivo y la generación de valor social, que puede estar relacionado, por ejemplo, con la reducción de la pobreza. Este tipo de empresas deben asegurar un balance entre la rentabilidad económica con su propósito social, lo que la diferencia de las entidades comerciales tradicionales. En Colombia, aunque no existe una figura jurídica específica para las ES dentro del Código de Comercio, las sociedades BIC (que se explorarán más adelante) representan un intento de conciliar estos dos objetivos.

- Entidades sin ánimo de lucro

En Colombia, las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) tienen una base jurídica que les permite existir como personas jurídicas con capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones. Estas entidades están reguladas principalmente por el Código Civil y otras normativas especializadas según su tipo y naturaleza, y son una expresión de los derechos fundamentales a la libre asociación y a la propiedad consagrados en la Constitución Política de Colombia (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

a) Fundaciones

Las fundaciones son instituciones que se originan a partir de la voluntad de uno o más fundadores que deciden destinar parte de su patrimonio para el desarrollo de actividades de interés general. Este tipo de ESAL las ganancias generadas deben reinvertirse en el cumplimiento de su objeto social. A diferencia de otras figuras, el fundamento de las fundaciones es patrimonial, es decir, su elemento esencial es la aportación económica inicial hecha por los fundadores. Además, las fundaciones tienen una duración indefinida, lo que asegura la continuidad de sus actividades mientras cuenten con el patrimonio necesario (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

b) Asociaciones o Corporaciones

Por otro lado, las asociaciones o corporaciones son entidades que surgen de la libre voluntad de un grupo de personas para desarrollar actividades de interés común. A diferencia de las fundaciones, estas entidades tienen un carácter más personal, ya que se constituyen por la voluntad de los asociados y no dependen únicamente de un patrimonio inicial. Su estructura democrática permite que las decisiones sean tomadas por la mayoría de sus miembros, quienes no persiguen el reparto de utilidades, sino que buscan reinvertir cualquier excedente en el desarrollo de las actividades de la asociación. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

c) Sector solidario

Dentro del sector solidario, se incluyen diversas entidades como cooperativas, asociaciones mutuales y fondos de empleados, entre otras. Estas organizaciones, reguladas principalmente por la Ley 79 de 1988, se caracterizan por su naturaleza participativa y democrática, donde los beneficios también se reinvierten para el fortalecimiento de la entidad. Este sector se diferencia de las fundaciones y asociaciones porque su enfoque está más ligado a la economía social y a la generación de beneficios para sus asociados, quienes son tanto dueños como usuarios de los servicios que ofrece la cooperativa. Otras de las ESALES del sector solidario incluyen: precooperativas,

precooperativas y cooperativas del trabajo asociado, asociaciones mutuales y fondos de empleados (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

d) Veedurías ciudadanas

Finalmente, las veedurías ciudadanas son mecanismos democráticos de representación que permiten a los ciudadanos ejercer vigilancia sobre la gestión pública. Estas organizaciones están reguladas por la Ley 850 de 2003, que establece su estructura y funciones. Las veedurías pueden ser constituidas por cualquier ciudadano o grupo de ciudadanos con el objetivo de controlar la eficiencia, transparencia y legalidad de los recursos y proyectos ejecutados por el Estado o por entidades privadas que manejen recursos públicos. Aunque las veedurías no son propiamente entidades económicas, cumplen un rol esencial en el control social y en la promoción de la participación ciudadana (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

A partir de este panorama del sector social en Colombia vale la pena establecer una comparación de las características propias de las organizaciones de la economía social con la conceptualización de ES (ver Tabla 2) con el fin de identificar limitantes y oportunidades que tienen las entidades con o sin ánimo de lucro para transitar hacia modelos de negocio más sostenibles.

Tabla 2

Comparación de ES, entidades con ánimo de lucro y ESALES

Tipo de Entidad	Empresas Sociales	Con Ánimo de Lucro (Ej. SAS, Sociedad Ltda.)	Fundaciones	Asociaciones o Corporaciones	Sector Solidario (Ej. Cooperativas)	Veedurías Ciudadanas
Propósito Social o Comunitario explícito	Sí	Depende	Sí	Sí	Sí	Sí
Reinversión de Utilidades	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No
Actividad Económica Comercial	Sí	Sí	No	No	Depende	No
Beneficio Social Antepuesto al Económico	Sí	Depende	Sí	Sí	Sí	Sí
Participación de la Comunidad	Sí	No	Depende	Sí	Sí	Sí
Autosostenibilidad financiera y económica	Sí	Sí	No	No	Depende	No
Porcentaje mínimo de trabajo remunerado	Sí	Sí	Depende	Depende	Depende	Depende
Iniciativa puesta en marcha por un colectivo ciudadano	Sí	Depende	Depende	Sí	Sí	Sí

Fuente: Elaboración Propia con base en Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.), Cámara de Comercio de Bogotá (2020), Fisac et al (2011)

Aunque las ESAL comparten ciertos principios con el concepto de ES, como la ausencia de ánimo de lucro y la búsqueda de un impacto positivo en la comunidad, existen diferencias significativas (ver Tabla 2) que limitan la equivalencia entre ambas figuras. Las ESAL se enfocan principalmente en el desarrollo de actividades sin fin lucrativo y en la reinversión de excedentes para el logro de sus objetivos. Sin embargo, carecen del enfoque empresarial que caracteriza a las ES, las cuales buscan combinar el impacto social con la sostenibilidad financiera a través de la generación de ingresos propios y modelos de negocio que involucren tanto el mercado como la comunidad. Las fundaciones, asociaciones y entidades del sector solidario no necesariamente cuentan con las mismas herramientas de gestión, sostenibilidad financiera y enfoque comercial que distinguen a las ES lo que deja ver la necesidad de desarrollar un marco legal más adaptado a estas últimas en Colombia.

- Esfuerzos hacia la regulación de las ES en Colombia: El caso de las Sociedades BIC

En los últimos años, en Colombia se han realizado esfuerzos para implementar un marco normativo que favorezca el desarrollo de las ES. A pesar de estos avances, aún no existe una ley específica que regule directamente a las ES, lo que ha generado desafíos en su formalización. Sin embargo, iniciativas como la Ley 1901 de 2018 que crea las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) representan un paso importante en el propósito de fomentar un tipo de empresa.

A lo largo de la última década, ha habido varios intentos de desarrollar un marco regulatorio específico para las ES en Colombia, aunque estos no han prosperado o no se han materializado del todo. Uno de los primeros acercamientos fue la Política Pública Nacional de Innovación Social en 2014, que buscaba fomentar el emprendimiento en comunidades vulnerables (RECON, 2021). Posteriormente, en 2017, el Proyecto de Ley 169 intentó definir formalmente la figura del emprendedor social, pero fue archivado, dejando a

las ES en un limbo normativo. Dos proyectos más sobre Emprendimiento Social fueron presentados en el Congreso en 2020, pero ninguno fue aprobado, lo que demuestra las dificultades en cuanto a voluntad política para consolidar un marco regulatorio sólido para las ES (RECON, 2021).

Un caso notable es la ciudad de Medellín, que ha adoptado una postura más proactiva al respecto. La Política Pública de Innovación y Emprendimiento Social (Acuerdo 035 de 2014) en esta ciudad ha sido pionera en definir el emprendimiento social y promover su desarrollo (RECON, 2021).

El avance más significativo en el contexto colombiano ha sido la promulgación de la Ley 1901 de 2018, que introduce las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC). Este tipo de empresas busca combinar la rentabilidad económica con un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Las empresas BIC no son un tipo societario distinto, sino una cualificación que puede ser adoptada por cualquier sociedad comercial creada bajo el derecho comercial colombiano que cumpla ciertos requisitos (Pabón-Giraldo et. al, 2021).

Las sociedades BIC tienen la obligación de integrar en sus operaciones cinco áreas de gestión: modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y relaciones con la comunidad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019, como se citó en Pabón-Giraldo et al., 2021). Esto convierte a las BIC en un actor clave para promover la responsabilidad social y ambiental dentro del sector privado. Las BIC no solo deben ser sostenibles económicamente, sino que también deben generar beneficios tangibles para la comunidad y el medio ambiente.

A pesar de los beneficios que conlleva ser una BIC, como el acceso preferencial a ciertas líneas de crédito o incentivos relacionados con la propiedad industrial, la normativa ha sido criticada por no ofrecer incentivos tributarios directos, lo que podría hacerla menos atractiva para algunas empresas (Pabón-Giraldo et al., 2021).

Las BIC pueden ser vistas como un modelo de transición hacia un marco regulatorio más robusto para las ES en Colombia. Estas sociedades permiten combinar objetivos sociales y económicos, proporcionando un puente hacia un modelo de empresa que prioriza

tanto el impacto social como la rentabilidad económica. Además, la Ley 1901 y su reglamentación mediante el Decreto 2046 de 2019 han alineado a las BIC con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, así como con las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019, como se citó en Pabón-Giraldo et al., 2021).

En este contexto, las BIC ofrecen un marco flexible para que las empresas privadas tradicionales adopten principios de sostenibilidad, aunque el hecho de que las BIC no tengan exenciones fiscales significativas limita su capacidad para atraer a más empresarios (Pabón-Giraldo et al., 2021).

Aunque las BIC representan un avance importante en la regulación de las empresas con objetivos sociales y ambientales, aún se requiere de un marco legal específico para las ES en Colombia. El país sigue enfrentando desafíos en términos de formalización y regulación de las ES, que necesitan un mayor respaldo institucional para consolidarse como actores relevantes y visibles en la lucha contra la pobreza. Las lecciones de otros países, donde las Benefit Corporations³ y otros tipos de ES han sido un éxito, podrían servir de guía para el desarrollo futuro del ecosistema de las ES en Colombia.

8.2. Panorama del Emprendimiento Social en Colombia: Una caracterización a partir del trabajo de RECON

RECON es “una organización colombiana sin ánimo de lucro que identifica, inspira, conecta y hace más fuertes emprendimientos sociales que transforman realidades e impactan en el desarrollo económico y social sostenible de comunidades vulnerables” [...] y además buscan generar “incidencia pública para fortalecer el ecosistema del

³ Las Benefit Corporations son una forma legal que puede adquirir una empresa al combinar un propósito social y ambiental, con la rentabilidad económica. A menudo se confunden con las B Corps que son una certificación que específicamente otorga la organización B Lab (B Lab, s.f.). Las Benefit Corporations están reconocidas legalmente bajo figuras jurídicas en países como Estados Unidos, Italia y Francia. En Colombia existen las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC) y funcionan como un modelo equivalente, sin embargo, aún no han sido ampliamente impulsadas ni se ha creado una figura jurídica clara para el modelo de Empresa Social.

Emprendimiento social y garantizar el desarrollo de este modelo de negocio en condiciones adecuadas para promover el desarrollo económico y social sostenible en Colombia”

(RECON, s.f.).

En su informe titulado Emprendimiento Social en Colombia: Modelo de Negocio en Crecimiento RECON (2021) presenta un análisis detallado de la realidad de los emprendimientos sociales en Colombia, abordando sus características, desafíos y el impacto que generan en la sociedad. A continuación, se resumen los puntos clave del informe:

- **Principales características del Emprendimiento Social en Colombia:**

- Impacto social y ambiental: Un 83.3% de los emprendimientos sociales en Colombia se enfocan en generar un impacto social positivo, mientras que un 31.1% se orienta hacia el impacto ambiental, y un 19.3% busca fomentar el desarrollo económico de las comunidades.
- Contexto de paz y conflicto armado: El 22.5% de los emprendedores sociales fueron motivados por el contexto de conflicto armado en el país, y un 96.2% de ellos considera que su trabajo contribuye a la construcción de paz y al posconflicto en sus territorios. Además, el 62.7% beneficia directamente a poblaciones afectadas por el conflicto armado.
- Diversidad de género: Los emprendedores sociales presentan una casi equitativa distribución de género, con un 45.3% de mujeres y un 54.8% de hombres.
- Juventud y cambio social: Los jóvenes son actores clave en el ecosistema del emprendimiento social, con un 45.5% de los emprendedores sociales entre los 18 y 35 años.
- Diversidad de sectores: Los emprendimientos sociales en Colombia abarcan diversos sectores. Los más representativos son educación (24.4%), medio

ambiente (21.1%), y paz y derechos humanos (15.4%). Otros sectores incluyen economía naranja, salud, bienestar, desarrollo agrario y equidad de género.

- Grupos poblacionales impactados: El 100% de los emprendimientos sociales identificados impactan de manera positiva a comunidades vulnerables.

Entre los grupos beneficiados se encuentran mujeres (45.2%), niños, niñas y adolescentes (57.7%), población rural (34.2%), y personas en condición de discapacidad (16.7%).

- Educación y empleabilidad: Un 51.7% de los emprendedores sociales tiene formación profesional, y un 17.2% cuenta con estudios de posgrado. A pesar de este nivel educativo, el 59.7% no percibe ingresos por su emprendimiento.

Además, los emprendimientos sociales generan en promedio siete empleos cada uno, con un total de 1630 empleos directos, de los cuales el 66% son ocupados por jóvenes entre los 18 y 35 años.

- Fuentes de financiación: El 81% de los emprendedores sociales inició su proyecto con recursos propios. Otras fuentes incluyen préstamos de familiares y amigos (3%), crédito bancario (3%), cooperación internacional (2%) y recursos de programas estatales (3%).

Además, en su documento Radiografía del Emprendimiento Social en Colombia 2023, se identifican otras cifras relevantes para el sector en el país. Algunos de los puntos clave para tener en cuenta son (RECON, 2024):

- Se han identificado más de 3000 emprendimientos sociales, de los cuales se encuestaron 527.

- Perfil del liderazgo: El 86.72% de los emprendedores sociales afirma no pertenecer a ninguna comunidad étnica específica. Además, el 14,76% indica ser víctima del conflicto armado. Mientras que en menor proporción se identifica como parte de la población LGBTIQ+ o como mujer víctima de violencia con un 1,39% y 1,21% respectivamente.

- Nivel de formalización: Solo el 26,79% de los emprendimientos no está formalizado mientras que más del 73% sí está conformado como entidades legales, prevaleciendo la confirmación de SAS (36,25%), fundación (20,48%) y asociación (9,9%). Por otro lado, en términos de tamaño y empleo, el 66,66% son micro- emprendimientos que emplean entre 1 a 5 personas, seguido de las pequeñas empresas entre 6 y 20 empleados (29,24%), y solo el 0,83% se constituye como gran empresa.

- Superación de la pobreza: El 77,25% de los encuestados asegura que el emprendimiento social es una herramienta viable para abordar desafíos sociales Colombia como la desigualdad, contribuir al crecimiento económico sostenible del país o ser un importante generador de empleo. Sin embargo, una parte importante de los encuestados también aseguró que se necesitan más políticas e incentivos que garanticen o mejoren la viabilidad del emprendimiento social a nivel nacional.

- Limitantes: El 64,4% de los emprendimientos encuestados afirmó que los principales factores limitantes del emprendimiento social en Colombia se relacionan con la falta de recursos financieros, falta de apoyo del gobierno y falta de acceso a la educación y capacitación adecuadas.

- Sostenibilidad financiera: El 69,55% de los emprendimientos tiene su principal fuente de ingresos en la venta de servicios o productos, seguido de un 10,3% por cuenta de donaciones y solo un 1,67% por subvenciones o fondos de apoyo gubernamental.

- **Desafíos y necesidades del ecosistema de emprendimiento social en Colombia:**

De acuerdo con RECON (2021, 2024), uno de los principales desafíos es la falta de un marco legal que defina claramente el concepto de emprendimiento social en el ordenamiento jurídico colombiano. Este vacío ha dificultado el reconocimiento institucional y

la implementación de políticas públicas efectivas. En respuesta a este desafío, RECON propone cinco áreas clave donde se necesitan políticas públicas:

- Reconocimiento legal: Es imperativo reconocer formalmente el emprendimiento social como un modelo de negocio, lo que permitiría a las instituciones del Estado desarrollar políticas públicas específicas para este sector.
- Figura jurídica: Crear una figura jurídica especial para las ES facilitaría su formalización y permitiría su crecimiento económico, tal como se ha hecho en otros países.
- Promoción del emprendimiento social: El Estado debe implementar una estrategia de promoción que incluya la visibilización de iniciativas sociales, la educación en emprendimiento con impacto social, y la formalización de estos modelos de negocio a través de reducciones de trámites y costos.
- Financiación: Se requieren mecanismos financieros flexibles, que incluyan líneas de crédito preferenciales, inversión privada y pública, y fondos de cooperación internacional que permitan a los emprendedores sociales acceder a recursos esenciales.
- Fortalecimiento del ecosistema: Se recomienda la creación de un ecosistema de emprendimiento social que involucre a entidades públicas, sector privado, universidades, incubadoras y aceleradoras, con un enfoque en el desarrollo local y la descentralización.
- Formación y capacitación: No solo para el sector público con el objetivo de que los funcionarios reconozcan y tengan conciencia sobre la relevancia del emprendimiento social sino para los mismos emprendedores para que fortalezcan su capacidades y herramientas para dirigir y buscar la sostenibilidad de sus organizaciones.
- Monitoreo al impacto: Establecer mecanismos e indicadores que permitan medir y monitorear el impacto de las políticas e iniciativas gubernamentales en favor del emprendimiento social. Así como diseñar estándares que sirvan de

marco de referencia para que los emprendimientos sociales hagan seguimiento del impacto social que generan.

El análisis de los datos presentados por RECON muestra la urgencia de crear un ecosistema más robusto para el emprendimiento social en Colombia, que no solo brinde apoyo financiero, sino que también ofrezca un marco institucional adecuado para su formalización y crecimiento. Asimismo, la creación de redes de colaboración entre actores públicos, privados y sociales es clave para potenciar el impacto de los emprendimientos sociales.

En este sentido, alianzas interinstitucionales como Juntémonos por Cartagena tienen el potencial de ser un catalizador para el desarrollo de ES en Colombia. Estas alianzas pueden actuar como un puente entre los emprendedores sociales y los recursos necesarios para su sostenibilidad. La intervención de actores múltiples en un mismo ecosistema garantiza no solo el éxito individual de los emprendimientos, sino también el fortalecimiento colectivo del ecosistema de la economía social.

El emprendimiento social en Colombia está en crecimiento y tiene el potencial de ser una herramienta poderosa para combatir la pobreza. Sin embargo, para que este potencial se materialice plenamente, es necesario abordar las limitaciones que enfrentan los emprendedores. El fortalecimiento del ecosistema del emprendimiento social, a través de alianzas interinstitucionales como Juntémonos por Cartagena, representa una oportunidad crucial para articular los esfuerzos y recursos que permitan la creación, sostenibilidad, expansión y replicabilidad de estas iniciativas en todo el país.

9. Capítulo 3: El potencial del sector social en Cartagena

9.1. Caracterización del sector social en Cartagena de Indias

El sector social en Cartagena de Indias se constituye en un actor clave en la mejora de las condiciones socioeconómicas de la ciudad, especialmente en la atención a las comunidades más vulnerables. Este sector está compuesto principalmente por Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESALES), que desempeñan un papel esencial en temas como la

superación de la pobreza, la educación, la atención a mujeres, el medio ambiente, entre otros. Sin embargo, es importante señalar que este análisis se basa en los resultados del informe Caracterización del sector social en Cartagena de Indias, 2023 publicado por la Fundación Santo Domingo, la Cámara de Comercio de Cartagena, y la Universidad Tecnológica de Bolívar (2024). Este reporte, sin embargo, se centra exclusivamente en las ESALES, dejando de lado otras entidades con ánimo de lucro que, pese a no estar reguladas como empresas sociales, comparten elementos clave con este tipo de organizaciones, como el enfoque en la superación de la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible. La falta de visibilidad y datos sobre este tipo de organizaciones en el contexto de Cartagena, y en general en el país, refleja un vacío importante que limita una comprensión más amplia del sector social en la ciudad.

En Cartagena, la mayoría de las organizaciones del sector social son microempresas (82,6%) y sus actividades están orientadas a una población diversa, con un enfoque predominante en los ancianos (21,5%), adultos mayores (14,1%), adultos (14,1%), y niños y adolescentes (12,3%). Los temas más comunes que estas organizaciones abordan incluyen el medio ambiente, la superación de la pobreza, la reducción de desigualdades, la cultura y recreación, y la convivencia social (Fundación Santo Domingo et al., 2024). Esto refleja un compromiso profundo con la mejora de las condiciones de vida de la población vulnerable de la ciudad, es decir, en palabras de Rueda y Espinosa (2010) no solo aquellos que están en condición de pobreza sino aquellos que tiene la susceptibilidad de serlo en el futuro.

Una característica notable de estas entidades es la predominancia de voluntarios en su estructura organizativa, ya que más del 75% de sus colaboradores son voluntarios, mientras que el 13% son independientes y solo el 10% son empleados directos (Fundación Santo Domingo et al., 2024). Esto pone de relieve una fuerte cultura de participación ciudadana y apoyo comunitario, pero también subraya los desafíos en términos de sostenibilidad económica y estructural, así como de formalización que enfrentan muchas de estas entidades.

En términos de financiamiento, hay una considerable diferenciación entre los recursos destinados a gastos de funcionamiento y los destinados a proyectos específicos. Para los gastos operativos, las principales fuentes de recursos son los llamados recursos propios, representando el 88,9%, lo que indica que estas organizaciones dependen en gran medida de sus propios ingresos, tales como cuotas de afiliación o aportes de socios (Fundación Santo Domingo et al., 2024). Sin embargo, cuando se trata de financiar proyectos específicos, las fuentes principales son externas, con un 40% de los recursos provenientes de entidades públicas y otro 40% de entidades privadas (Fundación Santo Domingo et al., 2024). Este contraste subraya una dualidad en su sostenibilidad: por un lado, la autonomía financiera para funcionar; por otro, la necesidad de apoyos externos para crecer y ejecutar programas específicos.

De acuerdo con el informe de la Fundación Santo Domingo et al. (2024), las entidades públicas representan la mayor proporción de aliados estratégicos (40,5%), lo que destaca el papel crucial del Estado en el desarrollo del sector social en la ciudad. Además, existe una relación significativa con las Juntas de Acción Comunal (JACs), que juegan un papel importante en la gestión y planificación de proyectos, representando un 41% de las alianzas (Fundación Santo Domingo et al., 2024). Esta colaboración con las JACs muestra cómo las ESALES dependen de actores comunitarios para ejecutar proyectos de impacto local, recalcando el valor del trabajo en red y la cooperación entre distintos niveles de la sociedad civil.

Entre las figuras legales más comunes en la ciudad se destacan las asociaciones (33,3%), las corporaciones (14,9%) y las fundaciones (49,2%) (Fundación Santo Domingo et al., 2024). Las fundaciones, en particular, tienen un rol preponderante en el ecosistema social de Cartagena, especialmente aquellas que están vinculadas al sector empresarial. Las fundaciones empresariales concentran gran parte de las inversiones sociales en la ciudad, aunque su impacto suele estar focalizado en zonas específicas de sus áreas de influencia. A su vez, las asociaciones, aunque representan un alto porcentaje de las

entidades, en muchos casos no están formalmente constituidas, lo que limita su capacidad de acceder a recursos y formalizar alianzas.

Otra entidad relevante son las corporaciones, que incluyen tanto gremios como organizaciones educativas, ambientales y culturales. Los gremios, muchos de los cuales están agrupados bajo la Corporación Consejo Gremial de Bolívar, son un actor clave en el tejido socioeconómico de la ciudad. Por otro lado, las veedurías ciudadanas, aunque representan solo el 0,8% de las entidades (Fundación Santo Domingo et al., 2024), juegan un papel crucial en la garantía del derecho a la participación ciudadana.

La estructura del sector social en Cartagena deja ver un panorama dinámico pero fragmentado, donde las fundaciones empresariales y corporaciones tienen un rol destacado en la inversión social, pero con una limitación geográfica en sus impactos. Este contexto plantea la necesidad de fortalecer las alianzas interinstitucionales, donde actores públicos, privados y sociales puedan colaborar de manera más efectiva para maximizar los recursos y coordinar esfuerzos en torno a objetivos comunes y replicables en diferentes zonas de la ciudad.

Uno de los vacíos importantes que se ha recalcado a lo largo de esta investigación es la falta de información y visibilidad sobre otras organizaciones que, sin ser ESALES, operan como ES bajo figuras legales con ánimo de lucro. Estas empresas, aunque no están reguladas ni reconocidas oficialmente como tal, contribuyen de manera significativa a la superación de la pobreza y la promoción del desarrollo sostenible en Cartagena. La ausencia de un marco legal que las incluya limita las oportunidades de desarrollo y expansión de este tipo de organizaciones. Este diagnóstico resalta la importancia de diseñar políticas públicas que no solo promuevan el fortalecimiento de las ESALES, sino que también permitan la inclusión y formalización de otras formas de ES, como las que operan con ánimo de lucro bajo principios de impacto social y generación de valor social compartido. La creación de un ecosistema más robusto y articulado podría mejorar el alcance de las iniciativas existentes y facilitar la creación de nuevas ES que respondan a las necesidades en Cartagena.

9.2. Importancia de las ESALES en Cartagena

9.2.1. Relación con la Cooperación Internacional

Cartagena, debido a sus altos índices de pobreza y desigualdad, ha sido históricamente un destino clave para los recursos provenientes de la cooperación internacional. Entre 2020 y 2023, se destinaron más de 60 mil millones de pesos a la ciudad a través de programas de cooperación internacional gestionados por el Distrito de Cartagena (Alcaldía de Cartagena, 2023). Este flujo de recursos es una muestra de la importancia que la ciudad tiene a nivel global en términos de atención humanitaria, desarrollo sostenible y superación de la pobreza. Sin embargo, no se cuenta con datos específicos que indiquen cuántos de estos recursos fueron asignados directamente a las ESALES para su operación y proyectos, lo que refleja una carencia en términos de transparencia y seguimiento del uso de estos fondos.

Según el informe de la Fundación Santo Domingo (2024), solo el 3,7% de las ESALES encuestadas utilizan recursos provenientes de la cooperación internacional para su funcionamiento. Asimismo, el 7% de estas entidades financian proyectos a través de estos recursos, lo que indica que el impacto de la cooperación internacional en el sector social está presente, pero aún es limitado en términos de alcance. De manera similar, solo el 1,5% de las ESALES cuentan con entidades internacionales como aliados estratégicos (Fundación Santo Domingo et al., 2024), lo que sugiere una necesidad de fortalecer estas relaciones y aumentar la participación de las organizaciones internacionales en el ecosistema social de la ciudad.

Un esfuerzo significativo en este sentido es el mapeo realizado por la Oficina de Cooperación Internacional del Distrito, que identificó a los principales actores de cooperación en Cartagena, muchos de los cuales son ESALES. Este mapeo es un paso clave para entender dónde están ubicados los operadores de cooperación y cuáles son sus áreas de influencia. Entre las categorías abordadas por estos actores se incluyen temas críticos como convivencia y gobernabilidad, medio ambiente y cambio climático, atención

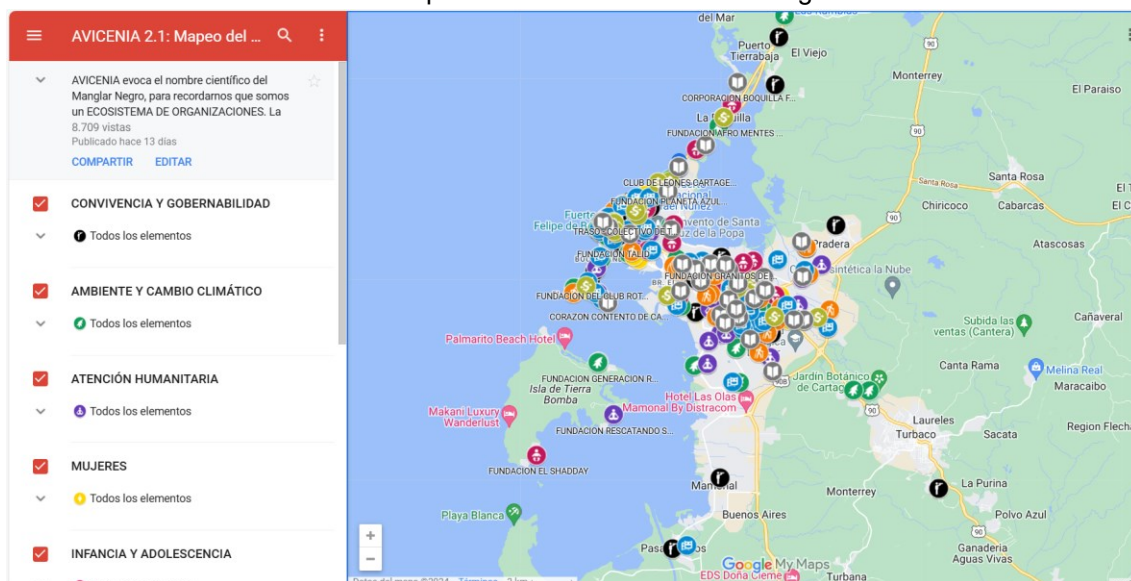
humanitaria, derechos de mujeres e infancia, salud y desarrollo económico inclusivo (Oficina de Cooperación Internacional, s.f.).

Este mapeo también revela que las principales fuentes de recursos de cooperación internacional para Cartagena provienen de entidades como el Bureau of Population, Refugees and Migration (PRM), a través de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM); USAID, que coopera con ONU Mujeres y otras entidades; así como cooperantes de Estados Unidos, Israel, y la Unión Europea. Algunos de los principales operadores que gestionan estos recursos incluyen a la Fundación Ideas para la Paz, Fundación Renacer, MOA Consulting, y Tierra Grata, que trabajan en áreas como salud, atención humanitaria, generación de ingresos, educación, cultura y derechos humanos (Oficina de Cooperación Internacional, s.f.).

A pesar de la importancia de la cooperación internacional, el bajo porcentaje de ESALES que utilizan estos recursos revela una brecha considerable en la capacidad de muchas de estas organizaciones para acceder a fondos internacionales. Esto puede estar relacionado con la falta de conocimiento técnico, capacidades limitadas para formular proyectos de alto impacto, o barreras administrativas que impiden que las ESALES puedan cumplir con los requisitos exigidos por los donantes internacionales. En este sentido, sería fundamental fortalecer las capacidades de estas entidades para gestionar de manera más efectiva los recursos internacionales y así expandir su impacto en las comunidades vulnerables de Cartagena.

Ilustración 1

Mapa de ESALES en el ecosistema de Cooperación Internacional en Cartagena



Fuente: Oficina de Cooperación Internacional (s.f.)

El flujo constante de recursos de cooperación internacional hacia Cartagena pone de relieve el reconocimiento global de los desafíos sociales que enfrenta la ciudad. Sin embargo, el limitado acceso de las ESALES a estos fondos indica que aún hay un largo camino por recorrer para fortalecer su papel en el ecosistema de cooperación internacional. Si bien algunas entidades han logrado posicionarse como actores clave en este ámbito, muchas otras aún están rezagadas, lo que sugiere la necesidad de desarrollar estrategias que mejoren su capacidad de gestionar y atraer recursos internacionales. La Oficina de Cooperación Internacional, a través de su mapeo del ecosistema, ha dado un paso importante al visibilizar a los actores clave, pero es necesario continuar fortaleciendo estas redes y promoviendo la capacitación técnica de las ESALES para que puedan aprovechar mejor estas oportunidades.

Al final, la cooperación internacional no solo puede proveer de recursos financieros, sino que también abre puertas para la creación de alianzas estratégicas, transferencia de conocimientos y capacidades, así como buenas prácticas que pueden fortalecer el sector social en la ciudad.

9.2.2. La relación de las ESALES con el Distrito de Cartagena

De acuerdo con Funciar (2020), entre 2016 y 2019, el Distrito de Cartagena estableció 901 contratos con más de 369 ESALES destinando más de 225 mil millones de pesos a estas organizaciones. Los contratos fueron gestionados por la Alcaldía de Cartagena, sus localidades y entidades descentralizadas. El año en que se realizó la mayor cantidad de contratos con ESALES fue 2019, con más de 63 mil millones de pesos asignados, coincidiendo con un año electoral, lo que generó preocupaciones sobre la transparencia en la asignación de estos recursos (Funciar, 2020).

Uno de los aspectos críticos observados en la relación del Distrito con las ESALES es la prevalencia de la contratación directa, que representó el 40% de los contratos firmados. Este tipo de contratación ha motivado cuestionamientos, ya que la competencia en los procesos licitatorios fue limitada: en promedio, solo 1,4 proponentes participaban en los procesos, lo que sugiere la necesidad de aumentar la pluralidad y objetividad en la selección de oferentes (Funciar, 2020).

Otro aspecto relevante es la concentración de contratos en un reducido grupo de ESALES conocidas como "Detodito", las cuales tienen objetos sociales tan amplios que abarcan actividades disímiles, como la construcción de obras y la prestación de servicios educativos. Estas entidades recibieron más de 28 mil millones de pesos en contratos, lo que plantea serias dudas sobre la calidad de los servicios prestados y la competencia real en la asignación de los contratos (Funciar, 2020).

La relación entre el Distrito de Cartagena y las ESALES ha sido significativa en términos de volumen de recursos asignados, pero ha estado marcada por deficiencias en la competencia y la transparencia de los procesos de contratación. Este panorama refleja la necesidad de fortalecer los mecanismos de supervisión y de fomentar una mayor participación de las ESALES en los procesos competitivos. La implementación de políticas que promuevan la pluralidad de oferentes y la transparencia en la contratación es esencial para garantizar que los recursos destinados al sector social realmente contribuyan a la superación de la pobreza y la mejora de la calidad de vida en Cartagena.

9.2.3. Reflexiones sobre la relevancia de las ESALES en Cartagena

A lo largo de este capítulo, se ha evidenciado la importancia que tienen las ESALES en el desarrollo social de Cartagena. Tanto en su relación con la cooperación internacional como en su interacción con el Distrito de Cartagena, estas entidades han demostrado ser actores clave en la prestación de servicios y en la implementación de proyectos de impacto social en la ciudad. Sin embargo, también se han identificado limitaciones significativas, como la falta de acceso a recursos y la concentración de contratos públicos en un reducido grupo de organizaciones.

En cuanto al potencial del sector social en Cartagena, es indudable que las ESALES juegan un papel fundamental, sin embargo, la falta de un marco regulatorio claro para las ES en Colombia limita el reconocimiento y el desarrollo de otras formas organizacionales que también podrían contribuir de manera significativa a este objetivo.

El enfoque ecosistémico, como se ha discutido a lo largo de esta tesis, es clave para entender cómo las alianzas interinstitucionales pueden maximizar el impacto de las ESALES y otras formas organizacionales de ES en la superación de la pobreza. Al integrar recursos, conocimientos y capacidades de distintos sectores, estas alianzas como Juntémonos por Cartagena, pueden potenciar el desarrollo de ES sostenibles que generen un impacto real y duradero en las comunidades vulnerables de Cartagena.

9.3. Aproximación al modelo de ES en Cartagena

Hasta este punto, hemos discutido ampliamente el papel de las ESALES en Cartagena y su impacto en el desarrollo social de la ciudad. Sin embargo, es fundamental ampliar la visión para incluir a las empresas con ánimo de lucro que, aunque no encajan tradicionalmente dentro del marco de las ESALES, también juegan un papel crucial en la superación de la pobreza y en la generación de impacto social positivo. Este tipo de organizaciones comparten muchas características con las ES, ya que combinan la sostenibilidad económica con la responsabilidad social y ambiental. No obstante, estas

empresas no han sido suficientemente mapeadas ni visibilizadas como parte del ecosistema social de la ciudad.

El panorama actual en Cartagena revela que tanto las ESALES como las empresas con ánimo de lucro tienen el potencial de adoptar elementos del modelo de ES, pero esto requiere un fortalecimiento del entendimiento y la creación de un ecosistema robusto de impacto. Las alianzas interinstitucionales, como la iniciativa Juntémonos por Cartagena, podrían desempeñar un papel clave en este proceso al unir los esfuerzos de múltiples sectores para potenciar el desarrollo de estas empresas.

A continuación, se presentan algunos ejemplos de empresas con ánimo de lucro que operan en Cartagena y que, por su naturaleza y objetivos, pueden considerarse ES:

- **Blue Apple Beach y Green Apple Foundation**

Blue Apple Beach es un club de playa y hotel boutique sostenible ubicado en la Isla Tierra Bomba, a 20 minutos de Cartagena. Es un ejemplo claro de una empresa con ánimo de lucro que opera bajo principios de sostenibilidad y responsabilidad social. Blue Apple Beach es una Empresa B certificada, lo que implica que cumple con altos estándares de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad. Además, es un empleador de salario digno y opera con energía solar, lo que refuerza su compromiso con el medio ambiente (Blue Apple Beach, s.f.).

Lo que realmente distingue a Blue Apple Beach como un modelo de ES es su vínculo con la Fundación Green Apple, una organización sin ánimo de lucro que implementa soluciones sostenibles para la gestión de residuos y la creación de empleos dignos para la comunidad local en Tierra Bomba: Green Apple gestiona el único centro de reciclaje de vidrio en Cartagena, transformando los desechos en productos artesanales y promoviendo prácticas de compostaje y agricultura sostenible en el hotel. (Green Apple, s.f.). Este enfoque dual de negocio y fundación permite que Blue Apple Beach no solo sea un ecohotel exitoso, sino también un motor de cambio social y ambiental en la isla de Tierra Bomba y en la ciudad en general.

- **Granzplast**

Granzplast es una empresa dedicada al reciclaje de plástico en Cartagena. Su principal objetivo es contribuir a la reducción de la contaminación plástica y a la conservación del medio ambiente mediante la transformación de residuos en productos útiles para la sociedad. Esta empresa no solo reduce significativamente el desperdicio de plástico, sino que también promueve prácticas sostenibles en la comunidad al procesar residuos no peligrosos generados por residentes, turistas y empresas locales (Granzplast, s.f.).

El modelo de Granzplast es un ejemplo claro de cómo una empresa con ánimo de lucro puede generar un impacto social positivo. Al ofrecer servicios de almacenamiento, lavado, clasificación y producción de nuevos productos a partir de plástico reciclado, Granzplast ayuda a mitigar los problemas ambientales en Cartagena. Además, su compromiso con la sostenibilidad y la reducción de la huella ecológica la coloca como un actor importante en el ecosistema social de la ciudad.

- **Adomi y Fundación Adomi**

Adomi es una empresa que ofrece servicios varios de tutorías, preuniversitarios y conferencias, pero lo que la convierte en un modelo de empresa social es su relación con la Fundación Adomi. A través de la venta de servicios, Adomi financia la educación de jóvenes de escasos recursos, brindándoles oportunidades para salir de la pobreza mediante la educación superior. Sus operaciones impactan directamente a comunidades en condiciones de vulnerabilidad, como Tierra Bomba y el barrio Henequén (Fundación Adomi, s.f.).

Este modelo de negocio dual, en el que una empresa privada financia una fundación social, es un ejemplo de cómo las empresas con ánimo de lucro pueden contribuir significativamente al desarrollo social y económico de Cartagena. Adomi demuestra que es posible combinar la rentabilidad con el impacto social al destinar parte de sus ingresos a financiar la educación gratuita para jóvenes desfavorecidos.

- **Tierra Grata**

Tierra Grata es una empresa que ha evolucionado desde su origen como fundación hacia un modelo de negocio sostenible. Aunque su sede está en Cartagena, sus operaciones se concentran en comunidades rurales sin acceso a servicios básicos. Tierra Grata se especializa en soluciones de energía limpia, agua potable y saneamiento seguro, las cuales son co-creadas con las comunidades locales. Estas soluciones son descentralizadas, de bajo costo, amigables con el medio ambiente y fácilmente accesibles (Tierra Grata, s.f.).

El modelo de Tierra Grata combina un enfoque empresarial con un impacto social significativo. Las familias beneficiadas pagan por los servicios a través métodos de pago cómodos, lo que les permite acceder a soluciones vitales. Además, Tierra Grata acompaña su oferta de servicios con un programa de intervención social, que capacita a las comunidades para que gestionen y mantengan las soluciones a largo plazo. Este modelo demuestra cómo una empresa con ánimo de lucro puede integrarse profundamente en las comunidades vulnerables y contribuir al desarrollo sostenible.

9.3.1. Reflexiones sobre la relevancia de las ES en Cartagena

El análisis de estas empresas con ánimo de lucro en Cartagena muestra que, aunque no están formalmente reconocidas como ES, muchas de ellas ya están actuando como tales. Empresas como Blue Apple Beach, Granzplast, Adomi y Tierra Grata comparten varios elementos con las ES, como su enfoque en la sostenibilidad, su compromiso con la comunidad y la reinversión de sus beneficios en proyectos que generan un impacto positivo.

Iniciativas como Juntémonos por Cartagena tienen un gran potencial para catalizar este ecosistema al unir esfuerzos de distintos sectores. La clave está en articular un enfoque colaborativo que permita a las empresas con ánimo de lucro y a las ESALES beneficiarse mutuamente, aprovechando sus fortalezas para generar un mayor impacto en la superación de la pobreza y la mejora de la calidad de vida en Cartagena.

En conclusión, Cartagena presenta un entorno propicio para el desarrollo de ES. No obstante, es necesario un esfuerzo concertado y la creación de redes de apoyo que potencien el impacto de las alianzas interinstitucionales. Solo a través de un enfoque colaborativo y bien estructurado se podrá aprovechar el verdadero potencial del sector social en Cartagena para lograr un desarrollo económico y social sostenible.

9.4. Capital Social en Cartagena de Indias y ES

La relación entre el capital social y la creación de ES constituye una dimensión fundamental para entender cómo las comunidades pueden estructurar respuestas colectivas y sostenibles frente a problemáticas sociales como la pobreza. En este capítulo, exploraremos cómo el capital social, entendido como un conjunto de normas, redes y confianza que fomenta la acción colectiva (Putnam, 2004; Woolcock y Narayan, 2000), puede ser un catalizador para la construcción de ES en Cartagena. A partir de los resultados del Barómetro de Capital Social (Corporación para el Control Social Contrial, 2024), analizaremos cómo estas dinámicas sociales se reflejan en el contexto local y cómo podrían fortalecerse mediante alianzas interinstitucionales.

El capital social, según Fukuyama (2003), se traduce en “normas o valores compartidos que promueven la cooperación social” (p. 37). Estas normas generan externalidades positivas, como la reciprocidad, la confianza y el cumplimiento de compromisos, elementos esenciales para la cohesión social. De manera similar, Woolcock (2001) destaca que el capital social no es homogéneo, sino que se manifiesta en tres niveles: el bonding (vínculos íntimos y familiares), el bridging (relaciones intracomunitarias) y el linking (vínculos entre grupos con diferentes grados de poder).

En el contexto de las ES, estas variables permiten identificar cómo las relaciones sociales, en sus distintas formas, pueden contribuir al éxito de las iniciativas. Por ejemplo, el capital social de puente es clave para crear redes entre actores diversos, mientras que el capital social de escalera facilita que las comunidades accedan a recursos y oportunidades a través de conexiones con actores más influyentes.

El Barómetro de Capital Social BARCAS 2023, elaborado por la Corporación para el Control Social Contrial y publicado en 2024, evalúa cuatro dimensiones clave del capital social en Cartagena: Tejido Social (TSOCIAL), Capital Público (KPÚBLICO), Confianza Institucional (CONFIE) y Fe en Fuentes de Información no Validadas (FENOVAL). Estas dimensiones ofrecen un marco para comprender cómo las dinámicas locales pueden facilitar o limitar la creación de ES en la ciudad (Corporación para el Control Social Contrial, 2024).

- **Tejido Social (TSOCIAL): La base de la cohesión comunitaria.**

Cartagena obtuvo un puntaje de 0,22 en TSOCIAL, lo que la posiciona como una ciudad con una cohesión social moderada. Este indicador refleja un aumento en la solidaridad general y una disminución en la atomización social, es decir, la desconexión entre individuos de la comunidad (Corporación para el Control Social Contrial, 2024). Estas características sugieren un entorno favorable para la colaboración en proyectos colectivos, como la creación de ES. Sin embargo, el informe destaca que las relaciones horizontales, fundamentales para resolver problemas de manera colectiva, son una debilidad en Cartagena (Corporación para el Control Social Contrial, 2024).

En este contexto, las alianzas interinstitucionales pueden actuar como facilitadores del capital social de puente, conectando a diversos actores locales y fomentando relaciones de confianza y reciprocidad. Estas alianzas permiten superar barreras sociales que limitan la cooperación comunitaria (Putnam, 2004; Woolcock y Narayan, 2000).

- **Capital Público (KPÚBLICO): Participación ciudadana y su impacto en las ES.** El puntaje de 0,29 en KPÚBLICO posiciona a Cartagena como líder en participación cívica y política entre las ciudades evaluadas. Según el estudio, los cartageneros y cartageneras participan activamente en mecanismos como los presupuestos participativos, lo que evidencia una alta capacidad colectiva

para influir en decisiones que afectan el bienestar social (Corporación para el Control Social Contrial, 2024).

Este alto nivel de participación cívica es ideal para fomentar ES que integren a la comunidad en sus procesos de toma de decisiones y planificación. Woolcock (2001) señala que el capital social de puente, presente en este tipo de participación, es esencial para conectar a comunidades con oportunidades económicas y sociales.

- **Confianza Institucional (CONFIE): Un desafío en el ecosistema de ES.** Cartagena obtuvo un puntaje de 0,30 en CONFIE, lo que refleja un nivel relativamente alto de confianza institucional. Sin embargo, esta cifra es inferior al puntaje de 0,436 registrado en 2017, lo que señala una disminución en la percepción de eficacia de las instituciones y en los mecanismos de control social (Corporación para el Control Social Contrial, 2024).

Una confianza institucional sólida es crucial para que las ES puedan colaborar efectivamente con las autoridades locales y obtener el respaldo necesario para operar. Fukuyama (2003) argumenta que la confianza en las instituciones es un recurso indispensable para fomentar la cooperación social y fortalecer las alianzas entre sectores.

El potencial del capital social en Cartagena para la creación de ES radica en su capacidad para fomentar redes de cooperación y confianza, pero esto requiere una articulación efectiva a través de alianzas interinstitucionales. Estas alianzas actúan como mecanismos que canalizan el capital social, maximizando su impacto en la creación y sostenibilidad de las ES. Por ejemplo:

- El capital social de puente puede ser potenciado mediante la colaboración entre sectores público, privado y comunitario, promoviendo proyectos conjuntos que respondan a las necesidades locales.
- El capital social de escalera facilita que las ES accedan a recursos y oportunidades mediante vínculos con actores más influyentes, como agencias de cooperación internacional o grandes empresas.

El análisis del capital social en Cartagena sugiere que la ciudad cuenta con una base sólida para el desarrollo de ES, pero también enfrenta desafíos significativos. La cohesión social, la participación ciudadana y la confianza institucional son recursos valiosos que deben ser potenciados mediante alianzas interinstitucionales estratégicas. Estas alianzas no solo fortalecen el tejido social y las redes de cooperación, sino que también crean un entorno propicio para que las ES se conviertan en un motor de cambio social y económico en la ciudad.

El éxito de estas iniciativas dependerá, en última instancia, de la capacidad de las alianzas para integrar el capital social en sus estrategias, generando soluciones sostenibles que aborden de manera efectiva las necesidades de las comunidades locales. Este enfoque refuerza el argumento central de esta tesis: que las alianzas interinstitucionales, al canalizar los recursos del capital social, pueden transformar el panorama empresarial y social en Cartagena.

9.5. Gobernanza y Buen Gobierno en Cartagena: su impacto en el sector social y las alianzas interinstitucionales

El desarrollo del sector social en Cartagena y el potencial de iniciativas como las ES están íntimamente ligados a las condiciones de gobernanza y buen gobierno en la ciudad. Como se exploró en capítulos anteriores, elementos como el capital social y la confianza institucional son esenciales para el éxito de las alianzas interinstitucionales. Sin embargo, estos elementos pueden verse minados por problemáticas de gobernabilidad, transparencia y corrupción, como las que documenta Funcicar (2023) en el documento *Situación del buen gobierno en Cartagena y recomendaciones para programas de gobierno y gestión pública*. Este capítulo analiza cómo estas dinámicas de gobernanza impactan el ecosistema del sector social, la creación de ES y la articulación de alianzas como Juntémonos por Cartagena.

- Transparencia y confianza institucional: Fundamentos para las alianzas

La confianza en las instituciones públicas es un pilar del capital social y un factor determinante para el éxito de las alianzas interinstitucionales. No obstante, en Cartagena, esta confianza ha sido erosionada por problemas históricos de corrupción y debilidad institucional. Según Funcicar (2023), aunque la ciudad ha registrado avances en el Índice de Desempeño Institucional, pasando de 57,7 en 2018 a 74,9 en 2021, persisten problemas significativos en áreas como la gestión del talento humano y el acceso a la información pública. Estas deficiencias socavan la credibilidad del gobierno y limitan la participación del sector social en iniciativas conjuntas.

Desde la perspectiva de las alianzas interinstitucionales, esta falta de confianza puede dificultar la cooperación entre sectores público, privado y social. El modelo de desarrollo local, que debería incluir al sector social como un actor clave, enfrenta barreras cuando las organizaciones perciben que no hay garantías de transparencia ni mecanismos efectivos de rendición de cuentas. Esto es particularmente relevante en contextos como el de Juntémonos por Cartagena, donde la confianza entre los actores es esencial para promover la cohesión y la cooperación en torno a objetivos comunes, como la superación de la pobreza.

- Participación ciudadana y sector social: Oportunidades y desafíos

La participación ciudadana es un componente fundamental del buen gobierno y un catalizador para el fortalecimiento del sector social. Funcicar (2023) destaca que, aunque la inversión en programas de participación ciudadana ha aumentado, estos esfuerzos aún son insuficientes para garantizar un impacto significativo. La desconexión entre los espacios participativos y los procesos de toma de decisiones limita la capacidad de la ciudadanía para influir en las políticas públicas.

En este contexto, las ES y las alianzas interinstitucionales pueden actuar como puentes entre la ciudadanía y el gobierno, fomentando la participación en iniciativas que respondan a las necesidades locales. Sin embargo, esto requiere un entorno de gobernanza que facilite la inclusión y la representación de las comunidades en la planificación y ejecución de proyectos. Por ejemplo, una mayor participación del sector

social en convocatorias públicas podría potenciar soluciones innovadoras para la superación de la pobreza. No obstante, esto debe ir acompañado de mecanismos de transparencia que eviten el uso de empresas de papel o “detodito”, como las que señala Funcicar (2023), las cuales desvirtúan los objetivos de desarrollo al priorizar intereses particulares sobre el bien común.

- **Gobernabilidad y desarrollo local: El papel de las alianzas interinstitucionales**

La gobernabilidad en Cartagena enfrenta desafíos significativos, incluyendo una inestabilidad política que se refleja en la sucesión de 12 alcaldes entre 2011 y 2023. Esta falta de continuidad administrativa afecta la capacidad de implementar políticas de largo plazo y desincentiva la participación de actores sociales y privados en alianzas interinstitucionales. Como señala Funcicar (2023), la ausencia de una visión coherente y estable dificulta la construcción de confianza entre los sectores y limita el impacto de los proyectos dirigidos a combatir la pobreza.

A pesar de estos desafíos, las alianzas interinstitucionales como Juntémonos por Cartagena tienen el potencial de contribuir al desarrollo de un modelo de gobernanza más inclusivo y colaborativo. Estas alianzas pueden actuar como plataformas para la co-creación de soluciones, integrando diferentes perspectivas y sumando capacidades técnicas y financieras. No obstante, su éxito dependerá de la capacidad del gobierno local para adoptar un enfoque de gobernanza que fomente la participación equitativa de todos los actores y garantice un entorno transparente y confiable.

El análisis de Funcicar (2023) pone en evidencia que Cartagena enfrenta importantes desafíos de gobernabilidad que impactan directamente el sector social, la creación de ES y el desarrollo de alianzas interinstitucionales. Sin embargo, también se perciben oportunidades para fortalecer estas dinámicas a través de reformas orientadas a la transparencia, la participación ciudadana y la cohesión institucional. La consolidación de un buen gobierno no solo es un objetivo deseable en sí mismo, sino una condición necesaria

para potenciar el ecosistema social de Cartagena y avanzar hacia la superación de la pobreza.

10. Capítulo 4: Resultados

La presente investigación se propuso analizar la posible contribución de la alianza Juntémonos por Cartagena en la formación de ES orientadas a la superación de la pobreza. En este capítulo se presentan los hallazgos obtenidos a partir de entrevistas con actores clave, con un enfoque analítico y reflexivo sobre la función de las alianzas interinstitucionales y los factores que inciden en la sostenibilidad de las ES.

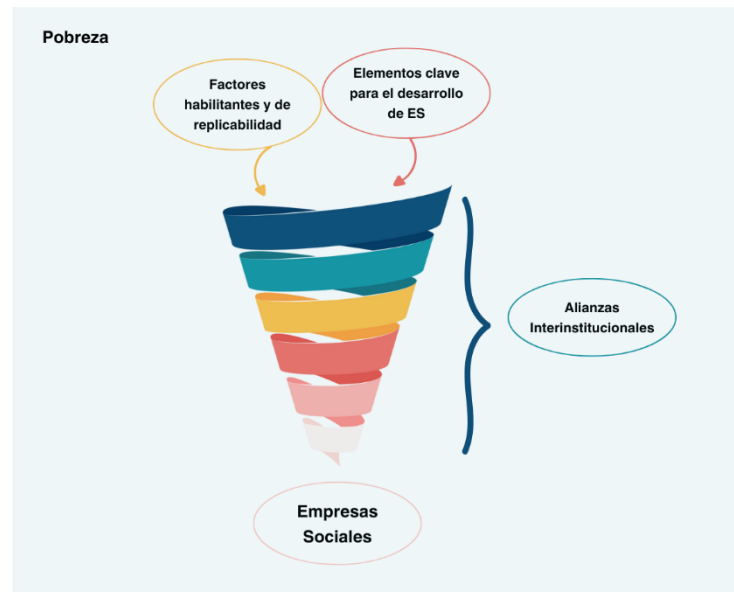
Uno de los principales hallazgos de esta investigación es que la colaboración entre actores del sector público, privado y social es esencial para potenciar el desarrollo de este tipo de empresas. Sin embargo, la falta de continuidad y la carencia de mecanismos formales de vinculación limitan su impacto. A pesar de los esfuerzos de Juntémonos por Cartagena para integrar estos sectores, los resultados indican que la efectividad de las alianzas depende en gran medida de la confianza, la coordinación y la alineación de intereses entre los participantes. Además, se evidenció que las ES requieren no solo financiamiento, sino también formación y apoyo institucional para su consolidación. El vínculo institucional y el arraigo territorial emergieron como factores determinantes en el éxito de estas iniciativas, ya que permiten que las ES respondan a las necesidades locales y generen un impacto sostenible. Asimismo, la movilización social juega un rol fundamental, pues fortalece el compromiso de la comunidad y contribuye a la sostenibilidad de los proyectos.

En los apartados siguientes se detalla la interpretación de estos resultados, incluyendo una explicación ampliada del modelo gráfico de análisis, la metodología utilizada y una matriz de resultados que sintetiza los principales hallazgos de las entrevistas.

10.1. Modelo gráfico de análisis

Ilustración 2

Modelo Gráfico de análisis: Alianzas interinstitucionales y ES



Fuente: Elaboración propia

En este modelo de análisis las alianzas interinstitucionales son el embudo, y cumplen el rol fundamental de canalizar y potenciar los factores explicativos que influyen en el desarrollo de las ES, las cuales se representan como la variable dependiente del modelo.

Las variables explicativas incluyen los Elementos Clave para el Desarrollo de las ES (vínculo institucional, el arraigo territorial y la movilización social) y los Factores Habilitantes y de Replicabilidad (como aspectos profesionales, conocimiento de la economía social, redes de cooperación, y apoyo institucional). Aunque estos factores y elementos pueden existir sin las alianzas, es a través de las alianzas interinstitucionales que se articulan y fortalecen, orientando su impacto hacia la creación y sostenibilidad de las ES.

Al actuar como embudo, las alianzas integran y dirigen estos factores hacia un objetivo común, aumentando su cohesión y efectividad para que las ES puedan alinearse y concentrarse en objetivos comunes como la superación de la pobreza, que se presenta como la variable contextual del modelo. Si se retirara el embudo (las alianzas), estos factores y elementos estarían presentes, pero de una manera más dispersa, lo cual limitaría su impacto y dificultaría la creación de ES que compartan un propósito social claro. En

resumen, las alianzas interinstitucionales canalizan y potencian los factores y elementos clave, integrándolos en un marco cohesionado que permite a las ES enfocarse eficazmente en el objetivo de combatir la pobreza en Cartagena.

En la práctica, esto significa que, sin una alianza robusta, los esfuerzos individuales de las organizaciones quedarían fragmentados y su impacto sería limitado. La ausencia de este embudo podría traducirse en la dispersión de esfuerzos y en la incapacidad de generar impactos significativos en la superación de la pobreza.

10.2. Metodología

Para esta investigación se utilizaron entrevistas semiestructuradas como técnica de recolección de información tanto virtuales como presenciales con tres tipos de actores: (i) una empresa social en funcionamiento, (ii) representantes de la alianza Juntémonos por Cartagena y (iii) expertos en gobernanza y economía social.

El uso de entrevistas semiestructuradas se justificó por su flexibilidad, lo que permitió profundizar en otras temáticas que surgían durante la conversación. Además, este enfoque proporcionó evidencia cualitativa relevante sobre el impacto de las alianzas interinstitucionales en la promoción de ES. Este método permite explorar percepciones y experiencias en profundidad, favoreciendo la interpretación de fenómenos complejos en contextos específicos.

A continuación, se muestra una caracterización de los entrevistados (ver Tabla 3)

Tabla 3
Caracterización de entrevistados

Nombre	Organización	Representatividad	Categoría
Carmen Ocampo	Fundación Santo Domingo	Coordinadora de proyectos	Miembro Juntémonos por Cartagena
Eliana Salas	Cartagena Cómo Vamos	Directora ejecutiva	Experto externo

Juan Camilo Oliveros	Consejo Gremial de Bolívar	Director ejecutivo	Miembro Juntémonos por Cartagena
Lina Marrugo	Universidad Tecnológica de Bolívar	Docente	Experto externo
Representante de Tierra Grata	Tierra Grata	Funcionario	Empresa Social

Fuente: Elaboración propia

10.3. Principales hallazgos

A continuación, se presenta los hallazgos derivados de las entrevistas realizadas a distintos actores. A partir del análisis de estos testimonios, se busca comprender en profundidad las dinámicas, retos y oportunidades del ecosistema de colaboración interinstitucional y social en Cartagena. La relatoría de las entrevistas se enlaza con reflexiones e interpretaciones que permiten una comprensión más holística de los factores habilitantes, barreras y estrategias clave para el fortalecimiento de las ES.

- Alianzas interinstitucionales y superación de la pobreza

Uno de los principales hallazgos de este estudio es la percepción generalizada sobre el potencial de las alianzas interinstitucionales para coordinar esfuerzos en la superación de la pobreza. No obstante, las entrevistas evidencian que su efectividad varía significativamente en función del grado de coordinación, la participación del sector público y la confianza entre los actores involucrados.

Carmen Ocampo, Coordinadora de Proyectos de la Fundación Santo Domingo, enfatizó la importancia de la coordinación efectiva dentro de la alianza Juntémonos por Cartagena, pero advirtió que actualmente las redes de colaboración presentan desafíos estructurales (comunicación personal, 20 de enero de 2025). Según Ocampo, "las redes de colaboración tienen un potencial significativo, pero aún requieren tiempo y esfuerzo para alcanzar sus objetivos debido a la falta de una coordinación eficiente y sostenida" (comunicación personal, 20 de enero de 2025). Esta afirmación es consistente con la evaluación realizada por Juan Camilo Oliveros, director ejecutivo del Consejo Gremial de Bolívar, quien destacó que, si bien las alianzas pueden ser altamente efectivas, dependen

en gran medida de la presencia del sector público para garantizar la asignación de recursos y la difusión de información relevante (J. Oliveros, comunicación personal, 10 de enero de 2025).

En este sentido, las percepciones sobre el papel del sector público en la articulación de alianzas son dispares. Mientras que algunos entrevistados, como Eliana Salas Barón, directora ejecutiva de Cartagena Cómo Vamos, sostienen que "el sector público, el social y el privado tienen el músculo necesario para avanzar en la superación de la pobreza" (comunicación personal, 14 de enero de 2025), otros, como el representante de Tierra Grata, advierten que la burocracia y la falta de mecanismos de gobernanza claros limitan la efectividad de estas alianzas (comunicación personal, 4 de enero de 2025). Este punto es particularmente relevante cuando se consideran las experiencias previas de colaboración interinstitucional en Cartagena, las cuales han enfrentado dificultades relacionadas con la sostenibilidad de los proyectos a largo plazo y la ambigüedad en la asignación de roles y responsabilidades.

La confianza entre sectores emerge como un factor determinante en el éxito de las alianzas. Oliveros destacó que la construcción de una base común de información clara y confiable es esencial para fomentar la confianza entre actores. En una línea similar, Lina Marrugo, profesora de la Universidad Tecnológica de Bolívar, subrayó que "sin transparencia y respeto mutuo, las alianzas interinstitucionales tienden a debilitarse y fracasar" (comunicación personal, 10 de enero de 2025). Esta falta de confianza se manifiesta no solo entre sectores, sino también dentro de los propios actores de la sociedad civil, lo que dificulta la consolidación de estrategias comunes para el desarrollo de la economía social en Cartagena.

- Factores habilitantes y de replicabilidad

El fortalecimiento de las ES requiere de una serie de factores habilitantes que, según los entrevistados, incluyen la formación, el acceso a financiamiento, el apoyo institucional y la consolidación de redes de cooperación. Sin estos elementos, el impacto de las empresas sociales se ve limitado y su sostenibilidad a largo plazo se vuelve incierta.

La formación en economía social es identificada como una necesidad prioritaria por los entrevistados. Ocampo destacó que "es fundamental capacitar a los emprendedores sociales para que puedan desarrollar competencias en gestión, planeación y financiamiento" (C. Ocampo, comunicación personal, 20 de enero de 2025), lo que les permitiría operar con mayor autonomía y estabilidad. Esta perspectiva es compartida por Salas Barón, quien enfatizó que muchas organizaciones pequeñas "funcionan en un esquema de supervivencia, dependiendo de coyunturas específicas, lo que limita su capacidad para operar a largo plazo" (comunicación personal, 14 de enero de 2025). En este contexto, las alianzas interinstitucionales podrían jugar un papel clave en la estructuración de programas de formación orientados al fortalecimiento de capacidades administrativas y estratégicas en las ES.

El acceso al financiamiento también fue identificado como un desafío crucial. El representante de Tierra Grata afirmó que "Cartagena no está preparada para recibir este ecosistema de empresas sociales" (comunicación personal, 4 de enero de 2025), señalando que la falta de mecanismos financieros adecuados impide la consolidación de modelos de negocio sostenibles. No obstante, experiencias exitosas como el programa *Shift The Power* demuestran que la combinación de incentivos económicos con mentorías estratégicas puede contribuir significativamente al fortalecimiento del sector.

- Elementos clave para el desarrollo de ES
 - Vínculo institucional

El vínculo institucional entre las ES y los actores gubernamentales, privados y académicos es crucial para su consolidación. Sin embargo, los testimonios recopilados indican que en Cartagena este vínculo sigue siendo incipiente y requiere mayores esfuerzos de articulación. Ocampo señaló que "las empresas sociales aún enfrentan dificultades para ser reconocidas dentro de los programas institucionales" (comunicación persona, 20 de enero de 2025), lo que refleja una desconexión entre las iniciativas de base y las políticas públicas.

Por su parte, Salas Barón comentó que "la voluntad de articular esfuerzos existe, pero hace falta estructurar mecanismos más efectivos para dar continuidad a los proyectos" (comunicación personal, 10 de enero de 2025). Esto sugiere que las alianzas formales deben trascender la fase de planeación y enfocarse en estrategias sostenibles a largo plazo. En este sentido, varios entrevistados coincidieron en que la formalización de acuerdos de cooperación intersectorial es clave para fortalecer el ecosistema de ES en Cartagena.

Aunado a lo anterior, Lina Marrugo enfatizó que el fortalecimiento del vínculo institucional no solo requiere el compromiso de los gobiernos locales, sino también una mayor participación de las universidades y centros de investigación. "Las instituciones académicas pueden ser un aliado clave para aportar conocimiento y metodologías que permitan mejorar la sostenibilidad de las empresas sociales" (Marrugo, comunicación personal, 10 de enero 2025). Esto indica que la articulación entre la academia y las ES es una oportunidad aún poco explorada.

- Arraigo territorial

El arraigo territorial es fundamental para la sostenibilidad de las ES, ya que permite que sus iniciativas respondan a las necesidades reales de las comunidades. Lina Marrugo explicó que "cuando una empresa social no tiene un arraigo territorial fuerte, su impacto suele ser limitado y efímero" (comunicación personal, 10 de enero 2025). Este aspecto es relevante, pues evidencia la importancia de vincular a los actores locales en la formulación de los proyectos.

Tierra Grata mencionó que "las comunidades tienen que sentirse parte del proceso, de lo contrario, la apropiación de las iniciativas se ve afectada" (comunicación personal, 4 de enero de 2025). La falta de participación local en el diseño de estrategias de economía social puede generar desconfianza y desinterés en los beneficiarios, lo que repercute en la viabilidad de los proyectos. En este sentido, la identificación de líderes comunitarios que faciliten la articulación entre ES y territorio resulta una estrategia efectiva.

La relevancia del arraigo territorial también fue resaltada por Salas Barón, quien mencionó que "los proyectos con mayor impacto son aquellos que logran integrarse a la comunidad y generar sentido de pertenencia" (comunicación personal, 14 de enero de 2025) De esta manera, la sostenibilidad de las ES se ve fortalecida cuando las iniciativas son diseñadas en conjunto con los actores locales, permitiendo una apropiación más efectiva y a largo plazo.

- Movilización Social

La movilización social es un factor clave para la sostenibilidad de las empresas sociales, ya que permite la participación de las comunidades en la creación y ejecución de proyectos. Según el representante de Tierra Grata, "sin la participación de la comunidad, las iniciativas de economía social no pueden mantenerse a largo plazo" (comunicación personal, 4 de enero de 2025). Esto evidencia la importancia de involucrar a los beneficiarios en todas las etapas del proceso, desde la formulación de la idea hasta su implementación y evaluación. Además, se destacó que aquellas comunidades que logran apropiarse de los proyectos tienden a mostrar un mayor compromiso con su éxito.

Uno de los desafíos más importantes en la movilización social es generar confianza entre las organizaciones y la comunidad. En palabras de Lina Marrugo, "las personas deben sentirse parte del proyecto y no solo receptoras de una ayuda externa" (comunicación personal, 10 de enero de 2024). Este punto es fundamental, ya que muchas veces las comunidades perciben a las empresas sociales como iniciativas ajenas a su realidad, lo que puede dificultar su integración. Por ello, se resaltó la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación y educación que permitan a las comunidades comprender el propósito y los beneficios de estas iniciativas.

Finalmente, los entrevistados coincidieron en que la movilización social debe ir acompañada de procesos de formación y empoderamiento comunitario. Ocampo mencionó que "cuando las personas adquieren conocimientos y herramientas para gestionar los proyectos, su nivel de participación y liderazgo aumenta significativamente"

comunicación personal, 20 de enero de 2025). En este sentido, la capacitación en gestión, liderazgo y autogestión es esencial para garantizar que las comunidades no solo participen, sino que asuman un rol activo en la dirección y crecimiento de las empresas sociales a largo plazo.

Para facilitar la comprensión de los resultados de las entrevistas es preciso consolidar los resultados alrededor de las categorías de análisis propuestas (ver Tabla 4), así como cotejar lo señalado por los entrevistados con las proposiciones teóricas que se plantean en este trabajo de investigación (ver Tabla 5)

Tabla 4

Matriz de resultados

Categoría	Hallazgo principal	Nivel de desarrollo (Semáforo)	Interpretación	Implicaciones estratégicas
Alianzas y superación de la pobreza	Las alianzas interinstitucionales presentan un potencial significativo pero aún no logran una coordinación sostenida y efectiva.	● Medio - Las alianzas existen, pero enfrentan barreras administrativas y de confianza.	La falta de coordinación y de claridad en los roles dentro de las alianzas limita su impacto en la reducción de la pobreza.	Es necesario establecer mecanismos claros de articulación, comunicación y seguimiento para optimizar el impacto de las alianzas.
Factores habilitantes - Formación	Existe una necesidad urgente de formación en gestión y sostenibilidad para emprendedores sociales.	● Bajo - Se identificó una escasez de programas de capacitación accesibles y adaptados a las ES.	Sin formación adecuada, las ES no logran consolidarse ni desarrollar modelos de negocio sostenibles.	Implementar programas de capacitación especializados y accesibles para fortalecer las competencias de los emprendedores sociales.
Factores habilitantes - Financiamiento	El acceso a financiamiento sigue siendo una de las principales barreras para la consolidación de las ES.	● Bajo - Hay pocas opciones de financiamiento adaptadas a las ES y a sus dinámicas.	La falta de financiamiento limita la expansión y sostenibilidad de las iniciativas sociales.	Se requieren mecanismos de financiamiento flexibles, como fondos de inversión social o microcréditos adaptados a las ES.

Factores habilitantes - Apoyo Institucional	Las ES enfrentan dificultades para ser reconocidas dentro de los programas institucionales existentes.	● Medio - Existen iniciativas, pero son fragmentadas y de difícil acceso.	La desconexión entre las ES y las políticas públicas reduce el impacto del sector social en la economía local.	Es clave fomentar políticas públicas que reconozcan y apoyen formalmente a las ES, facilitando su integración en el ecosistema económico.
Vínculo institucional	La relación entre ES y actores gubernamentales, privados y académicos sigue siendo débil.	● Medio - Hay intención de articulación, pero sin mecanismos efectivos de seguimiento.	La falta de institucionalidad impide que las ES tengan acceso a redes de apoyo sostenibles.	Desarrollar marcos normativos y estrategias de integración intersectorial para fortalecer el vínculo entre ES y actores institucionales.
Arraigo territorial	El éxito de las ES depende en gran medida de su conexión con las necesidades locales.	● Alto - Algunas ES han logrado consolidarse al responder a problemáticas locales específicas.	Las iniciativas con mayor arraigo tienen más probabilidades de ser sostenibles y generar impacto social duradero.	Priorizar enfoques participativos en la planificación y ejecución de proyectos de ES, asegurando su alineación con las comunidades.
Movilización social	La participación de la comunidad es clave para la sostenibilidad de las ES.	● Medio - Existen iniciativas de movilización, pero no siempre logran el nivel de apropiación esperado.	Sin un proceso de empoderamiento y formación, la comunidad tiende a ver las ES como iniciativas externas y no propias.	Implementar estrategias de formación comunitaria y co-creación de proyectos para fortalecer la apropiación local y la sostenibilidad de las ES.

Fuente: Elaboración propia

La matriz (ver Tabla 4) refleja que, aunque existen avances en la consolidación de las ES y su impacto en la superación de la pobreza, persisten barreras significativas en términos de financiamiento, formación y articulación institucional. Las estrategias deben enfocarse en fortalecer el vínculo entre ES y actores clave, generar mecanismos de

financiamiento accesibles y fomentar modelos de capacitación efectivos que permitan la sostenibilidad de estas iniciativas a largo plazo.

Tabla 5
Proposiciones teóricas vs. Hallazgos

Proposición Entrevistado	1. Juntémonos por Cartagena facilita recursos estratégicos para el ecosistema de las ES como capacitación, financiamiento y redes de contactos, que contribuye al empoderamiento de los emprendedores sociales para que desarrollen sus proyectos con éxito.	2.El capital social generado a través de la colaboración entre los diversos actores locales fomenta un entorno de apoyo y colaboración esencial para el crecimiento y el impacto positivo de las ES en la lucha contra la pobreza	3.La Alianza potencia la capacidad de las organizaciones del sector social de Cartagena para que trabajen bajo los modelos de la ES propendiendo por su sostenibilidad y aumento del bienestar social.
Carmen Ocampo	El principal recurso que puede proporcionar Juntémonos es la formación enfocada en el relacionamiento efectivo con las comunidades y superar la pobreza sin generar impactos negativos	Las redes de colaboración tienen potencial, pero requieren de una mayor coordinación eficiente y sostenida. Se requieren espacios de diálogo y conversación directa que garanticen la participación, generación de acuerdos y promuevan la confianza.	Se requiere esquema de medición de impacto y el progreso de las ES apoyadas por la alianza para evaluar efectividad y ajustar estrategias. Juntémonos debe incluir en su enfoque de trabajo el fortalecimiento del liderazgo social y de las ES ya que es la base de la conexión con la comunidad, lo cual a su vez es esencial para la sostenibilidad y la replicabilidad de los proyectos emprendidos por la Alianza.
Eliana Salas	Un apoyo clave para las organizaciones se relaciona con el fortalecimiento de sus modelos de	La confianza es un elemento neurálgico para el éxito de cualquier alianza. Las grandes organizaciones tienen	Juntémonos por Cartagena fue creada para alinear esfuerzos de los sectores público,

	negocio para lo cual se requieren capacitaciones, modelos de apadrinamiento y estrategias de benchmarking. Así como paralelamente trabajar en el acceso a financiamiento.	un relacionamiento previo que facilitan cierto nivel de cooperación, mientras que para las organizaciones pequeñas es más difícil de consolidar. Es importante mantener comunicación clara sobre propósitos, objetivos y espacios de incidencia.	privado y social para abordar la pobreza multidimensional. La alianza puede jugar un rol clave en el fortalecimiento de las ES pero esta línea de trabajo debe ser un eje transversal dentro del esquema de gobernanza que se adopte.
Juan Camilo Oliveros	Juntémonos puede fortalecer las ES proporcionando información confiable y georreferenciada que incida en la toma de decisiones, apoyo en procesos de formalización, capacitación en gestión y cumplimiento normativo, mecanismos de aceleración y apadrinamiento.	La confianza y la credibilidad son fundamentales para la efectividad de las alianzas. Para esto se requieren estructuras claras de gobernanza y rendición de cuentas. Además, es clave que se alineen los objetivos a largo plazo.	Aunque Juntémonos no ha integrado en su estructura de trabajo a las ES, tiene potencial para hacerlo. Es importante identificar y apoyar organizaciones pequeñas con vocación social.
Lina Marrugo	Las ES requieren apoyo en el fortalecimiento en la formulación de proyectos. Se necesita facilitar acceso a recursos y estrategias de atracción de clientes y acceso a mercados. Juntémonos podría contribuir con formación y capacitación en economía social, apoyo institucional y colaboración público-privada.	Las alianzas interinstitucionales permiten poner en contacto a empresas, organizaciones sociales y otros actores para abordar problemas complejos alrededor de la pobreza. Más allá del acceso a recursos, las alianzas generan colaboración y sinergias. La confianza es clave para la sostenibilidad de las alianzas, de lo contrario tienden a fracasar.	La sostenibilidad de las ES depende de su capacidad para desarrollar estrategias de negocio sólidas y no solo de su participación en alianzas de colaboración. Aunque Juntémonos puede jugar un papel relevante, el éxito de las ES recae en cómo replantean su propósito, modelo financiero y estrategias de crecimiento. Resulta importante involucrar al sector privado y a las universidades para que las ES tengan oportunidades de

			fortalecerse en términos administrativos y financieros. Es crucial que Juntémonos promueva un enfoque de trabajo más estructurado basado en la información y diagnósticos reales para garantizar la continuidad de los esfuerzos.
Representante Tierra Grata	Es importante para la sostenibilidad de las ES el acceso a financiamiento, formación y fortalecimiento interno de las organizaciones para asegurar una gestión eficiente y por lo tanto su viabilidad. <i>Shift The Power</i> , por ejemplo es un programa que combinan incentivos económicos con mentorías lo que se traduce en acceso a recursos y redes de apoyo.	Algunas organizaciones desestiman a las comunidades como aliadas lo que limita el potencial de colaboración. Se valora la posibilidad de generar espacios de diálogo y trabajo colaborativo a través de Juntémonos por Cartagena.	Cartagena no está preparada para recibir un ecosistema de ES robusto y consolidado debido a la falta de mecanismos para fomentar su crecimiento y sostenibilidad. Sin embargo, alianzas como Juntémonos podrían fortalecer este ecosistema facilitando la articulación entre organizaciones.

Fuente: Elaboración propia

Los hallazgos de esta investigación (ver Tabla 4 y Tabla 5) evidencian que las alianzas interinstitucionales tienen un papel crucial en la superación de la pobreza en Cartagena. No obstante, su éxito depende de la consolidación de la confianza intersectorial, el acceso a financiamiento sostenible y el fortalecimiento de la formación en economía social. La integración efectiva de los factores habilitantes y elementos claves para el desarrollo, junto con una mayor articulación entre los sectores público, privado y comunitario, resulta fundamental para consolidar el ecosistema de ES en la ciudad. A lo largo de las entrevistas, quedó en evidencia que la gobernanza de estas alianzas aún presenta retos significativos, particularmente en términos de transparencia, asignación de

recursos y delimitación de responsabilidades. Asimismo, la falta de mecanismos de financiamiento adecuados continúa siendo un obstáculo que limita la sostenibilidad de muchas ES. Finalmente, el arraigo territorial y la movilización social emergen como elementos clave para garantizar que las iniciativas desarrolladas respondan de manera efectiva a las necesidades locales y fomenten la participación de la comunidad en su propio desarrollo.

11. Capítulo 5: Propuestas para el fortalecimiento de ES en Cartagena de Indias desde la alianza Juntémonos por Cartagena

La consolidación y fortalecimiento de las ES en Cartagena de Indias requiere de estrategias que estén acordes con el panorama socioeconómico de la ciudad, así como el panorama del ecosistema empresarial en sí mismo, teniendo en cuenta sus limitaciones y potencialidades. La Alianza Juntémonos por Cartagena, con su enfoque interinstitucional y su capacidad de articular esfuerzos públicos y privados, se constituye en una oportunidad estratégica para impulsar el modelo de ES como una herramienta para la superación de la pobreza.

Este capítulo se basa en los hallazgos del capítulo 2, donde se revisó el panorama de las ES en Colombia y Cartagena, y se conecta también con la fundamentación conceptual y teórica abordada en el capítulo 1. Además, recoge los hallazgos clave de las entrevistas realizadas de modo que las propuestas esbozadas sean viables dentro del rol y alcance de Juntémonos por Cartagena. De este modo, se identifican cuatro elementos clave para orientar las propuestas: (1) articulación del ecosistema de ES, (2) fortalecimiento de capacidades y formación de emprendedores sociales, (3) mecanismos de financiamiento y sostenibilidad, y (4) políticas públicas y reconocimiento institucional.

11.1. Articulación del ecosistema de ES

El análisis del panorama de las ES en Cartagena deja ver una fragmentación del ecosistema, donde si bien hay un tejido de iniciativas no hay una coordinación significativa

entre actores clave. La vulnerabilidad del ecosistema también se relaciona con su sostenibilidad, es así como según el estudio hecho por la Cámara de Comercio de Cartagena, la Fundación Santo Domingo y la Universidad Tecnológica de Bolívar (2024), evidencia que el 80% de las entidades sin ánimo de lucro dependen de financiamiento externo. Por otro lado, la interacción entre los sectores público, privado y la academia es aún limita o carece de visiones de futuro compartidas con acciones efectivas especialmente para la superación de la pobreza.

Cartagena cuenta con experiencias valiosas en el ámbito de la economía social, pero su impacto se ve restringido por la fragmentación de esfuerzos y la falta de políticas claras que favorezcan su consolidación. Precisamente la falta de un mecanismo de coordinación estructurado ha resultado en esfuerzos atomizados y de alguna manera en la sobrecarga de iniciativas con objetivos similares que no logran resultados en el largo plazo. Esto ha impedido la creación de un ecosistema colaborativo que facilite el crecimiento y consolidación de las ES. De manera mucho más general, según Ayala y Meisel (2017), la ausencia de políticas de integración intersectorial ha limitado la eficacia de las estrategias de desarrollo económico inclusivo en la ciudad.

Otro factor relevante es la falta de acceso a información y espacios de colaboración efectiva entre los actores del ecosistema. Como señala Putnam (2004), el capital social es esencial para el desarrollo de iniciativas comunitarias exitosas. En Cartagena, sigue siendo un desafío fortalecer la confianza entre sectores que favorezcan la creación de redes de cooperación y colaboración sostenibles y de alto impacto. En ausencia de una estructura que facilite la acción colectiva, las ES enfrentan mayores barreras para acceder a recursos, clientes y mercados locales, nacionales e internacionales.

Varios actores entrevistados mencionaron que, aunque existen iniciativas aisladas de cooperación, no hay una instancia que centralice la información y facilite la generación de sinergias. Además, se resaltó la falta de un diagnóstico actualizado sobre las ES en la ciudad, lo que dificulta la formulación de estrategias adecuadas. Otro aspecto clave

identificado es la necesidad de fortalecer la gobernanza dentro del ecosistema de ES; a través de estructuras y mecanismos de decisión y seguimiento de las iniciativas.

Propuestas

- **Red de ES y gobernanza colaborativa:**

Se propone la creación de una Red de Empresas Sociales en Cartagena, liderada por Juntémonos por Cartagena, que actúe como un espacio formal de coordinación y cooperación entre ES, actores del sector privado, instituciones académicas y actores gubernamentales. Esta red debe estar basada en principios de gobernanza donde los distintos actores participen activamente en la toma de decisiones y en la definición de estrategias comunes para el fortalecimiento del ecosistema.

La red permitiría consolidar alianzas estratégicas, facilitar el intercambio de experiencias y conocimientos, y coordinar esfuerzos para acceder a financiamiento y formación especializada. Además, se recomienda que la red cuente con una estructura de seguimiento y evaluación para garantizar su sostenibilidad y el cumplimiento de sus objetivos enfocados en la superación de la pobreza.

- **Plataforma de interconexión y diagnóstico del ecosistema de ES:**

Para abordar la falta de información confiable sobre las ES en Cartagena, se propone el desarrollo de una plataforma digital que cumpla con dos funciones esenciales. Primero, facilitar la conexión entre ES, inversionistas, entidades gubernamentales y organismos de apoyo, promoviendo oportunidades de colaboración y acceso a recursos estratégicos. Segundo, servir como un sistema de diagnóstico que recopile y actualice datos sobre la cantidad, impacto y necesidades de las ES en la ciudad.

La plataforma permitiría a Juntémonos por Cartagena consolidar información clave para la formulación de estrategias de fortalecimiento del sector, facilitando la toma de decisiones basada en datos, de forma que pueda articularse incluso con iniciativas como Cartagena Cómo Vamos.

Todo lo anterior contribuiría a la transparencia y la rendición de cuentas dentro del ecosistema, generando un entorno más confiable para la cooperación interinstitucional. La

implementación de esta plataforma fortalecería la cohesión del ecosistema y proporcionaría un insumo clave para el diseño de políticas públicas que promuevan el crecimiento sostenible de las ES en Cartagena.

11.2. Fortalecimiento de capacidades y formación de emprendedores sociales

La viabilidad de las ES depende en gran medida de la formación y capacidades de sus líderes. Sin embargo, los hallazgos del capítulo 2 indican que muchos emprendedores sociales enfrentan barreras estructurales que limitan su desarrollo. Uno de los principales obstáculos es la falta de acceso a programas de formación especializada. Según RECON (2021), el 65% de los emprendedores sociales en Colombia carecen de conocimientos avanzados y relacionados con la economía social lo que compromete la viabilidad de sus iniciativas a largo plazo.

Adicionalmente, dado que no hay un reconocimiento institucional generalizado sobre las ES, los actuales programas de formación no satisfacen las necesidades de la ES ya que se centran o están orientados a modelos de negocios tradicionales con fines de lucro y no se contemplan las particularidades de las ES, como la medición de impacto social, la gobernanza participativa y la sostenibilidad económica a largo plazo (Portales & Arandia, 2015). La falta de capacitación adaptada a estos modelos limita la efectividad de los emprendedores para estructurar negocios que sean rentables y socialmente responsables y por tanto, sostenibles. Otro problema identificado es la desconexión entre la academia, el sector privado y los emprendedores sociales, tal como lo advierte Lina Marrugo (2024), lo que agrava la brecha en el acceso a conocimiento técnico y estratégico de utilidad para el impulso de ES.

La falta de visibilidad de las iniciativas de economía social en Cartagena y su reconocimiento por parte de otros sectores impide que los emprendedores sociales emergentes puedan aprender de experiencias previas y adquirir habilidades prácticas en la gestión de sus negocios. Desde la perspectiva de Juntémonos por Cartagena, es clave desarrollar estrategias que no solo brinden formación inicial, sino que además garanticen un

acompañamiento prolongado a los emprendedores sociales, asegurando su consolidación en el ecosistema empresarial de la ciudad.

Propuestas

- **Programa de formación integral en gestión de ES:**

Se propone el diseño e implementación de un programa de formación especializado en gestión de ES, con un enfoque práctico y adaptado a las realidades del contexto cartagenero. Este programa debería incluir módulos sobre planificación estratégica, modelos de negocio sostenibles, medición de impacto, acceso a financiamiento y gestión de alianzas interinstitucionales.

Un programa efectivo debe incluir metodologías de aprendizaje experiencial, casos prácticos y ejercicios de aplicación directa. Además, para asegurar el arraigo territorial es necesario que la formación esté alineada con las dinámicas del ecosistema local, facilitando la conexión con redes de apoyo y oportunidades de financiamiento. Para garantizar su sostenibilidad, se recomienda que Juntémonos por Cartagena lidere esta iniciativa en articulación con universidades, entidades gubernamentales y organizaciones del sector privado.

- **Red de mentoría para emprendedores sociales:**

Para fortalecer la capacidad de los emprendedores sociales en Cartagena, se propone la creación de una red de mentoría donde empresarios consolidados, académicos y expertos en emprendimiento social brinden acompañamiento a emprendedores en etapas tempranas de incubación, aceleración y de consolidación.

Las entrevistas revelaron que muchos emprendedores sociales enfrentan dificultades en la toma de decisiones estratégicas y en la sostenibilidad de sus iniciativas. Contar con el apoyo de mentores permitiría reducir la curva de aprendizaje y aumentar las probabilidades de éxito de los proyectos. Además, una red de mentoría facilitaría la creación de conexiones valiosas entre los emprendedores y potenciales aliados estratégicos redundando además en el fortalecimiento del capital social en la ciudad.

La mentoría puede estructurarse en sesiones periódicas, donde los emprendedores reciban asesoría personalizada, así como espacios de *networking* para facilitar la generación de alianzas y oportunidades de colaboración. Además, se recomienda que Juntémonos por Cartagena coordine la red de mentoría y establezca mecanismos de seguimiento para medir el impacto del acompañamiento en la sostenibilidad de las ES.

11.3. Mecanismos de financiamiento y sostenibilidad

Uno de los principales desafíos para la consolidación de las ES es la falta de acceso a financiamiento sostenible y a mecanismos de inversión que les permitan desarrollarse. De acuerdo con RECON (2021), más del 70% de las ES en Colombia reportan dificultades para obtener recursos financieros adecuados, lo que compromete su sostenibilidad, crecimiento, escalamiento y replicabilidad. En Cartagena, la dependencia de donaciones e incluso recursos propios de los propietarios de las empresas limita la capacidad de las ES para estructurar modelos de negocio autosuficientes.

Las entrevistas realizadas confirman que la financiación es una de las principales preocupaciones del sector no solo por recursos que se gestionan de manera puntual y esporádica sino por la falta de educación financiera y conocimiento sobre estos modelos de negocio que permitan gestionar grandes oportunidades de inversión, tal como lo destaca el representante entrevistado de Tierra Grata (2024).

Por otro lado, las regulaciones fiscales y los incentivos financieros para las ES en Colombia son limitados. A pesar de la existencia de la figura de las Empresas BIC, el acceso a beneficios tributarios y programas de financiamiento estatal sigue siendo insuficiente y no está diseñado específicamente para las ES. Además, la ausencia de instrumentos financieros específicos restringe las opciones de financiamiento para estos emprendimientos. Esta falta de incentivos reduce la capacidad de atracción de inversión y limita el desarrollo de un ecosistema financiero propicio para el crecimiento de las ES (Portales & Arandia, 2015).

Propuestas

- **Fondo de inversión para ES:**

Se propone la creación de un fondo de inversión de impacto social, articulado por Juntémonos por Cartagena, en colaboración con el sector privado, sector público y organismos de cooperación internacional. Este fondo ofrecería financiamiento a ES con alto potencial de crecimiento, priorizando aquellas iniciativas que apunten a la superación de la pobreza en Cartagena.

Las entrevistas reflejan que los emprendedores sociales requieren acceso a financiamiento con condiciones adaptadas a la realidad del sector. Este fondo podría operar con un modelo de financiamiento basado en resultados, en el cual las ES accedan a recursos según su cumplimiento de metas de impacto. Además, el fondo puede incluir asesoría financiera para garantizar que las empresas beneficiadas logren sostenibilidad económica a largo plazo.

- **Promoción de incentivos fiscales y beneficios tributarios:**

Aunque Juntémonos por Cartagena no tiene la capacidad directa de otorgar incentivos fiscales, sí puede gestionar e incidir en la implementación de políticas que favorezcan a las ES. A través del Plan de Emergencia Social PES Pedro Romero que es uno de sus miembros, y otras instancias gubernamentales, se pueden canalizar beneficios tributarios específicos para ES que cumplan con ciertos requisitos de impacto y sostenibilidad.

La gestión de Juntémonos por Cartagena en este ámbito podría enfocarse en la identificación de oportunidades dentro del marco normativo existente, promoviendo la estímulos para este tipo de empresas y haciendo la interlocución con los actores distritales competentes como la Secretaría de Hacienda.

- **Fomento de modelos de financiación alternativa:**

Se recomienda la promoción de modelos de financiación alternativa, como el crowdfunding, bonos de impacto social y alianzas con inversionistas de impacto. Estos mecanismos pueden representar una solución viable para la realidad de las ES en Cartagena. Juntémonos por Cartagena puede desempeñar un papel clave en la difusión de información relacionada y en la capacitación de emprendedores sobre cómo acceder y gestionar estos mecanismos.

- **Uso de la plataforma de interconexión para acceso a financiamiento:**

Como se mencionó en el apartado de articulación del ecosistema, la Plataforma de Interconexión también debe incluir un componente de financiamiento, facilitando el acceso de las ES a oportunidades de inversión adaptados a sus necesidades. Esta plataforma podría funcionar como un espacio donde se publiquen convocatorias de financiamiento, oportunidades de inversión y contactos con entidades financieras interesadas en apoyar a las ES.

11.4. Políticas públicas y reconocimiento institucional

El marco normativo y regulatorio para las ES en Colombia aún es limitado y carece de un reconocimiento institucional consolidado. A pesar de la existencia de figuras como las Empresas BIC y de aquellas pertenecientes a la economía social tradicional, estas no han sido diseñadas específicamente para las ES. En Cartagena, esta falta de reconocimiento se traduce en la ausencia de incentivos fiscales, jurídicos y administrativos que faciliten el desarrollo de las ES y su sostenibilidad a largo plazo.

Las entrevistas realizadas refuerzan esta problemática. Según Juan Camilo Oliveros, la ausencia de un marco regulatorio y de un censo claro dificulta la consolidación de las ES en la ciudad y destaca la necesidad de involucrar al sector público en su fortalecimiento.

Asimismo, no existe un marco de políticas públicas específico que promueva activamente el crecimiento del sector social y su integración en las estrategias de desarrollo local.

Finalmente, la percepción del sector privado sobre las ES sigue siendo limitada. Muchas empresas tradicionales no reconocen el valor estratégico de colaborar con ES en sus cadenas de suministro y programas de responsabilidad social, lo que reduce las oportunidades de crecimiento para estas iniciativas. Es necesario fortalecer la articulación entre el sector privado y las ES para fomentar alianzas estratégicas que beneficien a ambas partes.

Propuestas

- **Política de fomento a las ES:**

Se propone la formulación de una política distrital de fomento a las ES, impulsada desde Juntémonos por Cartagena en articulación con el Concejo Distrital y el sector público. Esta política podrá incluir incentivos para la formalización de ES, acceso a programas de financiamiento, incentivos fiscales y participación en compras pública.

Una política de fomento estructurada permitiría mayor visibilidad para las ES y facilitaría su inclusión en programas de desarrollo económico. Dado que la ciudad actualmente carece de una Secretaría de Desarrollo Económico, se recomienda gestionar junto con la Oficina Asesora de Cooperación Internacional que ya ha emprendido esfuerzos en el pasado, y articular con entidades como la Cámara de Comercio de Cartagena para fortalecer las iniciativas existentes.

- **Censo de ES y fortalecimiento del ecosistema:**

Dado que no hay un diagnóstico completo sobre las ES en Cartagena, se recomienda la realización de un censo que permita identificar el estado real del ecosistema. Este proceso podría llevarse a cabo con el apoyo del sector público y la Cámara de Comercio de Cartagena y Cartagena Cómo Vamos consolidando datos clave para el diseño de estrategias de apoyo específicas.

- **Incentivos para la vinculación del sector privado con ES:**

Aprovechando la presencia del sector privado dentro de la Alianza Juntémonos por Cartagena, se recomienda la creación de mecanismos que faciliten la vinculación entre ES y empresas tradicionales. Esto podría incluir programas para empresas que incorporen ES en sus cadenas de suministro, beneficios en programas de responsabilidad social empresarial y espacios de networking intersectorial. Se sugiere que Juntémonos por Cartagena lidere campañas de sensibilización sobre el impacto y potencial de las ES, fomentando la colaboración con empresas establecidas en la ciudad.

11.5. Limitaciones de Juntémonos por Cartagena en la promoción de ES

- **Falta de un marco normativo y políticas públicas claras**

Uno de los principales desafíos que enfrenta Juntémonos por Cartagena es la ausencia de un marco normativo sólido en Colombia que facilite la formalización y el desarrollo de las ES. La falta de reconocimiento legal específico impide que estas empresas accedan a beneficios fiscales, financiamiento especializado y oportunidades de contratación pública. Aunque la figura de las Empresas BIC ofrece un marco de referencia, no está diseñada para atender las particularidades de las ES con enfoque social, lo que dificulta su implementación efectiva en la ciudad.

En este sentido, la limitada capacidad de Juntémonos por Cartagena para incidir directamente en la creación de políticas públicas restringe su impacto a la gestión y promoción de espacios de diálogo con actores gubernamentales.

- **Dependencia de la voluntad del sector público**

Otro obstáculo identificado es la dependencia de la voluntad del sector público para impulsar iniciativas que favorezcan a las ES. A pesar del rol articulador de Juntémonos por Cartagena, su capacidad de acción está limitada a su función de intermediario entre el sector privado y las instituciones gubernamentales. La falta de una Secretaría de Desarrollo Económico en la ciudad agrava este problema, ya que no hay una entidad distrital encargada de liderar políticas de fomento a la economía social. Los sectores público, social

y privado tienen el músculo necesario para avanzar en la superación de la pobreza, pero si no hay mecanismos claros de colaboración, los esfuerzos se diluyen.

- **Desafíos en la coordinación interinstitucional**

A pesar de los avances logrados en la articulación de actores clave, muestra de ellos es la alianza Juntémonos por Cartagena, las entrevistas revelaron que la confianza entre sectores sigue siendo un factor crítico para el éxito de las iniciativas de ES. La falta de información clara y unificada sobre el ecosistema de ES en Cartagena dificulta la generación de alianzas estratégicas efectivas.

Lina Marrugo (2024) subrayó que “sin transparencia y respeto mutuo, las alianzas interinstitucionales tienden a debilitarse y fracasar”. Para superar esta barrera, se requiere una mayor institucionalización de los espacios de colaboración y cooperación, asegurando la continuidad e impacto de las iniciativas.

- **Limitada cultura de ES**

Finalmente, las entrevistas indicaron que en Cartagena aún persiste una visión tradicional del emprendimiento, lo que dificulta la aceptación y promoción del modelo de ES. Muchos actores desconocen el potencial de estas empresas como aliadas estratégicas en sus cadenas de valor, lo que reduce las oportunidades de colaboración y financiamiento.

Como mencionó el representante de Tierra Grata, aun es común que los inversores vean a las ES como facilitadores de la asistencia social o solo ejecutores de proyectos, pero no los ven como actores económicos viables y con alto conocimiento y experticia. Esta perspectiva limita la integración de las ES en redes empresariales y mercados formales o lugares específicos para para participación en espacios de diálogo y articulación interinstitucional. En este sentido, Juntémonos por Cartagena enfrenta el reto de cambiar esta visión mediante estrategias de sensibilización y visibilización del impacto de las ES en la economía local y en la superación de la pobreza.

12. Conclusión

A lo largo de este trabajo de grado se ha descrito la relación existente entre las alianzas interinstitucionales, las ES y la superación de la pobreza, indicando cómo las alianzas, teniendo en cuenta los contextos locales donde se desarrollan, tienen la posibilidad de canalizar factores y elementos clave para el desarrollo de ES, potenciándolas y orientándolas bajo un propósito común.

Es así como se pudo analizar cómo Juntémonos por Cartagena puede adquirir un rol clave en la superación de la pobreza en la ciudad, contribuyendo a la formación y consolidación de ES. A partir de la investigación realizada, se identificaron los factores críticos para la creación de ES que pueden ser abordados desde la alianza a partir de sus oportunidades, y pesar de los desafíos que enfrenta.

El principal hallazgo se asocia con el reconocimiento de estas alianzas como importantes mecanismos para el encuentro de los esfuerzos del sector público, privado y social -sin dejar a un lado que en muchos casos esta delimitación suele ser difusa-. Sobre este punto resaltan aspectos como la necesidad de voluntad manifiesta entre los actores para articularse, así como el requerimiento casi que inherente de estructuras de gobernanza claras, el diálogo, la transparencia, la comunicación y la confianza para la construcción de relaciones sostenibles y redituables en el largo plazo.

De otro lado, se subrayaron aquellos desafíos con los que cuentan las ES para su desarrollo, como la falta de formación de los emprendedores en temas específicos de la gestión aplicable en este tipo de organizaciones, la dificultad para acceder a recursos para la puesta en marcha de proyectos, el limitado respaldo institucional, así como los obstáculos para la generación de redes de cooperación. Es así como en esta investigación se sugiere que Juntémonos por Cartagena cuenta con las capacidades para evolucionar hacia un modelo de apoyo integral asegurando que las iniciativas de economía social cuenten con las herramientas para transitar hacia modelos de ES más sostenibles y cuyo impacto social esté orientado a abordar las causas estructurales de la pobreza en Cartagena; teniendo en

cuenta el apoyo institucional, el arraigo territorial y la movilización social, elementos clave para generar procesos de apropiación y empoderamiento comunitario que acompañen la viabilidad de estas organizaciones.

De este modo, finalmente se plantean una serie de propuestas encaminadas a mejorar el impacto de Juntémonos por Cartagena en su propósito de superar la pobreza, al hacerlo en compañía de las capacidades instaladas que hay en el territorio y que suelen manifestarse en organizaciones sociales con y sin ánimo de lucro, en favor de un desarrollo más endógeno y sostenible. La alianza puede robustecer. La alianza puede consolidar un ecosistema que habilite la generación de ES. No obstante, es importante reconocer que esta investigación tiene ciertas limitaciones que debe ser consideradas para futuras investigaciones o para la aplicabilidad de las propuestas aquí planteadas.

Una de las principales observaciones que debe hacerse radica en el contexto actual de la alianza, que en el momento del análisis se encontraba en una fase de relativa inactividad. Esto dificultó la posibilidad de evaluar la aplicación real de las estrategias identificadas dado que no fue posible observar su ejecución en el corto plazo. En este sentido, una aproximación metodológica más enfocada en la investigación-acción participativa podría haber permitido una mayor interacción con los actores clave, facilitando la confrontación y retroalimentación de las propuestas con la realidad del territorio y especialmente con las dinámicas propias de la alianza. Asimismo, la ausencia de información detallada sobre recursos disponibles en Juntémonos impidió una evaluación más precisa sobre la viabilidad de las propuestas.

A pesar de estas limitaciones, este trabajo abre la puerta a nuevas líneas de investigación que podrían enfocarse en la implementación y seguimiento de las acciones sugeridas para evaluar su factibilidad y eficacia.

Es preciso declarar que en este trabajo de grado se hizo uso de herramientas de inteligencia artificial para revisión de redacción, coherencia y claridad de los capítulos 1, 2 y 3, así como en otras secciones del documento donde hubiera dudas en la formulación de ideas y la estructuración del texto. No se emplearon dichas herramientas para la revisión de

bibliografía, análisis de fuentes o generación de contenido teórico. La IA se limitó a mejorar la calidad del documento sin alterar el rigor académico ni reemplazar el análisis de la investigadora.

En definitiva, Juntémonos por Cartagena tiene el potencial de convertirse en un actor clave en la promoción de ES en la ciudad, siempre y cuando logre consolidar un modelo de gobernanza eficiente, fortalezca la confianza entre los sectores y se garantice mecanismos de apoyo sostenibles. Su éxito en este sentido dependerá no solo de la articulación intersectorial sino de su capacidad para generar cambios estructurales – liderar o acompañar estos procesos de cambio- que le permitan a las ES ser reconocidas como herramientas viables y efectivas en la superación de la pobreza en Cartagena.

13. Referencias

- Acosta, K. (2012). Cartagena, entre el progreso industrial y el rezago social. *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional* (178). Banco de la República Centro De Estudios Económicos Regionales (CEER)- Cartagena. https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_178.pdf
- Alcaldía de Cartagena de Indias. (2020). *Plan de Desarrollo Cartagena 2020/2023*. <https://concejodistritaldecartagena.gov.co/wp-content/uploads/2020/05/Diagnostico.pdf>
- Alcaldía de Cartagena de Indias. (2023, noviembre 29). *Cartagena en el escenario global: logros alcanzados por la cooperación internacional*. <https://www.cartagena.gov.co/noticias/cartagena-el-escenario-global-logros-alcanzados-cooperacion-internacional>
- Alcaldía de Cartagena de Indias. (2024). *Plan de Desarrollo 2024-2027 Cartagena Ciudad de Derechos – Diagnóstico*. <https://planeacion.cartagena.gov.co/sites/default/files/2024-04/2.%20DIAGN%C3%93STICO%202024.pdf>
- Aranda, V. (2022). Interdisciplinarietà e intersectorialidad en la intervención social. Análisis de modelo de intervención del Programa de Acceso a la Educación Superior (PACE) en la Universidad Tecnológica Metropolitana. *Cuaderno de Trabajo Social* 1(19), 217-240. <https://research-ebsco.com.ezproxy.eafit.edu.co/c/7pr3vo/viewer/pdf/qk7yddjwzj>
- Ayala, J., Meisel, M. (2017). Cartagena libre de pobreza extrema en 2033. *Revista del Banco de la República*, (1076), 9-27. <https://publicaciones.banrepcultural.org/index.php/banrep/article/view/15617/16016>
- Ayala-García, J., Meisel-Roca, A. (2016). La exclusión en los tiempos del auge: el caso de Cartagena. *Documentos de Trabajo sobre Economía Regional* (246). Banco de la República Centro De Estudios Económicos Regionales (CEER)- Cartagena. <https://repositorio.banrep.gov.co/server/api/core/bitstreams/8c45620b-62a3-4ff6-aeb9-5b45d6fe9247/content>
- B Lab. (s.f.). *Benefit Corporations*. <https://usca.bcorporation.net/benefit-corporation/>
- Blue Apple Beach. (s.f.). *Blue Apple Beach*. <https://www.blueapplebeach.com/es>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Manual Básico sobre entidades sin ánimo de lucro -ESAL*. recursos.ccb.org.co/ccb/recursos-aplicaciones/manual-esales/index.html#book/

- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.) *Registro de Entidades Sin Ánimo de Lucro ESAL*.
<https://www.ccb.org.co/servicios-registrales/registros/fundaciones-asociaciones-corporaciones/registro-entidades-sin-animode-lucro>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Información de sociedades*.
<https://www.ccb.org.co/servicios/crea-tu-empresa/constituye-tu-empresa/informacion-de-sociedades>
- Caracol Radio Cartagena. (2021, 14 de diciembre). *Crean alianza que busca superación de la pobreza extrema en Cartagena*.
https://caracol.com.co/emisora/2021/12/14/cartagena/1639496228_975103.html
- Cartagena Cómo Vamos. (2023). *Encuesta de Percepción Ciudadana 2023*.
<https://cartagenacomovamos.org/wp-content/uploads/2023/11/Encuesta-de-Percepcion-Ciudadana-2023-Cartagena-CCV.pdf>
- Cartagena Cómo Vamos. (2024). *Informe de Calidad de Vida de Cartagena 2023*.
<https://cartagenacomovamos.org/wp-content/uploads/2024/06/Informe-de-Calidad-de-Vida-de-Cartagena-2023-CCV-CartagenaComoVamos.pdf>
- Corporación para el Control Social Contrial. (2024, mayo 22). *Resultados de la Quinta Medición del Capital Social en Cartagena*. <https://contrial.co/resultados-de-la-quinta-medicion-del-capital-social-en-cartagena/>
- Cuello, R. (2019). *Factores que inciden en el desempeño de emprendimientos sociales en Colombia: Estudio Comparativo* (Tesis de pregrado). Universidad de la Costa, Barranquilla, Colombia. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/3191>
- Cunill-Grau. (2013). La intersectorialidad en las nuevas políticas sociales. Un acercamiento analítico-conceptual. *Gestión y Política Pública*, XXIII(1), 5-46.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792014000100001
- DANE. (2022). *Ficha metrología Valor Agregado por Municipios – Base 2015*.
<https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/fichas/pib/DSO-VAM-FME-001-V1.pdf>
- Esquinca, E. (2009). La empresa social: ¿cura o paliativo para la pobreza? *CONfinés de relaciones internacionales y ciencia política*, 5(9), 115-118.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692009000100009&lng=es&tlng=es
- Fisac, R., Moreno, A., Mataiz, C., Palacios, M. (2011). La empresa social: Revisión de conceptos y modelo para el análisis organizativo. *Revista española del Tercer Sector* (17), 41-66.
https://accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/rets_17_0.pdf
- Fukuyama, F. (2003). Capital social y desarrollo: la agenda venidera. En R. Atria, M. Siles, I. Arriagada, L.J. Robinson y S. Whiteford (Comps.) *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma* (pp. 33-51). Santiago de Chile, Chile: CEPAL y Universidad del Estado de Michigan.

<https://repositorio.cepal.org/entities/publication/e6aea348-d0b4-4de2-8977-88e4927546e8>

Fundación Adomi. (s.f.). *Fundación Adomi*. <https://www.fundacionadomi.com/>

Fundación Cívica Pro-Cartagena FUNCAR. (2020, diciembre 2). *En cuatro años, Distrito de Cartagena contrató más de \$225 mil millones con Entidades sin Ánimo de Lucro – ESAL*. <https://funcicar.org/en-cuatro-anos-distrito-de-cartagena-contrata-mas-de-225-mil-millones-con-entidades-sin-animo-de-lucro-esal/>

Fundación Cívica Pro-Cartagena FUNCAR. (2023). *Situación del buen gobierno en Cartagena y recomendaciones para programas de gobierno y gestión pública. Foro visión 360*. <https://funcicar.org/wp-content/uploads/2023/07/SITUACION-DEL-BUEN-GOBIERNO-EN-CARTAGENA-Y-RECOMENDACIONES-FUNCICAR.pdf>

Fundación Cívica Pro-Cartagena FUNCAR. (2023, diciembre 13). *Alcaldía de Cartagena ha tenido 117 cambios en el gabinete durante el periodo 2020-2023*. <https://funcicar.org/alcaldia-de-cartagena-ha-tenido-117-cambios-en-el-gabinete-durante-el-periodo-2020-2023-2/>

Fundación Santo Domingo, Universidad Tecnológica de Bolívar y Cámara de Comercio de Cartagena. (2024). *Caracterización del sector social en Cartagena de Indias, 2023*.

Giménez, C., Valente, X. (2016). Una aproximación a la pobreza desde el enfoque de capacidades de Amartya Sen. *Provincia* (35), 99-149. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55548904005>

Granzplast. (s.f.). *Granzplast*. <https://www.granzplast.es/>

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M.P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). McGraw Hill. <https://www.smujerescoahuila.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Juntémonos por Cartagena. (s.f.). *¿Quiénes somos?* <https://juntemonosporcartagena.com/about-us.html>

León, M. (2019). *Contribuciones del emprendimiento social a la superación de la pobreza femenina: Experiencias en Colombia* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/47010/Trabajo%20de%20Grado%20Mariana%20Leon%20Franco.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Mier, M.A. (2012). *El emprendimiento social: Un camino hacia el desarrollo humano sostenible* (Trabajo de fin de grado, Administración y Dirección de Empresas). Universidad de Cantabria, España. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/1389/%5B3%5D%20Mier%20G%C3%B3mez%2C%20MA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Miguez, M. (2017). El debate del capital social. *Edähi Boletín Científico de Ciencias Sociales y Humanas del ICSHu*, 5(10). doi: <https://doi.org/10.29057/icshu.v5i10>

- Mora, R. (2015). La empresa social de Muhammad Yunus, un nuevo paradigma para erradicar la pobreza. *Economía y Sociedad* 20(47), 1-18. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/6754/14349>
- Munarriz, B. (1992). Técnicas y métodos de Investigación cualitativa. J.M. Munóz, E. Abalde (Coord.), *Metodología de la Investigación Educativa* (pp. 101-116). Universidade da Coruña, Servizo de Publicacions. <https://core.ac.uk/download/pdf/61903317.pdf>
- Noreña, L., Alcaraz-Moreno, N., Rojas, J., Rebolledo-Malpica, D. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa. *Aquichan* 12(3), 263-274. <http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v12n3/v12n3a06.pdf>
- Oficina de Cooperación Internacional. (s.f.). *Mapa de cooperación internacional en Cartagena* [Mapa]. Alcaldía de Cartagena. <https://www.cartagena.gov.co/Transparencia/Cooperacion-Internacional>
- Pabón-Giraldo, L. D, Jiménez-Henao, D. y Mazuera Zuluaga, A. G. (2022). Las sociedades tipo BIC en Colombia: una apuesta por dinamizar el derecho comercial hacia una empresa social. *Jurídicas*, 19(1), 171-188. <https://doi.org/10.17151/jurid.2022.19.1.10>
- Palil, M., Abu Hassan, N., Jamaluddin, N., Ismail, I., & Samsuddin, M. (2022). Social Entrepreneur and Social Impacts to Community: A Review Paper. *Journal of Social Sciences and Humanities* (20)1, 43-52. DOI:10.17576/ebansi.2023.2001.04
- Pareja-Cano, B., Valor, C., & Benito, A. (2020). How Social Enterprises Nurture Empowerment: A Grounded Theoretical Model of Social Change. *Journal of Social Entrepreneurship*, 14(1), 29–49. <https://doi-org.ezproxy.eafit.edu.co/10.1080/19420676.2020.1821753>
- Pareja-Cano, B., Valor, C., Benito, A. (2023). How Social Enterprises Nurture Empowerment: A Grounded Theoretical Model of Social Change. *Journal of social entrepreneurship* 14(1), 29-49. <https://www-tandfonline-com.ezproxy.eafit.edu.co/doi/epdf/10.1080/19420676.2020.1821753?needAccess=true>
- Plan de Emergencia Social Pedro Romero. (s.f.). *Inicio* [Página de Facebook]. Facebook. Recuperado el 13 de julio de 2024 de https://www.facebook.com/p/Plan-de-Emergencia-Social-Pedro-Romero-100064883372323/?locale=es_LA
- Portales, L. (2018). Emprendimiento social, ¿alternativa o continuidad del sistema neoliberal? *Recerca Revista De Pensament I Anàlisi* 23, 1-21. <https://research-ebsco-com.ezproxy.eafit.edu.co/c/7pr3vo/viewer/pdf/f4x3gufkuf>
- Portales, L., Arandia, O. (2015). Emprendimiento y empresa Social como Estrategia de Desarrollo Local. *Recherches en Sciences de Gestion Management Sciences-Ciencias de Gestión* 111, 137-157. https://www.researchgate.net/publication/310392185_Emprendimiento_y_Empresa_Social_Como_Estrategia_De_Desarrollo_Local

- Putnam, R. D. (Marzo de 2004). Education, diversity, social cohesion and “social capital”. *Education and Social Capital*. Conferencia llevada a cabo en el Meeting of the Education Committee at Ministerial Level OCDE, Dublin, Irlanda.
- RECON. (2021). *Emprendimiento Social en Colombia: Modelo de negocio en crecimiento*. <https://www.reconcolombia.org/emprendimiento-social-en-colombia-en-movimiento-y-en-crecimiento/>
- RECON. (2021). *Emprendimiento social en Colombia: Modelo de negocio en crecimiento*. <https://www.reconcolombia.org/publicaciones/modelo-de-negocio-en-crecimiento/>
- RECON. (2024). *Radiografía del emprendimiento social en Colombia- 2023*. <https://www.reconcolombia.org/publicaciones/radiografia-del-emprendimiento-social-en-colombia-recon-2023/>
- RECON. (s.f.). *Nosotros*. <https://www.reconcolombia.org/nosotros/>
- Rozas, G., Leiva, E. (2005). Intersectorialidad en las políticas orientadas a la superación de la pobreza en Chile: Una perspectiva desde la psicología comunitaria. *Acta Colombiana de psicología* (14), 5-18. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/6b008b75-e376-4f81-8344-0855f2e5bd5f/content>
- Rueda, F., Espinosa, A. (2010). Will the poor of today be the poor of tomorrow? The determinants of poverty and vulnerability in Cartagena, Colombia. *Economía y Región* 4(1), 47-71. <https://revistas.utb.edu.co/economiayregion/article/view/208/190>
- Saavedra, M. L., Camarena, M. E., Vargas, M. (2020) Una aproximación a los conceptos de emprendedor y emprendimiento social. *Revista Universidad & Empresa*, 22(39), 1-27. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7976>
- Semitiel, M. y Noguera, P. (2008). Capital social y desarrollo económico en P. Noguera (Coord.) *Capital social, género y desarrollo: los sistemas productivos pesqueros de la Reserva de la Biosfera el Vizcaíno, México*. Ciudad de México, México: Universidad de Murcia (España) y Universidad Autónoma de Baja California Sur (México).
- Sen, A. (1998). Capital Humano y Capacidad Humana. *Cuadernos de Economía* (17)29, 67-72. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/ceconomia/article/view/11496>
- Sen, A. (2000). El desarrollo como libertad. *Gaceta Ecológica* (55), 14-20. <http://www.redalyc.org/pdf/539/53905501.pdf>
- Serrano, M. (2019). Intersectorialidad, la clave para enfrentar las Desigualdades Sociales en Salud. *Rev. Latino-Am. Enfermagem* 27(e3124). <https://scielo.br/j/rlae/a/zbXZh4dpQc6fTpbkvmGfcDn/?format=pdf&lang=es>
- Soto, Arrillaga y Etchezarreta. (2021). Factores clave para el fomento de la economía social desde lo local. *Revista Prisma Socail*, (35), 66-90. <https://revistaprismasocial.es/article/view/4476>
- Tierra Grata. (s.f.). *Tierra Grata*. <https://tierragrata.org/>
- Torres, J. (2020). *Las empresas sociales y la formación en emprendimiento como base para la consolidación de un sistema productivo competitivo y solidario: Configuración del joven emprendedor social y del ecosistema emprendedor en la Comunidad Autónoma*

del País Vasco, España (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, Valencia, España.
<https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/5d13be98-d364-442a-af8d-76a338740f6d/content>

Vargas, C., Hernández, J. (2012). Desarrollo local: reflexiones desde el desarrollo humano sostenible. *Tecnología en Marcha* 25(6), 93-103.
<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/7669>

Vernis, A., Navarro, C. (2011). El concepto de ecosistema para el emprendimiento social. *Revista española del Tercer Sector* (17), 41-66.
https://accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/rets_17_0.pdf

Women and Development Unit of the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC). (2004). *Understanding poverty from a gender perspective* (Mujer y Desarrollo 52).
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/ce219350-fb46-42b1-b923-7ccf8d3bdad9/content>

Woolcock, M. y Narayan, D. (2000). Social Capital: Implications for Development Theory, Research and Policy. *The World Bank Research Observer*, 15(2), 225-249.
<http://documents.worldbank.org/curated/en/961231468336675195/Social-capital-implications-for-development-theory-research-and-policy>

Yunus, M. (2010). *Empresas para todos – Hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Grupo editorial Norma.
https://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/empresas_para_todos.pdf

Yunus, M. (2017, mayo). Glosario YSB en español. *Yunus SSB*.
<https://www.co.yunusssb.com/>

14. Anexos

Anexo I: Guía de preguntas orientadoras entrevistas semiestructuradas

1. Entrevistas a miembros de la alianza Juntémonos por Cartagena

- Categoría: Alianzas interinstitucionales y superación de la pobreza

1. ¿Qué tan efectivas considera que son las redes de colaboración entre los miembros de la alianza y otros actores locales en Cartagena para coordinar esfuerzos en la lucha contra la pobreza?

En una escala de 1 a 5, ¿qué tan efectiva considera la colaboración en la alianza para la lucha contra la pobreza?

(1: Nada efectiva - 5: Muy efectiva)

2. ¿De qué manera se fomenta y mantiene la confianza entre los sectores público, privado y comunitario que participan en la alianza?
3. ¿Existe actualmente algún tipo de colaboración formal o informal con iniciativas de ES desde Juntémonos por Cartagena? ¿Considera relevante o pertinente para Juntémonos por Cartagena la inclusión dentro de sus líneas de trabajo el fortalecimiento de las ES en la ciudad?

- Categoría: Factores habilitantes

1. ¿Qué tipo de recursos y apoyo cree que podrían ofrecerse a través de Juntémonos por Cartagena para fortalecer el rol de las empresas sociales en la comunidad?

Ordene los siguientes factores según su importancia para fortalecer el éxito de las ES en la alianza (1: Más importante, :6 Menos importante):

- Formación y Capacitación en Economía Social
- Colaboración Público-Privada
- Redes de Cooperación
- Aspectos Económicos (Acceso a financiamiento)
- Apoyo Institucional
- Comunicación

2. ¿Qué recursos y capacidades adicionales necesitaría la alianza para fomentar exitosamente la ES?

- Categoría: Variables de análisis

- Vínculo Institucional

1. ¿Cómo describiría la relación actual entre la alianza Juntémonos por Cartagena y las entidades locales (gobierno, ONGs, universidades)?

Ordene los tipos de instituciones por su importancia en el fortalecimiento de la ES en Cartagena:

- Gobierno
- Sector social

- Universidades
- Sector privado
- Otros

2. ¿De qué manera podría la alianza fortalecer su vínculo con las empresas sociales?

- Arraigo Territorial

1. ¿Qué mecanismos utilizan para asegurarse de que las iniciativas de la alianza estén realmente conectadas con las prioridades de la ciudad, como la superación de la pobreza?

En una escala de 1 a 5, ¿qué tan conectada considera que está la alianza con las necesidades locales de Cartagena?

(1: Nada conectada - 5: Muy conectada)

- Movilización Social

1. ¿Qué estrategias tienen contempladas para involucrar a la comunidad local en las actividades de la alianza?

¿En qué medida cree que la movilización social contribuye al impacto de las ES en Cartagena?

(1: Nada - 5: Mucho)

2. Entrevistas a Empresas Sociales Potenciales

- Categoría: Alianzas Interinstitucionales y Superación de la Pobreza

1. ¿Ha participado anteriormente en alianzas con otras organizaciones o instituciones para proyectos orientados a la superación de la pobreza?

2. ¿Qué tan efectivas considera que son las redes de colaboración con otras organizaciones locales para apoyar sus actividades y objetivos?

En una escala de 1 a 5, ¿qué tan efectiva considera la colaboración local en el apoyo a sus objetivos de superación de la pobreza? (1: Nada efectiva - 5: Muy efectiva)

3. ¿Cómo cree que una colaboración más estrecha con iniciativas como Juntémonos por Cartagena podría ayudar a su organización a contribuir a la lucha contra la pobreza?

- Categoría: Factores Habilitantes

1. ¿Qué desafíos enfrenta actualmente en términos de financiamiento, apoyo institucional, capacitaciones, capacidad organizativa, etc?

2. ¿Cuáles son, según su experiencia, los factores clave que facilitarían la transición de su organización hacia un modelo de empresa social?

En una escala de 1 a 5, ¿qué tan importante considera cada uno de los siguientes factores para la transición hacia una empresa social?

(1: Más importante, :6 Menos importante):

- Formación y Capacitación en Economía Social
- Colaboración Público-Privada
- Redes de Cooperación
- Aspectos Económicos (Acceso a financiamiento)
- Apoyo Institucional
- Comunicación

- Categoría: Variables de Análisis
 - Vínculo Institucional:
 1. ¿Qué tipo de relación tienen actualmente con entidades públicas y privadas en Cartagena?
 2. ¿Ha recibido apoyo de entidades locales públicas o privadas? ¿Cómo describirían su experiencia?

Ordene los tipos de instituciones según su importancia para el fortalecimiento de sus actividades como empresa social:

- Gobierno
- Sector privado
- Universidades
- Sector social
- Otros

- Arraigo Territorial:
 1. ¿De qué manera su organización se asegura de que sus proyectos estén alineados con las necesidades de las comunidades?

En una escala de 1 a 5, ¿qué tan conectado considera que está su proyecto con las necesidades locales de Cartagena?

(1: Nada conectado - 5: Muy conectado)

2. ¿De qué manera podría una alianza interinstitucional mejorar su capacidad de respuesta a las necesidades del territorio?
- Movilización Social:
 1. ¿Qué estrategias utiliza su organización para involucrar a la comunidad en sus proyectos?
 2. ¿Cómo podrían las alianzas con otras organizaciones y entidades mejorar la movilización social en torno a sus objetivos?

En una escala de 1 a 5, ¿qué tan importante considera la movilización social para el éxito de su organización en Cartagena?

(1: Nada importante - 5: Muy importante)

3. Entrevistas a expertos externos

- Categoría: Alianzas Interinstitucionales y Superación de la Pobreza

1. ¿Qué tan efectivas considera que son las redes de colaboración entre organizaciones y otros actores locales en Cartagena para coordinar esfuerzos en la lucha contra la pobreza?

En una escala de 1 a 5, ¿qué tan efectiva considera la colaboración en la ciudad para la lucha contra la pobreza?

(1: Nada efectiva - 5: Muy efectiva)

2. ¿Cuál cree que es el papel de la confianza entre los sectores público, privado y comunitario en el éxito de alianzas interinstitucionales?
3. ¿Qué tan relevante considera que sería para alianzas como Juntémonos por Cartagena incluir el fortalecimiento de ES en sus líneas de trabajo para contribuir a la superación de la pobreza en la ciudad?

- Categoría: Factores Habilitantes

1. ¿Qué tipo de recursos y apoyo considera necesarios para fortalecer el rol de las empresas sociales en Cartagena a través de alianzas interinstitucionales?

Ordene los siguientes factores según su importancia para fortalecer el éxito de las ES en Cartagena (1: Más importante, :6 Menos importante):

- Formación y Capacitación en Economía Social
- Colaboración Público-Privada
- Redes de Cooperación
- Aspectos Económicos (Acceso a financiamiento)
- Apoyo Institucional
- Comunicación

- Categoría: Variables de Análisis

- Vínculo Institucional:

1. ¿Qué rol cree que deben asumir las instituciones públicas y privadas en el fortalecimiento de las ES en Cartagena?
2. ¿Qué importancia asignaría a cada tipo de institución en el fortalecimiento de las ES en la ciudad?
 - Ordene los tipos de instituciones según su importancia para el fortalecimiento de las ES:
 - Gobierno
 - Sector social
 - Universidades
 - Sector privado
 - Otros

- Arraigo Territorial:

1. ¿Cómo considera que las iniciativas de ES pueden alinearse con las necesidades locales de Cartagena?
2. En una escala de 1 a 5, ¿qué tan importante considera el arraigo territorial para la efectividad de una empresa social en Cartagena?

(1: Nada importante - 5: Muy importante)

- Movilización Social:
 1. ¿Qué estrategias cree que serían efectivas para involucrar a la comunidad en las actividades de las empresas sociales en Cartagena?
 2. ¿Hasta qué punto cree que la movilización social es clave para que las ES logren su impacto en Cartagena?
 - En una escala de 1 a 5, ¿qué tan importante considera la movilización social en el éxito de las ES?
(1: Nada importante - 5: Muy importante)