

**GUÍA PARA CONVERTIRSE EN UNA EMPRESA SOCIAL: CASO DE ESTUDIO
DE LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO (FIMLM)**

LAURA VALENTINA JARA SÁNCHEZ

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMÍA Y GOBIERNO MEDELLÍN, ANTIOQUIA
COLOMBIA**

**GUÍA PARA CONVERTIRSE EN UNA EMPRESA SOCIAL: CASO DE ESTUDIO
DE LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO (FIMLM)**

LAURA VALENTINA JARA SÁNCHEZ

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

**BAJO LA DIRECCIÓN DE:
GILBERTO VALENCIA TRUJILLO
PROFESOR DE LA MAESTRÍA**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE FINANZAS, ECONOMÍA Y GOBIERNO MEDELLÍN, ANTIOQUIA
COLOMBIA
NOVIEMBRE 2025**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, 2025

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios. A mi tutor de tesis Gilberto Valencia, a Fernando, a Jairo Riaga, a Ricardo Bejarano y a mi familia por su ayuda y paciencia.

ABREVIATURAS

Fundación Internacional María Luisa de Moreno (FIMLM)

Modelo “Descubrir la Capacidad, una Oportunidad” (DCO)

Empresas sin Ánimo de Lucro (ESAL)

Empresas Sociales del Estado (ESE)

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Registro Único Tributario (RUT)

Régimen Tributario Especial (RTE)

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES)

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN)

TABLA DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN	8
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
2.2.	OBJETIVOS	11
2.2.1.	Objetivo General.	11
2.2.2.	Objetivos Específicos.	11
3.	JUSTIFICACIÓN	12
4.	MARCO TEÓRICO	13
4.1.	ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO (ESAL)	13
4.2.	FUNDACIONES	14
4.3.	EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO (ESE)	15
4.4.	FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO	17
4.5.	CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO SOCIAL COMO RESPONSABILIDAD DE LAS EMPRESAS SOCIALES	18
	CAPÍTULO 1. LA EMPRESA SOCIAL	20
5.	EMPRESA SOCIAL: CONCEPTO Y ENFOQUES TEÓRICOS	20
5.1.	SOLUCIONES EMPRESARIALES A PROBLEMÁTICAS SOCIALES: ENFOQUES DE MERCADO	21
5.2.	EVOLUCIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA SOCIAL: ENFOQUES ACADÉMICOS Y PRÁCTICAS CONTEMPORÁNEAS	22
5.3.	COMPLEJIDAD DEFINITORIA DE LA EMPRESA SOCIAL: UN CONCEPTO EN CONSTRUCCIÓN	22
5.4.	ESCUELAS DE PENSAMIENTO EN TORNO A LA EMPRESA SOCIAL	24
5.5.	CONCLUSIÓN FRENTE A LA DEFINICIÓN DE EMPRESA SOCIAL	25
6.	GERENCIA SOCIAL: DEFINICIÓN Y ROL EN ORGANIZACIONES SOCIALES, CASO DE LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO	27
6.1.	CASO DE ESTUDIO: GERENCIA DE LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO POR SU PRESIDENTA MARÍA LUISA PIRAQUIVE 29	
7.	FUNDACIONES Y EMPRESAS SOCIALES: DEBATES ACADÉMICOS	33
7.1.	ESTUDIO DE CASO: FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO COMO EMPRESA SOCIAL	34
	CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES DE LA LABOR SOCIAL Y HUMANITARIA EN COLOMBIA, FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO.	36
8.	CONTEXTO SOCIAL Y HUMANITARIO EN COLOMBIA	36
9.	ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO	39
10.	ESTRUCTURA FINANCIERA Y ORGANIZATIVA DE LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO	46
11.	RECONOCIMIENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES	62

12.	COMPARACIÓN CASO DE ESTUDIO ENTRE LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO Y LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO	64
13.	GUÍA DETALLADA PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL SE CONVIERTA EN EMPRESA SOCIAL, BASADA EN EL CASO DE ESTUDIO DE LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO	66
14.	CONCLUSIONES	69
15.	BIBLIOGRAFÍA	71

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Diferencias entre Empresa y Empresa Social.	25
Tabla 2 Resumen Donaciones.	55
Tabla 3 Resumen Rendimientos Financieros.	55
Tabla 4 Totales de Ingresos Anuales.	56
Tabla 5 Aprendizajes de la FIMLM Aplicables en otras Organizaciones.	67

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Condecoraciones.	32
Figura 2 Fotos Centro Etnoeducativo Tama Páez.	41
Figura 3 Centro Etnoeducativo #14. Sede Pulitchamana (La Guajira, 2013).....	42
Figura 4 Institución Educativa Mixta Rural María Luisa de Moreno.	43
Figura 5 Institución Educativa Técnica Jorge Eliécer Gaitán.	44
Figura 6 Proyecto – “Despertar Humano”.	48
Figura 7 Interface de Inicio Campus Virtual FIMLM.	49
Figura 8 Línea Estratégica / Familias Productivas.	50
Figura 9 Línea Estratégica / Ayúdanos a Ayudar.	51
Figura 10 Programa Descubrir la Capacidad una Oportunidad (DCO).	53
Figura 11 Gestión Financiera FIMLM.	57
Figura 12 Gráfico de Barras 1.	58
Figura 13 Tabla de Donaciones por Año.	58
Figura 14 Gráfico de Torta No 1.	59
Figura 15 Dra. María Luisa Piraquive, en la sede de las Naciones Unidas.	60
Figura 16 Reconocimientos.	62

RESUMEN

Este trabajo tiene como propósito ofrecer una guía para la transformación de organizaciones sociales en empresas sociales sostenibles, a partir del estudio de caso de la Fundación Internacional María Luisa de Moreno (FIMLM), creada en Colombia en el año 2000. Con presencia en América, Europa, Asia y África, la FIMLM se ha consolidado como un actor estratégico en la provisión de servicios educativos, humanitarios y productivos, estructurando su intervención bajo el modelo pedagógico “Descubrir la Capacidad, una Oportunidad” (DCO), orientado a la transformación integral de personas con discapacidad y comunidades en situación de vulnerabilidad. La investigación, de carácter documental y comparativo, analiza la dinámica organizativa y operativa de la FIMLM en el marco jurídico colombiano como Entidad Sin Ánimo de Lucro (ESAL), y la contrasta con las Empresas Sociales del Estado (ESE), con el fin de identificar los elementos que permiten reconocer a la FIMLM como una empresa social. Se examina cómo la FIMLM asume funciones tradicionalmente atribuidas al Estado, particularmente en territorios con baja presencia institucional, y se destaca el papel central de la gerencia social, a partir del liderazgo ejercido por su fundadora y presidenta, la Doctora María Luisa Piraquive. Como resultado, se sistematizan las estrategias clave que han permitido a la FIMLM consolidar un modelo de gestión social replicable, escalable y sostenible, aportando así una hoja de ruta práctica para otras organizaciones del tercer sector interesadas en evolucionar hacia la figura de empresa social, con el fin de ampliar su impacto y fortalecer su sostenibilidad tanto a nivel nacional como internacional.

Palabras clave: Empresa social, Fundación Internacional María Luisa de Moreno (FIMLM), gerencia social, modelo “Descubrir la Capacidad, una Oportunidad” (DCO), sostenibilidad, Empresas sin Ánimo de Lucro (ESAL), Empresas Sociales del Estado (ESE), transformación social, inclusión, desarrollo comunitario.

1. INTRODUCCIÓN

Las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) se han consolidado como actores estratégicos en la provisión de servicios sociales, educativos y humanitarios, especialmente en contextos donde la acción del Estado es limitada. A diferencia de las empresas con fines de lucro, estas organizaciones canalizan sus recursos, provenientes de donaciones, voluntariado, cooperación y proyectos propios, hacia la atención de poblaciones vulnerables y el fortalecimiento del tejido social (Osorio y Galvis, 2024).

Dentro del marco jurídico colombiano, las fundaciones representan una de las figuras más comunes entre las ESAL. Su estructura se basa en un patrimonio destinado de forma permanente al cumplimiento de fines de interés general, sin depender de la voluntad de sus miembros, lo que garantiza estabilidad y continuidad (Gaitán, 2014). Sin embargo, en las últimas décadas ha emergido una nueva visión de estas entidades: la de convertirse en empresas sociales, organizaciones que adoptan herramientas de gestión empresarial con una misión social prioritaria. Este modelo promueve la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad financiera, sin desvirtuar su compromiso con el bienestar (CE Consulting, 2024).

Desde esta perspectiva, la Fundación Internacional María Luisa de Moreno (FIMLM), se presenta como un referente de transición exitosa hacia una empresa social. Su trabajo se articula en torno a tres líneas estratégicas: educación, ayuda humanitaria y productividad, desarrolladas mediante el modelo pedagógico “Descubrir la Capacidad, una Oportunidad” (DCO), diseñado por la fundadora de la FIMLM, la Doctora María Luisa Piraquive. Este enfoque integral ha permitido a la FIMLM generar impactos significativos en inclusión social, desarrollo comunitario y mejoramiento de calidad de vida en Colombia y en múltiples países de América, Europa, Asia y África (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2025a).

El objetivo principal de este estudio es analizar a la FIMLM como caso de referencia para comprender el proceso de transformación de una organización social en una empresa social

sostenible. Para ello, se examina su modelo de gestión, el papel de la gerencia social y se compara su funcionamiento con el de las Empresas Sociales del Estado (ESE).

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Colombia las ESE fueron diseñadas para garantizar el acceso a servicios esenciales, principalmente en el ámbito de la salud, bajo un modelo de gestión sin ánimo de lucro, conforme al Decreto 1876 de 1994 (Ministerio de Salud de Colombia, 2025). No obstante, estas entidades enfrentan limitaciones estructurales y operativas que dificultan su cobertura efectiva, especialmente en zonas rurales, periféricas o de difícil acceso, donde la presencia estatal es insuficiente.

Ante este panorama, múltiples organizaciones sin ánimo de lucro han asumido un rol activo en la provisión de servicios sociales, educativos y humanitarios. Sin embargo, todavía persiste un vacío conceptual y operativo respecto a cómo deben ser comprendidas y clasificadas estas organizaciones: ¿se trata simplemente de actores filantrópicos que operan como complemento marginal del Estado, o es posible reconocerlas como empresas sociales capaces de generar valor público de manera estratégica, sostenible y replicable?

El caso de la FIMLM ofrece una oportunidad para abordar esta discusión. A lo largo de más de dos décadas, la FIMLM ha desarrollado un modelo de intervención integral, bajo el enfoque pedagógico “Descubrir la Capacidad, una Oportunidad” (DCO). Este modelo se sostiene mediante una combinación de donaciones, voluntariado, convenios y otros, y ha demostrado una capacidad significativa de impacto social tanto en Colombia como a nivel internacional.

Frente a este panorama, es posible reconocer a la FIMLM no solo como una fundación benéfica tradicional, sino como una experiencia concreta de empresa social que puede servir como guía práctica y adaptable para otras ESAL interesadas en transitar hacia modelos organizacionales más sostenibles, con impacto social medible, autonomía financiera y capacidad de transformación a largo plazo.

Este trabajo, por tanto, no se limita a un análisis conceptual o descriptivo, sino que busca construir una ruta de transformación replicable, basada en los aprendizajes, prácticas y estructura de la FIMLM, que pueda ser útil para fundaciones, organizaciones comunitarias y otros actores del tercer sector que aspiren a convertirse en empresas sociales.

2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Puede la Fundación Internacional María Luisa de Moreno ser comprendida como una empresa social, con estructuras sostenibles y una misión orientada a generar valor social de manera estratégica y permanente, ofreciendo un modelo replicable que complemente la acción estatal en contextos de alta vulnerabilidad?

2.2. OBJETIVOS

2.2.1. Objetivo General.

Analizar a la Fundación Internacional María Luisa de Moreno como una organización sin ánimo de lucro con características de empresa social, evaluando su modelo de gestión, su sostenibilidad y su capacidad de generar impacto social, con el fin de establecer criterios que puedan servir como guía para otras Entidades Sin Ánimo de Lucro interesadas en transitar hacia este tipo de modelo organizativo.

2.2.2. Objetivos Específicos.

1. Analizar el concepto, evolución y enfoques teóricos de la empresa social, destacando sus características distintivas, su complejidad definitoria y las principales escuelas de pensamiento que la configuran como un modelo híbrido orientado a la transformación social.
2. Analizar la gerencia social como enfoque de gestión orientado al desarrollo humano, identificando sus características, principios y rol en organizaciones sociales, a partir del estudio de caso de la Fundación Internacional María Luisa de Moreno.
3. Analizar la estructura financiera y organizativa de la Fundación Internacional María Luisa de Moreno, identificando las fuentes de financiación, los mecanismos de gestión y las líneas estratégicas de intervención que garantizan su sostenibilidad, transparencia e impacto social a nivel nacional e internacional.

3. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica en dos niveles complementarios: académico y social. En el plano académico, este estudio aporta al debate contemporáneo sobre las organizaciones del tercer sector al proponer una comprensión ampliada de las ESAL, específicamente a través del análisis de la FIMLM como caso representativo de empresa social. Se destaca el papel de la gerencia social como elemento central en la sostenibilidad organizacional y en la generación de impacto social duradero. Esta perspectiva permite evidenciar cómo una fundación puede operar bajo una lógica estructural y estratégica, contribuyendo así a enriquecer la discusión sobre gestión, liderazgo, innovación y gobernanza en el tercer sector, entendido como un espacio diferenciado del sector público y privado, pero con capacidad de articularse con ambos (Hernández, 2018).

Desde una dimensión social y práctica, la investigación visibiliza el potencial de las fundaciones, y en general de las ESAL, para evolucionar hacia modelos organizativos más sostenibles, sin perder su misión social. La experiencia de la FIMLM demuestra que el rol de la gerencia social trasciende la administración operativa de recursos, al integrar la movilización comunitaria, la articulación de alianzas interinstitucionales, la innovación en metodologías de intervención y la adaptación a contextos de alta vulnerabilidad. En territorios donde la acción estatal es limitada o intermitente, estas organizaciones emergen como actores clave en la garantía de derechos, la inclusión social y el fortalecimiento del capital humano y comunitario.

De este modo, el presente trabajo indaga sobre la posibilidad de posicionar a la FIMLM como un modelo de empresa social replicable y ofrecer una guía conceptual y operativa para que otras organizaciones del tercer sector transiten hacia esquemas de gestión más eficientes, autosostenibles y articulados con las políticas públicas de desarrollo social.

4. MARCO TEÓRICO

4.1. ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO (ESAL)

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN, 2025) ha indicado que las ESAL son organizaciones jurídicas creadas por la voluntad de una o varias personas, naturales o jurídicas, cuyo propósito es realizar actividades de interés general o colectivo sin perseguir el reparto de utilidades entre sus miembros. Su esencia radica en que los excedentes o recursos obtenidos deben destinarse exclusivamente al cumplimiento de su objeto social, el cual puede abarcar fines de carácter social, cultural, educativo, deportivo, ambiental, humanitario, de salud o comunitario.

En el contexto colombiano, estas entidades se encuentran reguladas en especial por el Decreto 2150 de 1995 y el Estatuto Tributario. Dentro de las figuras reconocidas como ESAL se incluyen asociaciones, corporaciones, fundaciones, cooperativas, fondos de empleados, hospitales constituidos sin ánimo de lucro, instituciones de educación superior aprobadas por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), entidades de salud con permiso del Ministerio de Salud, juntas de acción comunal y ligas de consumidores, entre otras.

Por defecto, las ESAL son contribuyentes del Régimen Ordinario del Impuesto sobre la Renta, pero tienen la posibilidad de solicitar su inclusión en el Régimen Tributario Especial (RTE). Este régimen contempla un tratamiento fiscal diferenciado que reconoce su carácter no lucrativo. Entre sus beneficios se destaca la aplicación de una tarifa reducida del 20% sobre el beneficio neto o excedente, el cual puede ser considerado exento si se destina, en el año siguiente, a programas directamente relacionados con su objeto social.

Además, las entidades acogidas al RTE cuentan con la ventaja de recibir donaciones con beneficios tributarios para los donantes, lo que facilita la canalización de recursos externos hacia proyectos de interés general. Para conservar esta condición deben cumplir requisitos

como la irrepartibilidad de las reservas y la obligación de reinvertir los excedentes en actividades que fortalezcan su misión institucional.

En conclusión, las ESAL representan un actor clave en la sociedad colombiana al contribuir al desarrollo de comunidades y poblaciones vulnerables, destinando sus recursos a proyectos de alto impacto social. El RTE se convierte en una herramienta fundamental para optimizar sus cargas fiscales y al mismo tiempo ampliar su capacidad de financiamiento, siempre que se asegure la reinversión de los recursos en los fines sociales que justifican su existencia.

4.2. FUNDACIONES

Las fundaciones son organizaciones privadas sin fines de lucro que nacen por la iniciativa de una o más personas, ya sean naturales o jurídicas, con el propósito de contribuir al bienestar social, sea un grupo específico o de la comunidad en general. Su creación implica la destinación irrevocable de un patrimonio, el cual se utiliza exclusivamente para cumplir los objetivos que le dieron origen (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2025).

Desde el punto de vista legal, las fundaciones están reconocidas y reguladas principalmente por los artículos 633 y 634 del Código Civil colombiano, además de normativas como la Ley 22 de 1987 y la Ley 52 de 1990, artículo 3 literal c (sobre el reconocimiento y cancelación de su personería), y diversos decretos que detallan los procedimientos y requisitos para su constitución y funcionamiento. A pesar de no tener una estructura organizativa obligatoria, las fundaciones deben regirse por sus propios estatutos, los cuales definen su forma de operación, los roles de sus integrantes y las directrices generales de la entidad.

Una de las características fundamentales de las fundaciones es que no persiguen el lucro; es decir, sus excedentes económicos no se distribuyen entre sus fundadores o miembros, sino que se reinvierten en el cumplimiento de su misión social. Además, cuentan con un patrimonio inicial desde su creación, el cual no puede ser retirado ni redistribuido, pues queda legalmente afectado al fin social de la entidad. Esta afectación del patrimonio es

permanente e irrevocable, garantizando la continuidad de la fundación incluso más allá de la voluntad de quienes la constituyeron.

El proceso de constitución de una fundación se puede dividir en varias etapas. En primer lugar, debe existir la manifestación expresa de voluntad de crear la entidad, acompañada de la elaboración de estatutos y la definición de un patrimonio inicial. Posteriormente, se lleva a cabo una asamblea de constitución donde se aprueban los estatutos, se definen los aportes y se designan los órganos directivos. Una vez realizados estos pasos, es obligatorio registrar la fundación ante la Cámara de Comercio correspondiente, diligenciando los formularios requeridos y presentando los documentos necesarios, como las actas y los estatutos firmados.

Además del registro mercantil, la fundación debe inscribirse en la DIAN para obtener el Registro Único Tributario (RUT) y, en caso de ser necesario, la autorización para facturar. Finalmente, debe someterse a un proceso de control de legalidad ante la entidad competente, presentando pruebas del cumplimiento de los requisitos legales y de la existencia efectiva de los aportes iniciales.

Las fundaciones cumplen un papel crucial en la estructura social y económica del país, al constituirse como vehículos formales para canalizar recursos hacia causas de interés general. Su marco normativo, junto con su carácter no lucrativo y la afectación permanente del patrimonio, garantizan que su labor esté orientada a generar impacto positivo de manera sostenible.

4.3. EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO (ESE)

Según María Fernanda Cruz, las ESE son entidades públicas de carácter descentralizado, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa y financiera, cuya finalidad principal es la prestación directa de los servicios de salud a la población (Cruz, 2024). Su creación depende del nivel administrativo al que estén adscritas: pueden constituirse mediante una ley del Congreso, una ordenanza departamental o un acuerdo de concejo municipal o distrital, según corresponda (Ley 100 de 1993 y Decreto 1876 de 1994).

La autonomía de estas entidades significa que pueden gestionar sus actividades conforme a sus estatutos y a la normatividad que las rige. No obstante, esta independencia tiene ciertos límites, pues en materia de tarifas y precios de los servicios de salud, corresponde al Gobierno Nacional fijar las condiciones, lo que restringe en parte su capacidad de decisión (Ley 344 de 1996).

En el contexto colombiano, las ESE no buscan generar utilidades, sino garantizar el acceso equitativo y continuo a servicios esenciales de salud, especialmente para comunidades vulnerables. Además de los recursos públicos que reciben por mandato legal, se financian mediante transferencias estatales, ingresos propios derivados de la prestación de servicios y, en algunos casos, a través de esquemas de cooperación interinstitucional (Ministerio de Salud de Colombia, 2025).

En cuanto a su patrimonio, se compone de recursos públicos asignados directamente, bienes y fondos comunes, tasas o contribuciones especiales, así como de los ingresos generados en el ejercicio de sus actividades. Esta característica las diferencia de otras entidades estatales que no realizan funciones de tipo industrial o comercial.

El régimen jurídico aplicable a las ESE se encuentra principalmente en la Ley 100 de 1993, Capítulo III, complementada por las leyes 344 de 1996 artículo 21 y siguientes, 489 de 1998 artículo 38, 1122 de 2007 y 1753 de 2015 artículo 219, además de varios decretos reglamentarios. En materia de contratación, se rigen por el derecho privado, lo que les permite competir en igualdad de condiciones con los particulares, aunque conservan la facultad de aplicar cláusulas excepcionales propias de la contratación estatal cuando sea necesario.

De esta manera, las ESE constituyen un modelo particular dentro de la administración pública, ya que, si bien son entidades estatales con patrimonio público, su régimen mixto les otorga mayor flexibilidad operativa para garantizar la eficiencia en la prestación de los servicios de salud.

4.4. FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO

La FIMLM es una organización sin ánimo de lucro de carácter social y humanitario, fundada en Colombia en el año 2000 por la Doctora María Luisa Piraquive. Su propósito principal es promover el desarrollo humano y social de comunidades en situación de vulnerabilidad, a través de programas sostenibles que combinan la atención inmediata con la construcción de capacidades individuales y colectivas.

Uno de los pilares metodológicos de la FIMLM es el modelo pedagógico “Descubrir la Capacidad, una Oportunidad” (DCO), diseñado por su fundadora, el cual busca potenciar habilidades humanas, sociales y productivas en las personas, fomentando la autonomía, la inclusión y la transformación social. La FIMLM estructura su labor en las siguientes tres líneas estratégicas:

1. Educación: orientada a ampliar las oportunidades de aprendizaje y formación, mediante programas como Construyendo Escuelas, Mi Nueva Familia y convenios educativos que facilitan el acceso a la educación básica, media y superior.
2. Ayuda humanitaria y bienestar social: centrada en la atención a necesidades básicas de poblaciones vulnerables. Incluye iniciativas como Brigadas de Salud, Jornadas de Apoyo y proyectos de vivienda, que buscan mejorar la calidad de vida de comunidades marginadas y responder a situaciones de emergencia.
3. Productividad y emprendimiento: enfocada en el fortalecimiento económico y social de las familias, mediante programas como Despertar Humano, Despertar Emprendedor y Despertar Productivo, que promueven el emprendimiento sostenible y la autonomía financiera.

Además, la FIMLM impulsa proyectos especiales como Empresarios del Campo, Proyecto Sin Límites y Sembrando Esperanza, los cuales han beneficiado tanto a comunidades rurales como a personas en situación de discapacidad y a poblaciones indígenas.

En cuanto a su alcance, la FIMLM ha logrado expandir sus actividades más allá de Colombia, consolidando presencia en países como Canadá, México, Perú, España,

Inglaterra, Suiza, Chile, Panamá y Ecuador, y desarrollando acciones humanitarias en territorios de África y Asia. Esta proyección internacional fortalece su carácter de empresa social transnacional, cuya lógica operativa combina la cooperación internacional, la movilización de voluntariado y la gestión sostenible de recursos.

En este sentido, la FIMLM puede entenderse como una organización social híbrida que, sin ser una entidad estatal, cumple funciones análogas a las ESE en tanto presta servicios esenciales, promueve la equidad social y garantiza la sostenibilidad de sus intervenciones sin ánimo de lucro (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2025)

4.5. CONSTRUCCIÓN DE PAZ Y FORTALECIMIENTO DEL TEJIDO SOCIAL COMO RESPONSABILIDAD DE LAS EMPRESAS SOCIALES

En contextos marcados por desigualdades estructurales, conflicto armado y crisis humanitarias, la construcción de paz y el fortalecimiento del tejido social no son tareas exclusivas del Estado. En Colombia, múltiples actores sociales, entre ellos las fundaciones y/o ESAL, han asumido un papel activo en la consolidación de procesos comunitarios orientados a la reconciliación, el desarrollo sostenible y la inclusión social (The Conversation, 2025).

El concepto de paz territorial en Colombia implica la articulación entre Estado, sociedad civil y organizaciones sociales para cerrar brechas estructurales, garantizar derechos y prevenir nuevas formas de violencia (Defendamos la Paz, 2020). En este marco, la FIMLM contribuye a los objetivos de paz territorial mediante proyectos educativos, de inclusión social y de atención humanitaria que promueven el desarrollo integral y la convivencia en regiones con limitada presencia estatal.

Uno de los aportes más significativos de la FIMLM es su modelo pedagógico “Descubrir la Capacidad, una Oportunidad” (DCO), el cual fomenta el empoderamiento individual y colectivo, promoviendo habilidades humanas, sociales y productivas que permiten a las personas reconstruir sus proyectos de vida. Este enfoque no solo mejora las condiciones

materiales de comunidades vulnerables, sino que contribuye a la reparación simbólica y a la cohesión comunitaria, elementos centrales en los procesos de paz.

El trabajo de las empresas sociales es clave en Colombia para enfrentar la pobreza, la exclusión y las crisis humanitarias, pero su verdadero impacto se da cuando trasciende el asistencialismo y se orienta al fortalecimiento comunitario (Universidad Católica, 2020). En este sentido, organizaciones como la FIMLM no solo atienden necesidades inmediatas, sino que consolidan estrategias de inclusión y participación social, actuando como agentes catalizadores de transformación en territorios históricamente afectados por el abandono estatal o el conflicto.

Estas acciones responden a una lógica de responsabilidad social extendida, en la cual las fundaciones y las ESAL asumen parte del rol del Estado en la provisión de bienes públicos y la garantía de derechos fundamentales. A través de programas educativos, de salud, productividad y ayuda humanitaria, estas organizaciones generan espacios de confianza, redes de apoyo mutuo y proyectos colaborativos que fortalecen el tejido social y preparan el terreno para procesos de paz más duraderos.

Las ESE, aunque no están diseñadas explícitamente para liderar procesos de ayuda humanitaria o construcción de paz, cumplen una función relevante al garantizar el acceso equitativo a servicios de salud, especialmente en territorios rurales o marginados. Su presencia institucional les permite apoyar indirectamente estos procesos mediante la atención básica a poblaciones desplazadas, víctimas del conflicto o comunidades en riesgo.

En definitiva, la paz territorial y el tejido social no pueden construirse únicamente desde lo institucional. La articulación entre organizaciones del tercer sector, cooperación internacional y comunidades locales constituye un pilar esencial para lograr transformaciones sostenibles y equitativas. La labor de la FIMLM ilustra cómo, desde el ámbito privado y no lucrativo, es posible aportar de manera efectiva a la reconstrucción social del país.

CAPÍTULO 1.

LA EMPRESA SOCIAL

5. EMPRESA SOCIAL: CONCEPTO Y ENFOQUES TEÓRICOS

Según Ramón Fisac García y Ana Moreno Romero (Fisac y Moreno, 2014), en las últimas décadas, la sociedad ha sido testigo de la proliferación de iniciativas orientadas a la resolución de problemáticas sociales. Dichas acciones pueden adoptar formas muy diversas: desde el activismo ciudadano y el voluntariado, hasta programas públicos impulsados por instituciones gubernamentales, pasando por estrategias de responsabilidad social corporativa o innovaciones sociales de carácter empresarial.

En este entramado, ha cobrado fuerza el concepto de emprendimiento social, entendido como el conjunto de iniciativas lideradas por la sociedad civil con el objetivo de generar soluciones sostenibles a problemas sociales (iNNpulsas Colombia, 2021) . A su vez, el emprendedor social actúa como agente de cambio a través de la innovación, la generación de valor social, la adaptación continua y la responsabilidad hacia sus beneficiarios (Gámez y Cortés, 2018).

Lo distintivo de este fenómeno es que trasciende la solución puntual de un problema y propone cambios transformadores de amplio alcance, utilizando tanto enfoques de mercado,

como la venta de productos y servicios, y enfoques no mercantiles, como las acciones sociales sin actividad comercial principal (Acción Contra el Hambre, 2021).

5.1. SOLUCIONES EMPRESARIALES A PROBLEMÁTICAS SOCIALES:

ENFOQUES DE MERCADO

El uso de mecanismos de mercado para abordar problemáticas sociales no es exclusivo de las empresas sociales. También lo adoptan otros tipos de organizaciones, como empresas tradicionales, emprendimientos sociales, ONG con modelos de negocio, e incluso alianzas público-privadas. La diferencia principal entre ellas radica en su misión: mientras que las empresas sociales colocan el impacto social como objetivo central, otras organizaciones, como las empresas con enfoque de responsabilidad social o los negocios inclusivos, intentan equilibrar ese impacto con la obtención de beneficios económicos (Aristizábal, et al., 2007). Entre las principales estrategias se destacan las siguientes:

Negocios inclusivos: integran a colectivos vulnerables en cadenas de valor como proveedores, distribuidores o consumidores, generando beneficios económicos y sociales (Vázquez, et al., 2018).

Mercados en la base de la pirámide: adaptan productos y servicios a sectores de bajos ingresos, con un potencial de mercado masivo (Castaño y Rodríguez, 2010).

Cadenas híbridas de valor: son en su mayoría alianzas estratégicas entre empresas privadas tradicionales y entidades del tercer sector (Escorial, 2015).

Responsabilidad Social Corporativa (RSC): compromiso empresarial voluntario que combina objetivos económicos con aportaciones sociales y medioambientales (WikiTIPS, 2025).

En todas estas estrategias subyace la idea de que generar valor económico y valor social no son objetivos opuestos. Sin embargo, lo que distingue a la empresa social es que da prioridad al valor social sobre el económico (Kreimer, 2004).

5.2. EVOLUCIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA SOCIAL:

ENFOQUES ACADÉMICOS Y PRÁCTICAS CONTEMPORÁNEAS

El concepto de empresa social ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, emergiendo como una respuesta innovadora a los límites tanto del mercado tradicional como del sector público en la resolución de problemáticas sociales y medioambientales. Su desarrollo ha estado influenciado por contextos históricos específicos, tales como las crisis del Estado de bienestar en Europa en los años 70, el auge del neoliberalismo, y la creciente demanda por modelos económicos más inclusivos y sostenibles (Monzón, et al., 2021).

En la literatura anglosajona, el término ha recibido múltiples denominaciones como social enterprise, social-purpose business o community wealth enterprise, reflejo de la diversidad de enfoques y contextos institucionales en los que ha surgido. A pesar de estas diferencias terminológicas, existe un consenso general en torno a su rasgo distintivo: la centralidad del propósito social en la misión organizacional, por encima del afán de lucro (Guzmán y Trujillo, 2008).

A diferencia de la empresa convencional, en la cual el impacto social suele considerarse una externalidad positiva derivada de su actividad económica, la empresa social sitúa la generación de valor social como fin primario, mientras que la rentabilidad financiera se concibe como un medio instrumental para garantizar su sostenibilidad a largo plazo (Investopedia, 2024).

5.3. COMPLEJIDAD DEFINITORIA DE LA EMPRESA SOCIAL: UN

CONCEPTO EN CONSTRUCCIÓN

La empresa social es, ante todo, un concepto en evolución, cuyo carácter polisémico y heterogéneo ha sido ampliamente documentado en la literatura especializada. Lejos de tratarse de una categoría conceptual cerrada, la empresa social se configura como un campo dinámico y en permanente construcción, cuya definición escapa a los intentos de universalización. Esta complejidad definitoria no responde únicamente a ambigüedades

semánticas, sino que se fundamenta en una serie de factores estructurales, históricos y epistemológicos que dificultan su delimitación precisa (Fisac y Moreno, 2014).

Uno de los principales elementos que contribuyen a esta ambigüedad es el carácter transectorial de la empresa social. Esta figura organizativa combina elementos típicos del sector público, el sector privado y del tercer sector, generando formas híbridas que desdibujan las fronteras tradicionales entre el mercado, el Estado y la sociedad civil (Salas, 2007).

En segundo lugar, la empresa social se caracteriza por una doble misión fundamental: por un lado, la necesidad de generar ingresos mediante una actividad económica sostenible; y por otro, el compromiso explícito con un propósito social o medioambiental. Esta dualidad, si bien constituye su rasgo definitorio, también genera tensiones internas en la toma de decisiones, en la asignación de recursos y en el equilibrio entre eficiencia económica y misión social (Valenzuela, 2004).

A esta complejidad se suma la variabilidad contextual que caracteriza a la empresa social en distintos países y regiones. Su configuración organizativa, así como los marcos normativos que la regulan, dependen en gran medida de los sistemas político-institucionales, las trayectorias históricas del tercer sector y las condiciones del entorno socioeconómico (Centro Europeo de Postgrado y Empresa, s.f.).

Desde una perspectiva epistemológica, el estudio de la empresa social presenta un alto grado de multidisciplinariedad, al ser abordado desde diversas disciplinas como la economía, la sociología, la administración, la ciencia política y la antropología. Esta pluralidad teórica enriquece la comprensión del fenómeno, pero también genera diferencias en cuanto a las metodologías, los marcos de análisis y las categorías empleadas.

Es necesario mencionar que la empresa social no surge ex nihilo, sino que se inscribe en un proceso de transformación de organizaciones preexistentes, tales como cooperativas, mutuales, asociaciones y ONG, que desde finales del siglo XX comenzaron a adoptar modelos más empresariales en respuesta a la reducción del gasto público, la globalización y

las crisis del Estado de bienestar. Así, la empresa social representa tanto una continuidad como una ruptura con las formas tradicionales de acción social colectiva (Barrera, 2007).

Esta indefinición estructural, aunque aporta una notable flexibilidad y capacidad de adaptación al concepto, también conlleva importantes desafíos. Entre ellos se destacan las dificultades para desarrollar investigaciones empíricas comparables, la escasa disponibilidad de estadísticas homogéneas y la falta de un reconocimiento normativo claro en muchos contextos. Además, esta ambigüedad puede afectar la legitimidad práctica del concepto, al permitir que actores con fines divergentes se autodefinan como empresas sociales sin cumplir con los principios fundamentales del modelo.

En este sentido, el debate académico y político en torno a la definición de empresa social sigue siendo central para su consolidación como figura reconocida en las políticas públicas, los marcos jurídicos y las estrategias de desarrollo sostenible a nivel global.

5.4. ESCUELAS DE PENSAMIENTO EN TORNO A LA EMPRESA SOCIAL

La literatura reciente organiza las principales perspectivas en tres corrientes (Defourny y Nyssens, 2012).

1. Enfoque europeo de economía social: vincula la empresa social a la tradición cooperativa y a la economía solidaria, con criterios de participación ciudadana, distribución limitada de beneficios y objetivos de inclusión laboral (Fajardo, 2018).
2. Generación de ingresos para una misión social: corriente más desarrollada en Estados Unidos, donde prima la autosuficiencia financiera y la innovación social (Organización Internacional del Trabajo, 2022).
3. Empresa social como fuente de innovación: identifica estas iniciativas como agentes que transforman equilibrios injustos mediante soluciones creativas y sostenibles (Calanchez, et al., 2022).

Finalmente, la empresa social constituye un concepto en construcción, atravesado por diferentes tradiciones culturales, jurídicas y académicas. Su esencia radica en la búsqueda

de soluciones innovadoras y sostenibles a problemas sociales a través de la actividad económica, consolidándose como una forma organizativa híbrida que combina misión social, sostenibilidad económica y participación comunitaria.

5.5. CONCLUSIÓN FRENTE A LA DEFINICIÓN DE EMPRESA SOCIAL

Con base en lo anterior, se considera que la empresa social cuenta con las siguientes características clave que permiten diferenciarla de otras formas organizativas:

1. Misión explícita de impacto social positivo, orientada a resolver problemáticas estructurales como la pobreza, la exclusión o la degradación ambiental.
2. Desarrollo de una actividad económica sostenida, con capacidad de generar ingresos a través de la oferta de bienes o servicios.
3. Innovación en modelos de negocio, incorporando soluciones creativas y adaptativas frente a desafíos sociales complejos.

Es decir que las principales diferencias entre una empresa social y una empresa sin esta connotación pueden ser las siguientes:

Tabla 1

Diferencias entre Empresa y Empresa Social.

Aspecto	Empresa Tradicional	Empresa Social
Misión principal	Generar beneficio económico para accionistas	Resolver un problema social o ambiental
Rol del beneficio económico	Fin en sí mismo	Medio para sostener la misión social
Resultados esperados	Creación de valor económico (empleo, dividendos, crecimiento)	Creación de valor social (bienestar, inclusión, sostenibilidad)
Gobernanza	Basada en capital y propiedad	Participativa, con interés en múltiples actores
Innovación	Orientada a eficiencia y	Orientada a la transformación

competitividad

social

La empresa social se configura como una figura híbrida que combina lógicas del mercado, la acción colectiva y el bien común.

6. GERENCIA SOCIAL: DEFINICIÓN Y ROL EN ORGANIZACIONES SOCIALES, CASO DE LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA

LUISA DE MORENO

La gerencia social se entiende como un enfoque de gestión orientado al desarrollo humano y al fortalecimiento del tejido social. A diferencia de la gerencia empresarial tradicional, que se centra en la eficiencia económica y en la maximización de recursos para obtener beneficios financieros, la gerencia social coloca en el centro de su acción al ser humano, sus necesidades, derechos y potencialidades (Ministerio de la Protección Social, 2008). Su propósito esencial es diseñar, implementar y evaluar proyectos que generen impacto positivo en comunidades, promoviendo la inclusión, la equidad y el bienestar (Bobadilla, 2021).

En las organizaciones sociales, la gerencia social cumple un rol estratégico: lidera procesos de transformación mediante la planificación participativa, la promoción de la cooperación y la creación de redes comunitarias (Matteo y Graterol, 2017). Su énfasis está en potenciar capacidades colectivas y en garantizar la sostenibilidad de los programas sociales a través de la corresponsabilidad entre Estado, sociedad civil y sector privado (Jaramillo, 1994).

Desde el enfoque teórico-crítico desarrollado por Freddy Esquivel Corella en su artículo *¿Qué es Gerencia Social?* (Esquivel, 2004), se destaca que la figura del gerente social trasciende las funciones meramente administrativas, exigiendo una comprensión crítica de los procesos sociales, económicos y políticos en los que se inscribe la gerencia social como categoría. Este enfoque plantea que el gerente social no debe ser simplemente un ejecutor técnico de políticas, sino un sujeto con la capacidad para interpretar, cuestionar y transformar las realidades sociales, especialmente aquellas marcadas por la pobreza, la exclusión y la desigualdad.

Para Esquivel, dentro de las principales características y requisitos que debe poseer un gerente social, se encuentran las siguientes:

1. Comprender el contexto histórico, político y económico en el que actúa. Esto implica reconocer que la gerencia social no es un planteamiento neutro, sino que está vinculada a las transformaciones del Estado y a los procesos sociales.
2. Aunque la gerencia social no se reduce a una técnica, es fundamental que el gerente maneje herramientas metodológicas para el diseño, formulación, gestión y evaluación de programas y servicios sociales.
3. El gerente social debe ser un actor estratégico, tomando decisiones basadas en el conocimiento del entorno, la participación de los actores involucrados y principios de equidad, justicia social y derechos humanos.
4. Habilidad para articular lo social con lo económico, pues es esencial que el gerente social vincule estas dos dimensiones sin reducir lo social a la asistencia ni lo económico a la rentabilidad.
5. Se espera un compromiso ético profundo con las poblaciones vulnerables, respetando su dignidad y promoviendo la equidad y la solidaridad.
6. La gerencia social requiere habilidades para interactuar con diversos actores, construir consensos y reconocer las relaciones de poder institucionales.
7. El gerente social debe desarrollar estrategias innovadoras que transformen realidades y respondan a las necesidades desde una perspectiva de derechos.
8. Capacidad de trabajo intersectorial y comunitario, pues debe articular actores diversos, fomentar la participación ciudadana y promover acciones coordinadas en distintos niveles.

En este sentido, la gerencia social se configura como una práctica transformadora que combina rigor técnico con sensibilidad humana, orientada no solo a administrar recursos, sino a impulsar procesos de cambio estructural que fortalezcan la cohesión social y garanticen el ejercicio pleno de los derechos. Su valor radica en reconocer a las comunidades como protagonistas del desarrollo y en promover acciones sostenibles que

trasciendan lo asistencial, consolidándose como un instrumento clave para la construcción de sociedades más justas, equitativas y solidarias.

6.1. CASO DE ESTUDIO: GERENCIA DE LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO POR SU PRESIDENTA MARÍA LUISA PIRAQUIVE

La gestión de la FIMLM se fundamenta en principios de solidaridad, respeto y dignidad humana, desarrollando proyectos educativos, de inclusión social y de ayuda humanitaria que buscan empoderar a las personas para transformar su entorno. La FIMLM se distingue por la integración de valores éticos y un servicio desinteresado, consolidándose como un referente en la gestión de programas con alto impacto comunitario.

María Luisa Piraquive, presidenta de la FIMLM, se caracteriza por su capacidad analítica y crítica al identificar problemáticas estructurales como la pobreza y la exclusión educativa, dependiendo del territorio en el que se encuentre, pues en cada uno puede haber diferentes falencias y particularidades. A partir de ello, promueve la creación de programas orientados a atender estas necesidades, como “Descubrir la Capacidad, una Oportunidad” (DCO) que indica que, sin importar la existencia de capacidades diferentes, estas pueden ser utilizadas para el mejoramiento de la calidad de vida del ser y de su comunidad. Con este enfoque, cumple la primera característica definida por Esquivel (Esquivel, 2004), pues comprende el contexto histórico, político y económico en el que actúa.

Asimismo, la FIMLM implementa metodologías propias y sistematiza sus proyectos para evaluar su impacto social, respondiendo a la segunda característica: el manejo de herramientas metodológicas para el diseño, formulación, gestión y evaluación de programas y servicios sociales.

En tercer lugar, evidencia una toma de decisiones contextualizadas, adaptando sus programas a diversas realidades, incluyendo zonas rurales, procesos de inclusión laboral y ayuda humanitaria. De este modo, cumple con la tercera característica: tomar decisiones

basadas en el conocimiento del entorno, la participación de actores involucrados y principios de equidad, justicia social y derechos humanos.

Cabe destacar su capacidad para articular lo social con lo económico, pues fomenta el emprendimiento y la generación de ingresos de sus beneficiados, mediante la educación de cómo llevar a cabo un proyecto productivo. Esto se relaciona con la cuarta característica. A la vez, su compromiso ético se refleja en la promoción de la dignidad humana, la equidad y la solidaridad, lo que corresponde a la quinta característica.

Por otra parte, la Doctora María Luisa ha establecido alianzas estratégicas con gobiernos, sector privado y organismos internacionales, fortaleciendo así la capacidad operativa de la FIMLM. Esto pone de manifiesto su habilidad para interactuar con diversos actores, construir consensos y reconocer las dinámicas de poder institucionales, cumpliendo con la sexta característica.

A ello se suma el desarrollo de estrategias innovadoras que transforman realidades desde una perspectiva de derechos, evidenciadas en la implementación del método DCO y en la expansión internacional de la FIMLM. En este sentido, cumple con la séptima característica, vinculada a la innovación social. Finalmente, en coherencia con la octava característica, la FIMLM demuestra una sólida capacidad para realizar y gestionar un trabajo intersectorial y comunitario, articulándose con actores diversos, fomentando la participación ciudadana y promoviendo acciones coordinadas en distintos niveles.

Todo lo anterior refleja una clara comprensión del carácter político de la gerencia social, expresada en la interacción con instituciones, la incidencia en políticas públicas de inclusión y bienestar, y la estructuración de programas eficaces y sostenibles con visión integral y procesual.

En suma, María Luisa Piraquive encarna los atributos esenciales del gerente social, al combinar liderazgo humanitario con capacidades técnicas, éticas y estratégicas que generan un impacto significativo en comunidades vulnerables. Así, la gerencia social trasciende la mera administración de recursos y se convierte en un motor de desarrollo integral y sostenible, capaz de impulsar un verdadero cambio social.

Teniendo en cuenta estos aspectos, la gestión social liderada por la Doctora María Luisa Piraquive ha sido reconocida en múltiples ocasiones. A continuación, se mencionan algunos de los premios y distinciones recibidos, según lo publicado en la página oficial de la FIMLM (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2025a):

1. Reconocimiento de la Alcaldía de Quibdó, Chocó, “Cimarrón de Oro”, el 9 de diciembre de 2024. Representa la máxima distinción municipal en reconocimiento a su invaluable aporte al bienestar de las familias quibdoseñas.
2. Reconocimiento del Concejo Municipal de Villavicencio, por su destacada labor social y educativa, el 27 de noviembre de 2024.
3. Reconocimiento de la Alcaldía de Turbo, Antioquia, “Pisingo de Oro”, por su compromiso y contribución al ahorro en el gasto público en el sector educación del municipio a través de la dotación tecnológica de la Institución Educativa Puerto César, el 29 de julio de 2024.
4. Reconocimiento de los premios “Who is Who” 2024 en la ciudad de Kissimmee, Estados Unidos. Estos premios son organizados por los Consejos Agroalimentarios de las Américas y el Caribe, que tiene como propósito promover el desarrollo sostenible del sector agroalimentario de la región.

Figura 1

Condecoraciones.



Nota: Tomado de (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2025a).

7. FUNDACIONES Y EMPRESAS SOCIALES: DEBATES ACADÉMICOS

En las últimas décadas, las fundaciones han sido objeto de análisis no solo como entidades sin ánimo de lucro, sino también como posibles empresas sociales. Este planteamiento ha generado un debate académico relevante, pues cuestiona la frontera entre la acción filantrópica tradicional y los modelos de gestión orientados a la sostenibilidad económica.

El concepto de empresa social hace referencia a aquellas organizaciones que combinan principios empresariales, como la eficiencia en el uso de recursos, la innovación en procesos y la búsqueda de autosostenibilidad, con objetivos sociales, tales como la reducción de desigualdades, la inclusión de poblaciones vulnerables o la mejora de la calidad de vida en comunidades específicas (Fisac y Moreno, 2014).

Desde esta perspectiva, algunos académicos defienden que las fundaciones deben adoptar estrategias de gestión empresarial para garantizar la permanencia de sus proyectos y disminuir la dependencia de donaciones externas. Bajo este enfoque, las fundaciones se fortalecerían al generar ingresos propios que luego reinvertirían en sus programas sociales (Mirabal y Fernández, 2019).

Sin embargo, también podría considerarse que tratar a las fundaciones como empresas sociales puede desvirtuar su vocación altruista, llevando a priorizar indicadores de rentabilidad económica por encima de la misión humanitaria. Este riesgo abre interrogantes sobre la legitimidad del sector no lucrativo cuando se acerca demasiado a las lógicas del mercado (Organización para la Cooperación y el Desarrollo económicos, 2003).

En medio de este debate, también se plantean posturas intermedias. Estas sostienen que las fundaciones pueden aprovechar herramientas de gestión empresarial, como la planificación estratégica, la innovación social y la sostenibilidad financiera, sin perder de vista su razón de ser: el impacto social positivo (Vives y Peinado-Vara, 2011).

En conclusión, concebir a las fundaciones como empresas sociales no implica necesariamente abandonar su esencia solidaria, sino más bien reconocer que la búsqueda de eficiencia y autosostenibilidad puede fortalecer su capacidad de transformación. El debate

académico sigue abierto, pero lo cierto es que las fundaciones enfrentan el reto de encontrar un equilibrio entre misión social y sostenibilidad organizacional.

7.1. ESTUDIO DE CASO: FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO COMO EMPRESA SOCIAL

La FIMLM es una ESAL de carácter social y humanitario, que opera bajo la figura legal de fundación en el contexto jurídico colombiano. Desde su creación en el año 2000, se ha consolidado como una organización orientada al desarrollo humano, la inclusión social y el bienestar de poblaciones vulnerables, tanto en Colombia como en otros países. Aunque no es formalmente reconocida como una empresa social, su estructura operativa, misión institucional y modelo de intervención muestran elementos que permiten considerarla una organización con características propias de una empresa social.

En primer lugar, como fundación, la FIMLM cumple con los requisitos legales establecidos para las ESAL: no persigue fines de lucro, su patrimonio está irrevocablemente afectado a su objeto social, y los excedentes generados deben reinvertirse en el cumplimiento de su misión. Esta condición legal le otorga legitimidad dentro del tercer sector y le permite acceder al RTE, lo que incentiva la sostenibilidad financiera a través de beneficios fiscales y la recepción de donaciones con tratamiento tributario favorable.

Sin embargo, más allá de su estatus jurídico, la FIMLM se destaca por incorporar elementos clave del modelo de empresa social. Su misión va más allá de la asistencia humanitaria puntual, y se enfoca en generar cambios estructurales y sostenibles en las comunidades. Esto se evidencia en su modelo pedagógico “Descubrir la Capacidad, una Oportunidad” (DCO), que promueve el desarrollo de habilidades humanas, sociales y productivas, fomentando la autonomía económica y la participación activa de las personas en la transformación de su entorno.

Desde un enfoque de empresa social, la FIMLM combina múltiples dimensiones:

1. Impacto social prioritario: Su misión se centra en reducir desigualdades, mejorar la calidad de vida y promover la inclusión de poblaciones históricamente marginadas.

2. Actividades sostenibles y generadoras de valor: A través de programas como Despertar Emprendedor y Empresarios del Campo, fomenta el emprendimiento, la productividad y el fortalecimiento económico de las comunidades, lo que se alinea con la lógica de una actividad económica con fin social.
3. Innovación y gestión estratégica: La FIMLM utiliza herramientas de gestión empresarial, planificación por resultados y alianzas estratégicas, tanto con el sector público como privado, lo que refleja una orientación hacia la eficiencia y sostenibilidad organizacional.
4. Proyección internacional: Su presencia en América, Europa, África y Asia demuestra una capacidad de expansión y adaptación que es propia de organizaciones con enfoque empresarial, aunque con un claro propósito social.

Bajo estos parámetros, la FIMLM puede considerarse una organización híbrida, situada entre la fundación tradicional y la empresa social. Cumple con el marco normativo de una ESAL en Colombia, pero al mismo tiempo incorpora dinámicas propias de la empresa social: desarrolla actividades generadoras de ingresos en sus beneficiarios por medio de la educación, promueve el desarrollo productivo, aplica modelos innovadores de intervención y busca un impacto sostenible en la comunidad.

La FIMLM podría fortalecer aún más su capacidad de autosostenibilidad económica mediante la estructuración de unidades productivas o servicios sociales con enfoque empresarial, siempre alineados con su misión. Esto permitiría reducir la dependencia de donaciones externas y garantizar la continuidad de sus programas a largo plazo, sin comprometer su vocación altruista ni su condición legal de ESAL.

En consonancia con todo lo anterior, la FIMLM representa un caso ejemplar de cómo una fundación, al adoptar principios de gestión empresarial, puede funcionar como una empresa social en la práctica, aportando de manera significativa a la transformación social sin perder su esencia solidaria. Su experiencia sugiere que las fronteras entre el tercer sector y la lógica empresarial pueden ser flexibles, siempre que el propósito social se mantenga como el eje central de la acción organizacional.

CAPÍTULO 2.

ANTECEDENTES DE LA LABOR SOCIAL Y HUMANITARIA EN COLOMBIA, FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO.

8. CONTEXTO SOCIAL Y HUMANITARIO EN COLOMBIA

El contexto social y humanitario de Colombia se caracteriza por una compleja interacción de factores históricos, económicos, políticos y culturales que han moldeado las condiciones de vida de su población. Aunque el país ha avanzado en diversos indicadores de desarrollo humano, persisten profundas desigualdades y desafíos estructurales que impactan especialmente a los sectores más vulnerables (Naciones Unidas, Colombia, 2023). Dentro de las características más preponderantes del contexto que hace relevante la ayuda humanitaria en el territorio nacional se encuentran los siguientes:

1. **Desigualdad y pobreza:** A pesar del crecimiento económico sostenido en ciertos periodos, la distribución de la riqueza en Colombia continúa siendo una de las más desiguales de América Latina. La pobreza multidimensional afecta a millones de personas, limitando su acceso a educación de calidad, servicios básicos, vivienda digna y oportunidades de empleo. Esta situación se traduce en exclusión social y en la reproducción intergeneracional de la vulnerabilidad (Uribe-Gómez y Londoño, 2023).

2. **Conflicto armado y violencia:** El conflicto armado interno, con más de cinco décadas de duración, ha dejado profundas secuelas humanitarias. Millones de personas han sido víctimas de desplazamiento forzado, violencia sexual, desapariciones y afectaciones psicológicas. Aunque los acuerdos de paz con grupos armados han reducido la intensidad del conflicto, aún existen dinámicas de violencia asociadas a economías ilegales y a la disputa por territorios, esta información puede ser consultada entre otras en el Centro de Memoria Histórica (Centro Nacional de Memoria Histórica, 2025).
3. **Derechos humanos y población vulnerable:** Diversos sectores de la sociedad colombiana enfrentan condiciones de exclusión y riesgo, entre ellos comunidades indígenas, afrodescendientes, campesinas, mujeres, infancia y juventudes. La garantía de sus derechos humanos se ve comprometida por factores como la discriminación, la falta de representación política y el acceso desigual a los recursos estatales.
4. **Respuesta humanitaria y rol de la sociedad civil:** Con base en la información de The UN Refugee Agency (The UN Refugee Agency, 2025) se reconoce que frente a las múltiples crisis humanitarias derivadas de conflictos armados, violencia generalizada y desastres naturales o provocados por el ser humano, la respuesta humanitaria ha sido una herramienta esencial para salvar vidas, aliviar el sufrimiento y restaurar la dignidad de las personas afectadas. En este contexto, el papel de la sociedad civil, en conjunto con organismos internacionales como el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) y otras agencias del sistema de Naciones Unidas, ha sido decisivo para garantizar el acceso, la protección y la asistencia a poblaciones en situación de alta vulnerabilidad. Las organizaciones de la sociedad civil, incluidas fundaciones y redes comunitarias, han contribuido de forma significativa en la implementación de estrategias humanitarias fundamentadas en los principios de humanidad, imparcialidad, neutralidad e independencia, pilares del derecho internacional humanitario y de la acción humanitaria basada en principios. Estas organizaciones no solo prestan ayuda

directa en situaciones de emergencia, sino que también fortalecen el tejido social a través de iniciativas de participación comunitaria, promoción de derechos humanos y empoderamiento local.

La colaboración entre la sociedad civil y los actores humanitarios internacionales ha permitido, además, identificar y mitigar riesgos operacionales y sociales que puedan limitar el acceso a las comunidades o generar percepciones negativas sobre la intervención. En este sentido, transmitir mensajes claros, transparentes y coherentes del mandato humanitario, tanto a las comunidades afectadas como a las autoridades locales, ha sido clave para preservar la aceptación y la legitimidad de las operaciones. Asimismo, las organizaciones sociales han adoptado enfoques comunitarios que integran las dimensiones de edad, género y diversidad, asegurando la participación activa de las personas de interés en la identificación de necesidades, el diseño de las respuestas y los mecanismos de evaluación. Este enfoque inclusivo no solo mejora la pertinencia de las intervenciones, sino que refuerza la resiliencia de las comunidades a largo plazo.

Particularmente, la FIMLM desempeña un rol clave en la respuesta humanitaria, no solo mediante la ejecución directa de proyectos, sino también a través de la capacitación de actores locales, la transferencia de conocimientos, la articulación con autoridades y las alianzas estratégicas. Su experiencia en formación, gestión de voluntariado y trabajo con poblaciones excluidas puede complementar las acciones estatales.

El contexto social y humanitario de Colombia refleja tanto los desafíos como las oportunidades de transformación. Por un lado, persisten problemas estructurales relacionados con la inequidad, la violencia y la vulneración de derechos. Por otro, a través de los esfuerzos de reconciliación, la acción humanitaria y las iniciativas de desarrollo social se busca construir un país más justo e incluyente.

9. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO

La FIMLM fue creada formalmente en el año 2000 en Bogotá, Colombia, como una respuesta estructurada a las profundas necesidades sociales presentes en comunidades vulnerables del país. Inspirada en los principios de solidaridad, respeto y dignidad humana, su fundadora, la Doctora María Luisa Piraquive, impulsó la creación de esta organización sin ánimo de lucro con un enfoque centrado en el apoyo humanitario inmediato, pero también en el fortalecimiento de capacidades para generar transformaciones sostenibles (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2025).

La creación de la FIMLM no solo respondió a una necesidad social apremiante, sino que también tuvo un profundo fundamento espiritual. Según lo relata su fundadora en su libro *Vivencias* (2017, pág. 146) el nacimiento de la FIMLM fue el cumplimiento de un anhelo que Dios puso en su corazón, una inspiración divina que la motivó a materializar un proyecto de ayuda humanitaria basado en el amor, la dignidad y la solidaridad. Esta convicción espiritual ha sido un pilar fundamental en la identidad de la FIMLM y ha guiado su crecimiento, sostenibilidad y compromiso con las poblaciones más vulnerables en Colombia y en el mundo (Piraquive, 2017).

Al respecto cito:

Nace la Fundación María Luisa de Moreno, con el fin de recibir donaciones nacionales e internacionales destinadas a ayudar a personas necesitadas. Dios nos ha concedido este deseo, ya que nuestro anhelo es servir al prójimo, y apoyar gentes de escasos recursos económicos, para que puedan superarse, proporcionándoles herramientas de trabajo con miras a que sus familias tengan un futuro estable (p. 146).

Desde su fundación en el año 2000, la FIMLM comenzó su labor en Colombia con acciones inmediatas de apoyo social. Las primeras iniciativas se centraron en la entrega de alimentos,

ropa, kits escolares y atención médica básica a comunidades impactadas por la pobreza y el desplazamiento forzado. Entre 2000 y 2005, estas actividades se extendieron gradualmente a departamentos como Cundinamarca, Boyacá, Nariño, Norte de Santander y Antioquia, alcanzando un número cada vez mayor de beneficiarios.

A partir de 2006, la FIMLM inició una fase de expansión programática, pasando de acciones asistenciales puntuales a proyectos con un enfoque en la educación para el trabajo y el desarrollo humano. En este periodo se introdujeron programas de formación técnica, emprendimiento, habilidades sociales y desarrollo personal, con impacto en regiones como Chocó, Cauca, Tolima, Sucre y La Guajira.

Un año después, en 2007, la FIMLM consolidó alianzas estratégicas, entre ellas con la Fundación Belcorp, para capacitar a microempresarios y fortalecer la autonomía económica de mujeres cabeza de hogar, al tiempo que se promovía la prevención de la violencia de género.

Desde 2008, se incorporó una línea de acción dirigida a las personas con discapacidad, que dio lugar a iniciativas de inclusión y empoderamiento, sentando las bases del modelo “Descubrir la capacidad, una oportunidad” (DCO).

El proceso de internacionalización comenzó en 2010, cuando la FIMLM inició actividades humanitarias en Ecuador y Perú. Posteriormente, amplió su cobertura a México, España, Estados Unidos y Canadá, y más adelante a Suiza y otros países europeos. Este crecimiento se sustentó en un modelo de gestión social con enfoque ético, una red internacional de voluntariado y una gran capacidad de adaptación a contextos diversos.

En 2015, la FIMLM profundizó en el desarrollo de capacidades humanas, creando una metodología propia para identificar talentos, vocaciones y habilidades en comunidades vulnerables. Estas herramientas se implementaron en colegios, zonas rurales, centros comunitarios y programas de reintegración social.

En 2016 se consolidó el enfoque educativo basado en valores, articulando la enseñanza formal con principios de liderazgo, solidaridad, inclusión y responsabilidad social.

Uno de los hitos más importantes se dio en 2019 con la inauguración del Campus FIMLM, concebido como un espacio físico y virtual para la formación integral. Este campus se orientó a la capacitación técnica, el emprendimiento, la inclusión educativa y la promoción de talentos humanos bajo un enfoque en valores.

Dentro de sus apuestas educativas, destaca el programa “Construyendo Escuelas”, mediante el cual se han construido, remodelado y dotado instituciones educativas en regiones apartadas y afectadas históricamente por la pobreza y el conflicto. En total, se han levantado seis escuelas y se han ejecutado cuatro remodelaciones, todas de carácter público. Algunos de los proyectos emblemáticos son:

1. Institución Educativa Rural La Gabriela (Huila, 2012): ubicada en el resguardo indígena Tama-Páez, la cual funciona como internado y beneficia a más de 90 niños

Figura 2

Fotos Centro Etnoeducativo Tama Páez.



que antes debían recorrer largas distancias a caballo o en lancha para llegar a clases.

Nota: Tomado de (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2025b)

2. Centro Etnoeducativo Pruritchamana (La Guajira, 2013): en el resguardo indígena Pulitchamana, brinda espacios adecuados de aprendizaje para 180 estudiantes, con

Figura 3

Centro Etnoeducativo #14. Sede Pulitchamana antes y después (La



aulas, comedor, biblioteca, sala de cómputo, huerta escolar y servicios básicos.

Nota: Tomado de (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2012)

3. Institución Educativa Mixta Rural María Luisa de Moreno (Caquetá, 2012): construida en Cartagena del Chairá con un costo menor al presupuestado, constituye un referente de eficiencia en la gestión social.

Figura 4

Institución Educativa Mixta Rural María Luisa de Moreno.



Nota: Tomado de (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2022).

4. Institución Educativa Técnica Jorge Eliécer Gaitán (Tolima, desde 2022, fortalece la formación técnica en la región.

Figura 5

Institución Educativa Técnica Jorge Eliécer Gaitán.



Nota: Tomado de (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2025c)

Estos proyectos de infraestructura se complementan con los programas “Mi Nueva Familia”, que garantiza la permanencia escolar mediante la entrega de uniformes, kits, alimentación y acompañamiento en valores, y los Convenios Educativos, que facilitan el acceso a la educación media y superior a través de becas y descuentos.

En el ámbito de la ayuda humanitaria, la FIMLM ha desplegado múltiples intervenciones en América y Europa. Algunas de las más relevantes son:

- 1) Panamá (2012): evento “Un día para el adulto mayor”, en beneficio de 400 adultos mayores y personas con discapacidad.
- 2) Chocó, Colombia (2016): jornada conjunta con la Armada Nacional que brindó atención médica a 2.500 habitantes de comunidades indígenas.

- 3) Puerto Carreño, Colombia (2017): 650 personas recibieron atención médica y recreación en alianza con la Armada.
- 4) Quindío, Colombia (2018): 700 niños participaron en el evento “Un día con el niño”.
- 5) Guayaquil, Ecuador (2019): 300 niños con discapacidad fueron beneficiados con juguetes, alimentos y acompañamiento.
- 6) Esmeraldas, Ecuador (2019): alrededor de 300 personas, entre niños, adolescentes y adultos mayores, participaron en el evento “Bienestar para el adulto mayor”.
- 7) Querétaro, México (2019): conmemoración del Día Internacional de la Discapacidad, beneficiando a 800 personas.
- 8) Elche, España (2019): primera jornada de ayuda humanitaria en la ciudad, atendiendo a 300 adultos mayores con donaciones y apoyo psicosocial.
- 9) Rumania y Polonia (2022): asistencia en el marco de la crisis humanitaria provocada por la guerra en Ucrania.

A partir de 2020, la FIMLM también ha participado activamente en escenarios multilaterales como el sistema de Naciones Unidas, presentando experiencias y buenas prácticas en:

1. Desarrollo comunitario sostenible.
2. Promoción de derechos humanos.
3. Inclusión de personas con discapacidad.
4. Fortalecimiento del voluntariado.

Actualmente, en 2025, la FIMLM mantiene presencia en más de 12 países, con miles de voluntarios activos y proyectos enfocados en educación inclusiva, empoderamiento de mujeres, atención en emergencias, inclusión social y fortalecimiento comunitario. Gracias a su capacidad de articular valores humanitarios con prácticas técnicas y de gestión, la

FIMLM se ha consolidado como un actor relevante en el ámbito humanitario y social tanto en Colombia como a nivel internacional.

10. ESTRUCTURA FINANCIERA Y ORGANIZATIVA DE LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO

La FIMLM se sostiene bajo un modelo financiero y organizativo orientado a garantizar la transparencia, la sostenibilidad y la reinversión social. Su estructura busca asegurar que cada recurso gestionado se traduzca en programas humanitarios y educativos de alto impacto, en coherencia con sus principios de dignidad, equidad e inclusión.

La FIMLM obtiene sus recursos a partir de diversas fuentes:

- ✓ Donaciones individuales: aportes voluntarios de ciudadanos comprometidos con la labor social de la FIMLM.
- ✓ Alianzas con empresas privadas: convenios de responsabilidad social empresarial que canalizan recursos financieros, materiales o en especie para proyectos específicos.
- ✓ Apoyo institucional: cooperación de entidades públicas locales e internacionales que respaldan iniciativas de desarrollo, inclusión y ayuda humanitaria.
- ✓ Eventos y campañas solidarias: actividades culturales, educativas y sociales que permiten recaudar fondos y movilizar a la sociedad civil.
- ✓ Contribuciones internacionales: apoyo de organizaciones multilaterales y de comunidades en países donde la FIMLM tiene presencia.

Además, la FIMLM cuenta con una estructura organizativa basada en la gerencia social, lo que implica que sus procesos financieros y administrativos están alineados con principios de transparencia y rendición de cuentas. El modelo de gestión incorpora:

- ✓ Planeación estratégica: definición de programas y proyectos de acuerdo con las necesidades detectadas en cada comunidad.

- ✓ Sistemas de control interno: auditorías y mecanismos de seguimiento que garantizan el uso correcto de los fondos.
- ✓ Trabajo descentralizado: presencia en diferentes países con equipos locales que adaptan los programas al contexto cultural y social.
- ✓ Participación comunitaria: involucramiento de los beneficiarios en los procesos, generando corresponsabilidad y sostenibilidad.

Es necesario mencionar que todos los recursos gestionados por la FIMLM se reinvierten en proyectos de alto impacto social, entre los que destacan:

1. **Educación y Emprendimiento:** programas como Despertar Humano, Emprendedor y Productivo, así como el Campus Virtual FIMLM, que promueven formación integral y generación de oportunidades económicas, esta impulsa el desarrollo del potencial individual y colectivo mediante tres programas:
 - a. **Despertar Humano:** fortalece la identidad, la cultura de valores y el proyecto de vida de los participantes.
 - b. **Despertar Emprendedor:** proporciona herramientas humanas y empresariales para que las familias puedan estructurar y desarrollar sus propios negocios.
 - c. **Despertar Productivo:** profundiza en habilidades empresariales y ocupacionales, promoviendo microemprendimientos basados en calidad de vida y sentido humano.

En el contexto de la pandemia, FIMLM creó el Campus FIMLM, una plataforma educativa virtual basada en el método DCO, para continuar su misión pedagógica con enfoque humanista.

Figura 6

Proyecto – “Despertar Humano”.



Nota: Tomado de (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2025d).

Figura 7

Interface de Inicio Campus Virtual FIMLM.



**Bienvenidos al
CAMPUS**

El CAMPUS es la plataforma virtual de la FIMLM, que toma como base el método de la Dra. María Luisa Piraquive para beneficiar a personas de diferentes países, a través de la educación virtual que promueven el desarrollo humano de las personas y la promoción de la enseñanza de valores, fomentando la inclusión social y productiva con autonomía.

**👉 Paso a paso para
ingresar a CAMPUS**

Nota: Tomado de (Campus.Fundacionmarialuisa.org, 2025)

Figura 8

Línea Estratégica / Familias Productivas.



Nota: Tomado de (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2025e)

2. **Ayuda Humanitaria:** brigadas de salud, construcción de viviendas y jornadas de apoyo para atender necesidades inmediatas de poblaciones vulnerables. Actúa directamente en situaciones de vulnerabilidad, movilizandoo solidaridad colectiva mediante tres programas:
 - a. **Brigadas de Salud:** acercan servicios médicos básicos y especializados a comunidades apartadas.
 - b. **Jornadas de Apoyo:** entregan donaciones en especie y acompañamiento humanitario, reforzando valores solidarios.
 - c. **Construcción de Viviendas:** construye y dota viviendas para familias en situación de vulnerabilidad.

Figura 9

Línea Estratégica / Ayúdanos a Ayudar.



Nota: Tomado de (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2025f)

3. **Inclusión Social (Modelo DCO):** iniciativas como Sin Límites, Manos Parlantes y Comunicación Escrita, orientadas a la integración educativa y laboral de personas con discapacidad. Es el eje central en la inclusión social y laboral de personas con discapacidad. Este método interdisciplinar desarrollado por la Doctora María Luisa Piraquive busca eliminar barreras de comunicación, educativas y laborales, y ha sido probado con resultados significativos. Se implementa a través de tres proyectos emblemáticos:
 - a. Sin Límites: en ciudades como Cali (2015–2016) y Manizales (2019), aportó formación en habilidades socio-laborales, TIC, emprendimiento, generando 665 personas capacitadas y cerca de 200 empleadas.
 - b. Manos Parlantes: capacita en lenguaje de señas colombiana para promover una comunicación efectiva e inclusiva.

- c. Comunicación Escrita: enseña español escrito como segunda lengua para personas sordas, facilitando su integración comunicativa.
- d. Casos y foros destacados:
 - ✓ En Santa Marta (2012), se realizaron brigadas de salud y espectáculos, como un concierto con la Filarmónica Infantil y Juvenil India Catalina, para fortalecer la inclusión y sensibilizar socialmente.
 - ✓ En España, Puerto Rico y Colombia, se llevaron a cabo foros iberoamericanos para compartir experiencias de inclusión productiva.
 - ✓ En Ginebra (2019), la Doctora Piraquive presentó el modelo DCO ante la ONU, en un evento con PNUD y otras organizaciones clave, marcando su apuesta por considerar a las personas con discapacidad como agentes de desarrollo.
 - ✓ Así mismo, en 2024 la FIMLM recibió un reconocimiento en Villavicencio (Resolución 055), por su impacto humanitario basado en el modelo DCO, extendido en múltiples países.

El modelo financiero y organizativo de la FIMLM refleja una gestión responsable y transparente, que asegura su sostenibilidad y maximiza el impacto de sus intervenciones. Al reinvertir sus recursos en programas sociales y humanitarios, se consolida como una institución que transforma aportes solidarios en oportunidades reales de desarrollo y dignidad para miles de personas en el mundo.

Figura 10

Programa Descubrir la Capacidad una Oportunidad (DCO).



Nota: Tomado de (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2025g).

4. Presencia internacional y alianzas estratégicas de la Fundación Internacional María Luisa de Moreno.

La FIMLM ha extendido sus programas a países como Estados Unidos, Canadá, México, Perú, Ecuador, Venezuela, Panamá, España, Suiza, y Japón, entre otros. En cada territorio, la FIMLM adapta sus proyectos a las realidades locales, manteniendo como eje común el fortalecimiento humano, la ayuda humanitaria y la inclusión de personas con discapacidad.

La internacionalización de la FIMLM no solo ha permitido llegar a miles de beneficiarios, sino también difundir su modelo pedagógico “Descubrir la Capacidad, Una Oportunidad” (DCO), reconocido en foros internacionales como las Naciones Unidas en Ginebra.

Debe resaltarse que el crecimiento y la eficacia de la FIMLM se explican en gran parte gracias a las alianzas estratégicas que ha establecido con actores de diversa naturaleza:

- A. **Organismos internacionales:** colaboración con agencias de Naciones Unidas, especialmente en escenarios de inclusión y derechos humanos.
 - B. **Gobiernos locales:** acuerdos con alcaldías y gobernaciones en Colombia y otros países para desarrollar proyectos de vivienda, salud y educación.
 - C. **Sector privado:** convenios con empresas que apoyan la financiación de programas sociales y la inserción laboral de personas en condición de vulnerabilidad.
 - D. **Academia:** alianzas con universidades y centros de investigación para validar y difundir el modelo DCO, así como para fortalecer programas de formación.
 - E. **Sociedad civil:** articulación con organizaciones comunitarias y ONG que permiten ampliar el alcance de las iniciativas y garantizar sostenibilidad en los territorios.
- 5. Análisis de la Sostenibilidad Financiera de la Fundación Internacional María Luisa de Moreno.**

Como es común en las entidades sin ánimo de lucro, la FIMLM recibe donaciones como una de sus fuentes principales de financiamiento. A continuación, se presentan los valores correspondientes a los años 2020 a 2023, esta información se extrajo de los estados de cuenta presentados en la rendición de cuentas de la FIMLM¹:

¹ Estado de situación financiera 2020: https://colombia.marialuisa.foundation/wp-content/uploads/sites/19/2024/07/ESTADOS_FINANCIEROS_2020.pdf

Estado de situación financiera 2022: https://colombia.marialuisa.foundation/wp-content/uploads/sites/19/2024/07/ESTADOS_FINANCIEROS_2022.pdf

Estado de situación financiera 2023: https://colombia.marialuisa.foundation/wp-content/uploads/sites/19/2024/07/Estados_Financieros_2023.pdf

Tabla 2

Resumen Donaciones.

Año	Donaciones (miles COP)	Variación anual (%)
2020	\$4.561.692	—
2022	\$3.599.826	-21.1% vs 2020
2023	\$6.307.790	+75.2% vs 2022

En 2023, las donaciones alcanzaron un monto de \$6.307.790 de COP, lo que representó un incremento del 69% respecto a 2022, año en el cual se habían registrado \$3.599.826 (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2025h).

Más allá de las donaciones, la FIMLM genera recursos a través de rendimientos financieros.

Tabla 3

Resumen Rendimientos Financieros.

Año	Rendimientos Financieros (miles COP)	Variación anual (%)
2020	\$105.504	—
2022	\$95.202	-9.8% vs 2020
2023	\$365.833	+284.2% vs 2022

En 2023, estos rendimientos se cuadruplicaron frente a 2022, pasando de \$95.202 a \$365.833, lo que demuestra una política activa de inversión y manejo eficiente de la liquidez. Así mismo, los otros ingresos representan una parte significativa del total de ingresos.

Tabla 4*Totales de Ingresos Anuales.*

Año	Otros Ingresos (miles COP)	% del total de ingresos
2020	\$1.984.211	29.2%
2023	\$3.753.060	36%

Es así que la reestructuración contable en 2023 muestra un enfoque hacia la consolidación patrimonial, sin abandonar el carácter social. Por tanto, se puede afirmar que la FIMLM no solo cumple su misión social, sino que lo hace a través de un modelo de gestión financiera diversificada y sostenible, alineado con buenas prácticas del tercer sector.

Lo anterior se puede evidenciar fácilmente por medio de los siguientes gráficos realizados por medio de Google Colab (creación propia):

Figura 11

Gestión Financiera FIMLM.

```

import pandas as pd
import matplotlib.pyplot as plt

# Tabla 1: Donaciones por año
donaciones = pd.DataFrame({
    'Año': [2020, 2022, 2023],
    'Donaciones (miles COP)': [4561692, 3599826, 6307790],
    'Variación anual (%)': [None, -21.1, 75.2]
})

# Tabla 2: Ingresos totales desagregados
ingresos = pd.DataFrame({
    'Año': [2020, 2022, 2023],
    'Donaciones': [4561692, 3599826, 6307790],
    'Rendimientos Financieros': [185594, 95202, 365833],
    'Otros Ingresos': [1984211, 2834011, 3753060]
})

ingresos['Total Ingresos'] = ingresos[['Donaciones', 'Rendimientos Financieros', 'Otros Ingresos']].sum(axis=1)

# Tabla 3: Fondos vs Superávit
fondos = pd.DataFrame({
    'Año': [2022, 2023],
    'Fondos de Inversión Social (miles COP)': [4473948, None],
    'Superávit de Capital (miles COP)': [None, 4950083]
})

# MOSTRAR LAS TABLAS
print("Tabla 1: Donaciones por año\n", donaciones, "\n")
print("Tabla 2: Ingresos desagregados\n", ingresos[['Año', 'Donaciones', 'Rendimientos Financieros', 'Otros Ingresos']], "\n")
print("Tabla 3: Evolución de fondos\n", fondos)

# Gráfico 1: Evolución del total de ingresos
plt.figure(figsize=(8, 5))
plt.plot(ingresos['Año'], ingresos['Total Ingresos'], marker='o', color='blue')
plt.title('Evolución del Total de Ingresos (2020, 2022, 2023)')
plt.xlabel('Año')
plt.ylabel('Total Ingresos (miles COP)')
plt.grid(True)
plt.tight_layout()
plt.show()

# Gráfico 2: Composición porcentual por año (opcional: puedes usar stacked bar chart)

# Gráfico 3: Circular - distribución de ingresos 2023
ingresos_2023 = ingresos[ingresos['Año'] == 2023][['Donaciones', 'Rendimientos Financieros', 'Otros Ingresos']].iloc[0]
plt.figure(figsize=(6, 6))
plt.pie(ingresos_2023, labels=ingresos_2023.index, autopct='%1.1f%%', startangle=90)
plt.title('Distribución de Ingresos por Tipo - Año 2023')
plt.axis('equal')
plt.show()

```

Nota: Elaboración propia (Google Colab).

Figura 13

Tabla de Donaciones por Año.

Tabla 1: Donaciones por año

	Año	Donaciones (miles COP)	Variación anual (%)
0	2020	4561692	NaN
1	2022	3599826	-21.1
2	2023	6307790	75.2

Tabla 2: Ingresos desagregados

	Año	Donaciones	Rendimientos Financieros	Otros Ingresos
0	2020	4561692	105504	1984211
1	2022	3599826	95202	2834011
2	2023	6307790	365833	3753060

Tabla 3: Evolución de fondos

	Año	Fondos de Inversión Social (miles COP)
0	2022	4473948.0
1	2023	NaN

	Superávit de Capital (miles COP)
0	NaN
1	4950083.0

Figura 12

Gráfico de Barras 1.

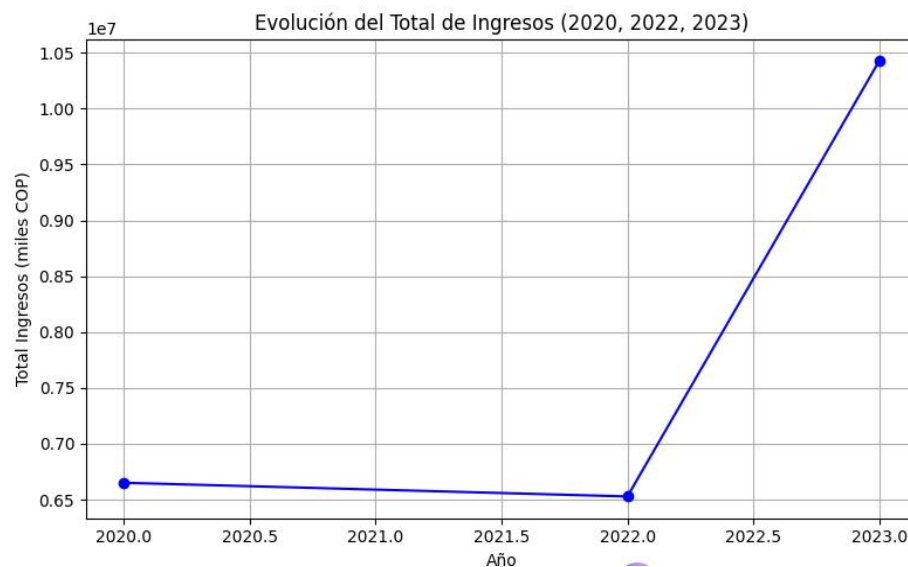
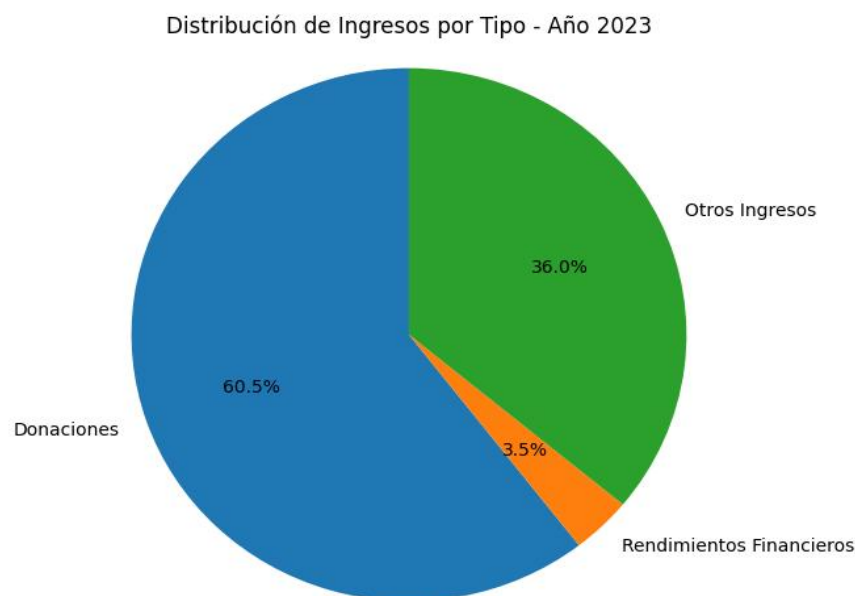


Figura 14

Gráfico de Torta No 1.



6. Posibles estrategias para fortalecer la sostenibilidad económica de la Fundación Internacional María Luisa de Moreno.

Aunque la FIMLM ha logrado consolidarse como una organización social de alto impacto en el ámbito nacional e internacional, la sostenibilidad económica sigue siendo un reto fundamental para garantizar la permanencia, expansión y profundización de sus programas. En este sentido, resulta pertinente identificar alternativas viables que, sin desvirtuar su misión altruista, permitan fortalecer su autonomía financiera mediante la generación de ingresos propios.

Una primera estrategia consiste en capitalizar el reconocimiento institucional y la experiencia acumulada de la FIMLM como fuente de valor. La FIMLM ha diseñado e implementado metodologías pedagógicas propias, como el modelo “Descubrir la Capacidad, una Oportunidad” (DCO), cuya eficacia ha sido expuesta en escenarios internacionales.

No sobra mencionar que el modelo DCO ha trascendido fronteras al ser presentado en escenarios internacionales de alto nivel, como la sede de la Organización de Naciones Unidas (ONU) en Ginebra. Allí fue reconocido como una propuesta innovadora que promueve la inclusión productiva de personas con discapacidad, evidenciando resultados positivos en su empoderamiento y participación social. Además, constituye un conocimiento especializado susceptible de ser compartido y replicado en diversos contextos, fortaleciendo así la cooperación internacional en torno a la implementación de la Agenda 2030 (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2019).

Figura 15

Dra. María Luisa Piraquive, en la sede de las Naciones Unidas.



Nota: Tomado de (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2019).

Bajo esta lógica, la FIMLM podría desarrollar servicios de consultoría social, formación y asesoría técnica dirigidos a entidades gubernamentales, organizaciones internacionales y

otras fundaciones, interesadas en replicar enfoques exitosos de inclusión, desarrollo humano y movilización comunitaria. Estas capacitaciones podrían ofrecerse bajo esquemas de diplomados, talleres especializados o programas virtuales, generando ingresos que se reinviertan en los programas sociales de la FIMLM.

Asimismo, la FIMLM podría estructurar una oferta institucional formal de formación para el fortalecimiento de organizaciones sociales, aprovechando su know-how (Santander Universidades, 2022) en temas como: gestión de voluntariado, planeación de proyectos con enfoque social, articulación intersectorial, trabajo comunitario, inclusión de poblaciones con discapacidad, y emprendimiento productivo. Estos contenidos pueden ser de alto interés para gobiernos locales, agencias de cooperación y organizaciones multilaterales que buscan ampliar su impacto social con criterios de eficiencia y sostenibilidad.

Por último, se sugiere la posibilidad de crear una línea editorial o de contenidos audiovisuales propios, en los que se recopile y difunda la experiencia de la FIMLM en temas de liderazgo social, inclusión y pedagogía para la paz. Esta línea, dirigida a públicos académicos e institucionales, podría generar ingresos mediante publicaciones impresas, cursos virtuales y acceso a materiales especializados.

En síntesis, la FIMLM, sin renunciar a su condición de ESAL ni a su propósito altruista, tiene múltiples oportunidades para fortalecer su sostenibilidad económica mediante el aprovechamiento estratégico de su capital humano, su metodología propia y su posicionamiento internacional. En un contexto donde las empresas sociales combinan impacto social y autosostenibilidad, la FIMLM podría avanzar hacia un modelo híbrido más sólido, en el que los ingresos generados a partir de sus capacidades institucionales permitan ampliar y profundizar su misión transformadora.

11. RECONOCIMIENTOS NACIONALES E INTERNACIONALES

La FIMLM ha sido reconocida en distintos escenarios nacionales e internacionales por su aporte social y humanitario. Estos reconocimientos provienen de instituciones y actores que destacan la capacidad de la organización para planear, gestionar y ejecutar proyectos con altos estándares de calidad, siempre orientados a atender a comunidades en situación de vulnerabilidad. Su labor ha llegado a poblaciones rurales, campesinos, personas con discapacidad y familias que buscan formación para emprender procesos sostenibles de desarrollo agrícola y social.

A continuación, se mencionan algunos de los premios y distinciones recibidos, según lo publicado en la página oficial de la FIMLM (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2025a).

Figura 16

Reconocimientos.



Nota: Tomado de (Fundación Internacional María Luisa de Moreno, 2025a).

- 1) La Alcaldía de Riofrío, Valle del Cauca, entregó un reconocimiento a la FIMLM, una organización cuya labor ha trascendido fronteras llevando esperanza, apoyo y

oportunidades a miles de personas en todo el mundo siendo un faro de solidaridad, trabajando incansablemente para mejorar la calidad de vida de las comunidades más vulnerables.

- 2) El Concejo de La Virginia, Risaralda, le entregó la Orden Cívica al Mérito Holístico o Espiritual, como reconocimiento a su labor espiritual.

12. COMPARACIÓN CASO DE ESTUDIO ENTRE LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO Y LAS EMPRESAS SOCIALES DEL ESTADO

La reflexión sobre cómo se configuran las organizaciones sociales permite reconocer diferencias significativas entre los modelos estatales y aquellos de carácter no gubernamental. En este sentido, resulta interesante comparar la gestión de la FIMLM con la labor de las Empresas Sociales del Estado (ESE), con el fin de valorar en qué medida la FIMLM puede entenderse como una empresa social.

1. Origen y Naturaleza Jurídica.

Las ESE son entidades públicas descentralizadas creadas por el Estado colombiano para prestar servicios de salud con criterios de eficiencia y sostenibilidad. Su papel central es garantizar el acceso a la atención médica bajo el principio de universalidad.

Por el contrario, la FIMLM nació en el año 2000 como una organización privada sin ánimo de lucro. No depende de recursos estatales ni de estructuras burocráticas, sino que moviliza donaciones, voluntariado y alianzas estratégicas.

2. Gestión y Modelo de Intervención.

Mientras las ESE concentran su labor en el ámbito de la salud y deben ceñirse a la normativa de contratación pública, la FIMLM se orienta desde un modelo de gerencia social con enfoque ético. Esto le otorga mayor flexibilidad y capacidad para innovar. Su metodología, basada en valores, inclusión social y desarrollo de capacidades humanas, no se limita a la asistencia básica: busca transformar integralmente a las comunidades.

3. Alcance y Proyección Internacional.

Las ESE actúan de manera local o regional, según su jurisdicción. La FIMLM, en cambio, ha extendido su acción a más de 12 países, consolidando programas de educación, inclusión, apoyo humanitario y fortalecimiento del tejido social. Esta vocación internacional refleja el

perfil de una empresa social global, con capacidad de adaptar sus programas a diversos contextos culturales.

4. Sostenibilidad y Valor Agregado.

La sostenibilidad de las ESE depende en gran parte de las transferencias estatales. La FIMLM, por su parte, ha desarrollado estrategias propias y programas de formación técnica y productiva. Estas iniciativas no solo aseguran continuidad, sino que generan conocimiento aplicable y fortalecen la autonomía comunitaria. Se trata de una visión de sostenibilidad en la que el valor se mide en impacto humano más que en cifras financieras.

En conjunto, la FIMLM reúne los rasgos clave de una empresa social: un propósito claramente definido con modelos de gestión innovadores, sostenibles y de alcance global. A diferencia de las ESE, cuyo marco de acción está sujeto al Estado, la FIMLM moviliza voluntades, crea redes internacionales y desarrolla metodologías propias que generan un valor social de gran escala.

13. GUÍA DETALLADA PARA QUE UNA ORGANIZACIÓN SOCIAL SE CONVIERTA EN EMPRESA SOCIAL, BASADA EN EL CASO DE ESTUDIO DE LA FUNDACIÓN INTERNACIONAL MARÍA LUISA DE MORENO

En Colombia, el trabajo social y humanitario se ha desarrollado como respuesta a una serie de problemáticas históricas y estructurales: la pobreza multidimensional, la desigualdad social, los efectos del conflicto armado interno y la exclusión de poblaciones vulnerables como comunidades indígenas, afrodescendientes, mujeres y personas con discapacidad (Ver el capítulo II, título 1 de este trabajo). A pesar de los avances en materia de desarrollo humano, el país continúa enfrentando grandes retos relacionados con el acceso equitativo a la educación, la salud, la vivienda y el empleo digno.

Frente a este panorama, la sociedad civil ha jugado un papel clave en la atención de necesidades inmediatas y en la promoción de procesos de inclusión y transformación social. Entre estas organizaciones se destaca la FIMLM, creada en el año 2000 bajo la inspiración de la Doctora María Luisa Piraquive, con el propósito de servir al prójimo desde una visión integral basada en la dignidad, los valores y el fortalecimiento de capacidades humanas.

La FIMLM comenzó su labor con acciones asistenciales, como la entrega de alimentos, ropa y atención médica básica, pero pronto evolucionó hacia un modelo de empresa social que combina la ayuda humanitaria con programas de educación, emprendimiento e inclusión. Este enfoque le ha permitido trascender el asistencialismo para impulsar proyectos sostenibles que promueven la autonomía de las comunidades y fortalecen el tejido social.

Hoy en día, la FIMLM tiene presencia en más de 12 países y ha sido reconocida internacionalmente por su modelo pedagógico “Descubrir la Capacidad, una Oportunidad” (DCO), que fomenta la inclusión de personas con discapacidad como agentes activos del desarrollo. Además, sus programas en educación, emprendimiento, salud y vivienda

demuestran que es posible construir un modelo sostenible que genera valor social sin dejar de lado la eficiencia organizativa.

A continuación, se desarrolla un cuadro comparativo de los aprendizajes de la FIMLM que pueden ser transferibles a otras organizaciones sociales:

Tabla 5

Aprendizajes de la FIMLM Aplicables en otras Organizaciones.

Elemento	Aplicación en la FINLM	Posible Replicabilidad en otras organizaciones sociales
Liderazgo ético y gerencia social	Liderazgo de la Dra. María Luisa Piraquive, basado en valores y transparencia	Formar líderes con competencias en ética organizacional y gerencia social
Modelo pedagógico propio	Implementación del modelo DCO	Diseñar o adaptar un modelo metodológico propio coherente con la misión
Voluntariado estructurado	Red internacional de voluntarios con capacitación y roles definidos	Crear programas de voluntariado formalizados y sostenibles
Sostenibilidad financiera	Diversificación: donaciones, cooperación internacional, programas educativos	Implementar planes financieros mixtos que reduzcan dependencia de donaciones
Replicabilidad territorial	Expansión internacional con programas adaptados a cada contexto	Sistematizar experiencias y diseñar estrategias de escalabilidad
Articulación interinstitucional	Alianzas con gobiernos, empresas y organismos multilaterales	Establecer convenios estratégicos para fortalecer alcance e impacto

La experiencia de la FIMLM confirma que la transición hacia el modelo de empresa social es posible cuando se combina un liderazgo ético, un modelo pedagógico propio, la movilización del voluntariado, la diversificación de ingresos, la replicabilidad de experiencias y la articulación interinstitucional.

Por tanto, en esta guía se propone mostrar, a partir de la experiencia de la FIMLM los pasos concretos que una organización social puede seguir para evolucionar hacia un modelo de empresa social, garantizando su sostenibilidad y maximizando su impacto en las comunidades a las que sirve.

Esta guía, construida a partir del caso de estudio, ofrece a las ESAL una hoja de ruta flexible que puede adaptarse a diferentes realidades y contextos, fortaleciendo así su sostenibilidad y su contribución al desarrollo social. Su documento será anexo al presente trabajo en formato PDF.

14. CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar de manera integral el proceso de transformación de las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), con especial énfasis en la Fundación Internacional María Luisa de Moreno (FIMLM), hacia modelos de empresa social. A partir del estudio documental y comparativo, se establecieron los siguientes hallazgos:

1. Las empresas sociales constituyen una figura híbrida que integra principios empresariales con una misión social prioritaria. Aunque en el contexto colombiano carecen aún de un reconocimiento jurídico específico, se evidencian como una alternativa viable para garantizar la sostenibilidad de las ESAL.
2. Aunque jurídicamente la FIMLM opera como fundación, su modelo de gestión, basado en el enfoque pedagógico Descubrir la Capacidad, una Oportunidad (DCO), presenta rasgos característicos de una empresa social: innovación, sostenibilidad y capacidad de replicarse en diversos contextos nacionales e internacionales.
3. El análisis de la gestión de la Doctora María Luisa Piraquive demuestra que el liderazgo ético, estratégico y participativo constituye un elemento determinante para la consolidación de programas sociales de alto impacto comunitario. La figura del gerente social se configura, en consecuencia, como un actor clave en la articulación de dimensiones humanas, económicas e institucionales para la generación de soluciones sostenibles.
4. Aunque las ESE y las ESAL persiguen la creación de valor público, las fundaciones como la FIMLM aportan flexibilidad, innovación y mayor cercanía comunitaria, atributos que resultan complementarios a la acción estatal en territorios con limitada presencia institucional.
5. La dependencia de fuentes externas de financiación constituye un reto significativo para la permanencia y escalabilidad de las organizaciones sociales. No obstante, la experiencia de la FIMLM confirma la viabilidad de avanzar hacia modelos

autosostenibles mediante la diversificación de ingresos, la cooperación internacional, el fomento del emprendimiento y la construcción de capital social.

6. El estudio identificó que los elementos estratégicos como la creación de un modelo pedagógico propio, la conformación de redes de voluntariado, la articulación intersectorial y la sistematización de experiencias, fortalecen la capacidad de medición del impacto y permiten proyectar escalabilidad, constituyéndose en referentes para otras ESAL interesadas en transitar hacia el paradigma de empresa social.

En síntesis, la gerencia social se consolida como un enfoque integral de gestión que sitúa al ser humano en el centro de la acción organizativa, trascendiendo los parámetros de la administración tradicional. Su pertinencia se explica por la necesidad de enfrentar problemáticas estructurales como pobreza, exclusión y desigualdad, mediante la articulación de esfuerzos entre Estado, sociedad civil y sector privado.

El caso de la FIMLM confirma que, cuando la gerencia social se ejerce bajo principios éticos y con visión crítica del contexto, es posible generar transformaciones profundas y sostenibles en comunidades vulnerables. Su estructura organizativa y financiera demuestra que la sostenibilidad depende de la transparencia en la gestión de recursos, la diversificación de fuentes de financiación y la reinversión en proyectos de alto impacto. Asimismo, su planeación estratégica, descentralización y participación comunitaria fortalecen la confianza institucional y garantizan eficacia.

Finalmente, la trayectoria de la FIMLM evidencia que una organización social puede proyectarse como empresa social global si logra conjugar solidaridad con innovación, gestión ética con sostenibilidad y programas asistenciales con iniciativas transformadoras. Su modelo, fundamentado en el servicio, la educación, las alianzas estratégicas y la innovación internacional, constituye un referente inspirador para aquellas entidades que busquen trascender el asistencialismo y consolidarse como agentes de cambio social.

15. BIBLIOGRAFÍA

- Acción Contra el Hambre. (08 de septiembre de 2021). *¿Qué es el emprendimiento social?*
<https://accioncontraelhambre.org/es/actualidad/que-es-el-emprendimiento-social>
- Aristizábal, B. C., Restrepo, M. M., & Arias, P. J. (Jan./Jun de 2007). Impactos del mercadeo social en organizaciones de servicios. *Semestre Económico*, 10(19), 113-123. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n19/v10n19a8.pdf>
- Barrera, D. E. (julio A diciembre de 2007). La empresa social y su responsabilidad social. *Rev. Innovar.* , 17(30), 59 - 76.
<http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v17n30/v17n30a05.pdf>
- Bobadilla, D. P. (2021). La Gerencia Social en la Práctica. La Capacidad de Gestión en la Inversión. *Maestría en Gerencia Social*. Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP. <https://acortar.link/EiEKyM>
- Calanchez, U. Á., Ríos, C. M., Zevallos, A. R., & Silva, P. F. (2022). Innovación y emprendimiento social como estrategia para afrontar la Pandemia COVID-19. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(1), 275-287.
<https://www.redalyc.org/journal/280/28069961020/html/>
- Campus.Fundacionmarialuisa.org. (2025). *Bienvenidos al campus Virtual FIMLM*.
<https://campus.fundacionmarialuisa.org/login/canvas>
- Castaño, V. M., & Rodríguez, T. M. (2010). *Mercados base de pirámide: una revisión de literatura*. <https://acortar.link/vdOy6v>
- CE Consulting. (21 de agosto de 2024). *Fundación empresarial: el aliado estratégico de la empresa para conseguir impacto en la sociedad*. <https://ceconsulting.es/blog-ceconsulting/fundacion-empresarial/>
- Centro Europeo de Postgrado y Empresa. (s.f.). *El análisis del macroentorno*. Retrieved 01 de 10 de 2025, from <https://www.ceupe.com/blog/el-analisis-del-macroentorno.html>
- Centro Nacional de Memoria Histórica. (31 de marzo de 2025). *Los orígenes de la violencia y el conflicto armado en cifras*. <https://acortar.link/pKsCJr>
- Cruz, R. M. (2024). *Naturaleza y marco jurídico de las entidades con régimen especial, Empresas Sociales del Estado*. Secretaría Jurídica Distrital.
<https://acortar.link/oKYY8k>
- Defendamos la Paz. (2020). *Caja de Herramientas para la Formulación de Planes de Desarrollo para la Construcción Paz Territorial*. Viva la Ciudadanía, Común Acuerdo, Embajada de la República Federal de Alemania en Bogotá.
<https://onic.org.co/images/pdf/CajadeHerramientasPazTerritorial.pdf>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(75), 6-34. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17425798005>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. (2025). *Entidades sin Animo de Lucro Artículo 19 y 19-4 ET*. <https://acortar.link/vZ5meA>
- El Congreso de la Republica de Colombia. (28 de diciembre de 1990). Ley 52. “*Por la cual se establece la estructura orgánica Marco del Ministerio de Gobierno; se determinan las funciones de sus dependencias; se dictan otras disposiciones y se*

- conceden unas facultades extraordinarias.*”. Colombia.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3428>
- El Congreso de la Republica de Colombia. (23 de diciembre de 1993). Ley 100. *"Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones"*. Colombia.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=5248>
- El Congreso de la Republica de Colombia. (27 de diciembre de 1996). Ley 344 de 1996. *Por la cual se dictan normas tendientes a la racionalización del gasto público, se conceden unas facultades extraordinarias y se expiden otras disposiciones.* Colombia.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=345>
- El Presidente de la República de Colombia. (03 de agosto de 1994). Decreto 1876. *Por el cual se reglamentan los artículos 96, 97 y 98 del Decreto Ley 1298 de 1994 en lo relacionado con las Empresas Sociales del Estado.* Colombia.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3356>
- El Presidente de la Republica de Colombia. (05 de diciembre de 1995). Decreto Ley 2150 de 1995. *Por el cual se suprimen y reforman regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.* Colombia.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1208>
- Escorial, M. L. (13 de mayo de 2015). *¿Son las cadenas híbridas de valor el siguiente paso en la creación de valor social?* Revista Haz: <https://acortar.link/TjhflD>
- Esquivel, C. F. (2004). *¿Qué es gerencia social? definición de la categoría desde el análisis teórico-crítico.* *Revista de Trabajo Social e Intervención Social*, 1(9), 41-53.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6746387>
- Fajardo, G. I. (2018). El reconocimiento legal de la economía social en Europa. Alcance y consecuencias. *Cooperativismo & Desarrollo*, 27(1), 1-31.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7091410.pdf>
- Fisac, G. R., & Moreno, R. A. (2014). *La Empresa Social: Marco Conceptual, Contexto e Información* (Vol. Versión Noviembre 2014). Universidad Politécnica de Madrid (UPM). https://www.aeca.es/old/comisiones/rsc/gtempresasocial/docaeca_es_v2.pdf
- Fundación Internacional María Luisa de Moreno. (2012). *Programa Construyendo Escuelas - Centro Etnoeducativo #14. Sede Pulitchamana* .
<https://colombia.marialuisa.foundation/2013-pulitchamana-la-guajira-centro-etnoeducativo-14-sede-pulitchamana/>
- Fundación Internacional María Luisa de Moreno. (21 de Junio de 2019). *En Naciones Unidas la Dra. María Luisa Piraquive expone su método “Descubrir la capacidad, una oportunidad”*. <https://colombia.marialuisa.foundation/proyectos/familias-productivas/en-naciones-unidas-la-dra-maria-luisa-piraquive-expone-su-metodo-descubrir-la-capacidad-una-oportunidad/>
- Fundación Internacional María Luisa de Moreno. (19 de agosto de 2022). *Entrega de Kits Escolares a la Institución Educativa “Rural Mixta María Luisa de Moreno” sede Villa Luz, Caquetá*. <https://colombia.marialuisa.foundation/proyectos/ayudanos-a-educar/mi-nueva-familia/llego-la-entrega-de-kits-escolares-a-la-institucion-educativa-rural-mixta-maria-luisa-de-moreno-sede-villa-luz-caqueta/>

- Fundación Internacional María Luisa de Moreno. (2025). *¿Qué hace la Fundación? Fundación Internacional María Luisa de Moreno*.
<https://colombia.marialuisa.foundation/>
- Fundación Internacional María Luisa de Moreno. (2025a). *Reconocimientos*. Retrieved 01 de 10 de 2025, from <https://colombia.marialuisa.foundation/reconocimientos-fimlm/page/2/>
- Fundación Internacional María Luisa de Moreno. (09 de mayo de 2025b). *Entrega de dotación escolar para los niños del Centro Etnoeducativo Tama Páez*.
<https://colombia.marialuisa.foundation/proyectos/ayudanos-a-educar/entrega-de-dotacion-escolar-para-los-ninos-del-centro-etnoeducativo-tama-paez/>
- Fundación Internacional María Luisa de Moreno. (26 de marzo de 2025c). *Transformación educativa: Tres modernos talleres técnicos, llegan a la Institución Educativa Técnica Jorge Eliécer Gaitán Ayala*.
<https://colombia.marialuisa.foundation/proyectos/ayudanos-a-educar/transformacion-educativa-tres-modernos-talleres-tecnicos-llegan-a-la-institucion-educativa-tecnica-jorge-eliecer-gaitan-ayala/>
- Fundación Internacional María Luisa de Moreno. (2025d). *Despertar Humano: Proyectos de vida sustentados en valores y habilidades para la vida*.
<https://acortar.link/COJ4R0>
- Fundación Internacional María Luisa de Moreno. (2025e). *Línea Estratégica / Familias Productivas*. <https://colombia.marialuisa.foundation/linea-estrategica-familias-productivas/>
- Fundación Internacional María Luisa de Moreno. (2025f). *Línea Estratégica / Ayúdanos a Ayudar*. <https://colombia.marialuisa.foundation/linea-estrategica-ayudanos-a-ayudar/>
- Fundación Internacional María Luisa de Moreno. (2025g). *Programa Descubrir la Capacidad una Oportunidad. ¿Qué es DCO?:*
<https://colombia.marialuisa.foundation/discapacidad-dco/>
- Fundación Internacional María Luisa de Moreno. (21 de marzo de 2025h). *Informe de Gestión Social / Colombia 2024*.
<https://colombia.marialuisa.foundation/prensa/informe-de-gestion-social-colombia-2024/>
- Gaitán, S. Ó. (2014). *Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://acortar.link/eeLM6S>
- Gámez-Gutiérrez, J., & Cortés-Barrera, J. E. (2018). *Emprendedores sociales: cómo hacer la diferencia*. UNIMINUTO. <https://acortar.link/dg7J4z>
- Guzmán, V. A., & Trujillo, D. M. (Octubre - Diciembre de 2008). *Emprendimiento Social – Revisión de Literatura. Estudios Gerenciales, 24(109), 105-125*.
<http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v24n109/v24n109a05.pdf>
- Hernández, G. C. (2018). *La Inversión Social de Organizaciones del Tercer Sector en Colombia: Una Investigación Cuantitativa con base en el Mapa Social del Departamento de la Prosperidad Social- DPS. Título de Magister en*. Universidad Externado de Colombia. <https://acortar.link/DnxdJo>
- iNNpuls Colombia. (2021). *Emprendimiento Social en Colombia, Un nuevo enfoque para el desarrollo empresarial*. iNNpuls Colombia. <https://acortar.link/tFjWFi>

- Investopedia. (25 de abril de 2024). *Empresa social: qué es, cómo funciona y ejemplos*.
<https://www.investopedia.com/terms/s/social-enterprise.asp>
- Jaramillo, L. C. (1994). La Gerencia Social: Una alternativa para el sector social. *Revistas Universidad EAFIT*(96), 66-72. <https://acortar.link/bHOOHA>
- Kreimer, D. (2004). La contribución de las empresas sociales al mejoramiento de las condiciones de vida en los territorios donde operan. *Maestría en Desarrollo Local*. UNSAM - UAM.
https://ri.unsam.edu.ar/bitstream/123456789/326/1/TMAG_EPYG_2017_KD.pdf
- Matteo, C., & Graterol, E. (2017). Proyectos sociales: metodología e implicaciones para la gerencia social. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. XXIII(2), 161-185. <https://www.redalyc.org/journal/364/36457168010/html/>
- Ministerio de la Protección Social. (2008). *Gerencia social, un enfoque integral para la gestión de políticas y programas sociales*. <https://acortar.link/DmeZnR>
- Ministerio de Salud de Colombia. (2025). *Información para Empresas Sociales del Estado - ESE*. <https://www.minsalud.gov.co/salud/PServicios/Paginas/informacion-de-interes.aspx>
- Mirabal, A., & Fernández, J. (2019). Fundaciones empresariales: un concepto estratégico en la legitimidad y sustentabilidad organizacional. *Compendium*, 22(43).
<https://www.redalyc.org/journal/880/88063978004/html/>
- Monzón, C. J., Cuñat, G. R., & Herrero, M. M. (2021). *Las empresas sociales en la Comunitat Valenciana: tipología, perfiles e impacto*. <https://acortar.link/We98Ho>
- Naciones Unidas, Colombia. (01 de marzo de 2023). *Una nueva forma de entender la pobreza y la desigualdad en Colombia: cómo lo que pensamos y percibimos afecta el bienestar de las personas y la generación de riqueza para el país*.
<https://acortar.link/D182sL>
- Organización Internacional del Trabajo. (2022). *Avanzar en la Agenda 2030 a través de la economía social y solidaria*. Naciones Unidas. <https://acortar.link/Yh9Njf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo económicos. (2003). *El sector sin fines de lucro en una economía cambiante*. <https://acortar.link/S6ijVY>
- Osorio, G. J., & Galvis, C. S. (2024). Caracterización de las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) de Santiago de Cali en el marco de su gestión tributaria. *Título de Contador Público*. Pontificia Universidad Javeriana Cali. <https://acortar.link/pcxu51>
- Piraquive, d. M. (2017). *Vivencias*. Iglesia de Dios Ministerial de Jesucristo Internacional.
- Salas, R. L. (enero-junio de 2007). Estado, empresa privada y sector social: una relación entre sectores que fortalece a la Sociedad Civil. *Revista Trabajo Social*(5), 107- 130.
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/revistraso/article/download/20440/17254/>
- Santander Universidades. (23 de diciembre de 2022). *¿Qué es el know-how empresarial? Descubre el intangible de la ventaja competitiva*.
<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/que-es-el-know-how.html>
- The Conversation. (17 de junio de 2025). *Más allá del lucro: las empresas como agentes de inclusión, desarrollo y paz en Colombia*. <https://acortar.link/NAVpZ8>
- The UN Refugee Agency. (14 de marzo de 2025). *Principios humanitarios*.
<https://acortar.link/9HCxux>
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2025). *Funciones Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias*. <https://acortar.link/fs4krF>

- Universidad Católica. (01 de septiembre de 2020). *Del asistencialismo a la responsabilidad social*. Boletín Unicatólica: <https://www.unicatolica.edu.co/noticias/asistencialismo-responsabilidad-social/>
- Uribe-Gómez, M., & Londoño, A.-J. (28 de marzo de 2023). Desigualdad (es) y pobreza, problemas persistentes en Colombia: reflexiones para una agenda urgente. *Forum. Revista Departamento de Ciencia Política*(23), 171-189. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/forum/article/view/107138>
- Valenzuela, J. L. (2004). *Perspectivas de la Responsabilidad Social Empresarial con Enfoque Ambiental*. Universidad Nacional de Colombia . <https://acortar.link/GQRfyq>
- Vázquez, P. J., Arredondo, T. F., & Amézquita, Z. J. (2018). *Los negocios inclusivos como modelo de responsabilidad social empresarial y su impacto en los objetivos de desarrollo sostenible*. XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. <https://repositorios.fca.unam.mx/investigacion/memorias/2018/11.03.pdf>
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en américa latina*. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y Banco Interamericano de Desarrollo. <https://acortar.link/QfWtcD>
- WikiTIPS. (2025). *Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Sostenibilidad Corporativa (RSC) y Sostenibilidad Corporativa*. Retrieved 01 de 10 de 2025, from <https://acortar.link/dvMz3i>