



La Universidad que Siembra

**VICERRECTORADO
DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
ESTADO PORTUGUESA**

**PROGRAMA DE ESTUDIOS
AVANZADOS**

**TEORÍA FUNDAMENTADA DE GESTIÓN
EMPRESARIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD
DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES**

Autor: Mary Suleyka Portillo Cruces

Tutor: Antonio José Veiga Méndez

Guanare, febrero de 2025

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

**Vicerrectorado de Producción Agrícola
Jefatura de Estudios Avanzados
Subprograma: Ciencias Sociales y Económicas
Doctorado en Gerencia Avanzada**

TEORÍA FUNDAMENTADA DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Requisito parcial para optar al grado de Doctora en Gerencia Avanzada

Autor: Mary Suleyka Portillo Cruces.

C.I. 12.964.407

Tutor: Antonio José Veiga Méndez

Guanare, febrero de 2025

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Yo, Antonio José Veiga Méndez, cédula de identidad N° 6.348.337, hago constar que he leído el proyecto de Tesis Doctoral, titulada Teoría Fundamentada de Gestión Empresarial para la Sostenibilidad de Emprendimientos Sociales, presentada por la ciudadana Mary Suleyka Portillo Cruces, para optar al título de Doctora en Gerencia Avanzada y acepto asesorar a la estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la ciudad de Guanare, a los 20 días del mes de febrero del año 2024.

Nombre y apellido: Antonio José Veiga Méndez



Firma de Aprobación del Tutor

Fecha de entrega: 20/02/2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Antonio José Veiga Méndez, cédula de identidad N° 6.348.337, en mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral titulada Teoría Fundamentada de Gestión Empresarial para la Sostenibilidad de Emprendimientos Sociales, presentada por la ciudadana Mary Suleyka Portillo Cruces, para optar al título de Doctora en Gerencia Avanzada, por medio de la presente certifico, que he leído el trabajo y considero, que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado de examinación que se designe.

En la ciudad de Guanare, a los 6 días del mes de febrero del año 2025.

Nombre y apellido: Antonio José Veiga Méndez



Firma de Aprobación del Tutor

Fecha de entrega: 06/02/2025

ACTA DE VEREDICTO



ACTA DE DEFENSA PÚBLICA DE TESIS DOCTORAL

En la sede del Vicerrectorado de Producción Agrícola de la UNELLEZ-Guanare a la 11:00 am, del día viernes, 14 de Marzo del dos mil veinticinco (2025), siguiendo los lineamientos del Programa de Estudios Avanzados, se reunieron, los profesores, Dr. Antonio José Veiga (Coordinador y Tutor, UNELLEZ-VPA), PhD. Carmen Elena Pérez Pargas (Jurado Principal Interno- (UNELLEZ-VPA) Dr. Jesús Garban (Jurado Principal Externo-UNEFA) miembros del **Jurado Evaluador** designado por la Comisión Asesora de Estudios Avanzados del Vice-Rectorado de Producción Agrícola, según RESOLUCIÓN EA 810/2025, de fecha: 18-02-2025, ACTA No. 34/2025, para proceder a emitir el veredicto sobre la defensa pública de la Tesis Doctoral Titulada: "TEORÍA FUNDAMENTADA DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES" Desarrollado por la Participante, MSc. Mary Suleyka Portillo Cruces, titular de la cédula de identidad número: V-12.964.407, como requisito parcial para optar al grado académico de Doctor en Gerencia Avanzada.

Cumplido el acto de presentación pública, el cual finalizó a las 12:00m, los miembros del Jurado Evaluador resolvieron APROBAR con mención Honorífica y Publicación la Tesis Doctoral, en su forma y contenido.

Dr. Antonio José Veiga
C.I: V-6.348.337
Coordinador y Tutor
UNELLEZ-VPA



Dr. Jesús Garban
C.I: V-8.051.240
Tutor Externo
UNEFA

PhD. Carmen Elena Pérez Pargas
C.I: V-10.729.397
Jurado Principal Interno
UNELLEZ-VPA

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	13
MOMENTO I Aproximación al Objeto de Estudio	15
1.1. Contextualización del Objeto de Estudio	15
1.1.1. El Emprendimiento Social en Europa	15
1.1.2. El Emprendimiento Social en Latinoamérica	17
1.1.3. El emprendimiento social en Venezuela	19
1.2. Objetivos de la Investigación	24
1.2.1. Propósito General.....	24
1.2.2. Propósitos Específicos	24
1.3. Justificación.....	24
1.4. Línea de Investigación	26
MOMENTO II Revisión Teórica	27
2.1. Antecedentes Históricos.....	27
2.1.1. Origen del Emprendimiento Social	27
2.1.2. Emprendimiento Social en el Siglo XX.....	29
2.1.3. Emprendimiento Social en el Siglo XXI.....	31
2.2. Estado del Arte.....	33
2.3. Bases Legales	37
2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela	37

2.3.2. Leyes que promueven y consolidan los emprendimientos sociales en Venezuela.....	38
2.4. Bases Teóricas Referenciales	43
2.4.1. Escuelas del Emprendimiento Social	43
2.4.2. Definición de Emprendimiento Social.	50
2.4.3. Diferencias entre Emprendimiento Social y Emprendimiento Tradicional, Empresarial, Comercial, Clásico o de Negocios.	54
2.4.4. Valor Económico y Valor Social.	57
2.4.5. Sostenibilidad.....	59
2.4.6. Factores fundamentales de la gestión de Emprendimientos Sociales	63
2.5. Matriz de Categorías Previas	67
MOMENTO III Recorrido Metodológico.....	68
3.1. Contextualización del Paradigma.....	68
3.1.1. Paradigma Fenomenológico.....	68
3.1.2. Enfoque Cualitativo	69
3.2. Método	72
3.3. Sujetos o Informantes Claves.....	73
3.3.1. Tipo de Muestreo	73
3.3.2. Proceso de selección de los sujetos.....	73
3.3.3. Sujetos Seleccionados	76
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	76
3.5. Técnicas de Análisis de Datos	77
3.5.1. Categorización.....	78
3.5.2. Estructuración	79

3.5.3. Contrastación.....	79
3.5.4. Teorización.....	80
MOMENTO IV Resultados e Interpretación	81
4.1. Estructuración de Datos (Matrices de Datos).....	81
4.1.1. Codificación Abierta	81
4.1.2. Generación de Categorías o Familias.....	124
4.1.3. Codificación Axial	126
4.1.4. Coocurrencias entre Códigos	184
4.1.5. Contrastación.....	216
4.1.6. Teorización.....	233
CONCLUSIONES	246
BIBLIOGRAFÍA	249
ANEXO A.....	255
ANEXO B.....	258

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

TABLAS

Tabla 1 Cooperativas registradas y porcentaje de operatividad.....	21
Tabla 2 Artículos de la CRBV (1999) que estimulan la Economía Social	38
Tabla 3 Algunos Instrumentos Jurídicos que promueven el Emprendimiento Social en Venezuela.....	39
Tabla 4 Matriz de Categorías Previas.	67
Tabla 5 Codificación Abierta.....	82
Tabla 6 Generación de Categorías o Familias.....	124
Tabla 7 Codificación Axial de la Categoría "Cultura Organizacional"	128
Tabla 8 Codificación Axial de la Categoría "Desarrollo Organizacional del Emprendimiento"	145
Tabla 9 Codificación Axial de la Categoría "Estrategia"	147
Tabla 10 Codificación Axial de la Categoría "Estructura y Procesos Organizacionales"	155
Tabla 11 Codificación Axial de la Categoría "Financiamiento"	158
Tabla 12 Codificación Axial de la Categoría "Fuerzas Contextuales"	163
Tabla 13 Codificación Axial de la Categoría "Gestión de Recursos Humanos"	166
Tabla 14 Codificación Axial de la Categoría "Liderazgo"	174
Tabla 15 Codificación Axial de la Categoría "Perfil Emprendedor"	177
Tabla 16 Codificación Axial de la Categoría "Propósito Primordial"	181
Tabla 17 Coocurrencias entre Códigos	196
Tabla 18 Análisis de Coocurrencias.....	197
Tabla 19 Contrastación (Hallazgos / Teorías Existentes)	216

Tabla 20 Contratación (Otros Hallazgos)	231
---	-----

FIGURAS

Figura 1. Escuelas del Emprendimiento Social.....	44
Figura 2. Elementos característicos del Emprendimiento Social.....	52
Figura 3. Conceptualización del Emprendimiento Social.....	53
Figura 4. Continuo entre Misión Orientada al Mercado y Misión Social.	57
Figura 5. Relación entre las diferentes dimensiones de la Sostenibilidad.	62
Figura 6. Factores Fundamentales de la Gestión de Emprendimientos Sociales.....	64
Figura 7. Red de Códigos en la Categoría “Cultura Organizacional”.....	127
Figura 8. Red de Códigos en la Categoría "Desarrollo Organizacional del Emprendimiento".	144
Figura 9. Red de Códigos de la Categoría "Estrategia".	146
Figura 10. Red de Códigos en la Categoría "Estructura y Procesos Organizacionales".	154
Figura 11. Red de Códigos de la Categoría "Financiamiento".	157
Figura 12. Red de Códigos en la Categoría "Fuerzas Contextuales".	162
Figura 13. Red de Códigos en la Categoría "Gestión de Recursos Humanos".	165
Figura 14. Red de Códigos en la Categoría "Liderazgo".	173
Figura 15. Red de Códigos en la Categoría "Perfil Emprendedor".....	176
Figura 16. Red de Códigos en la Categoría "Propósito Primordial".....	180
Figura 17. Red de Coocurrencias en los Códigos y Categorías.	184



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

JEFATURA DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

SUBPROGRAMA: CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

DOCTORADO EN GERENCIA AVANZADA

TEORÍA FUNDAMENTADA DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA SOSTENIBILIDAD DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

AUTOR: Mary Suleyka Portillo Cruces.

TUTOR: Antonio José Veiga Méndez.

AÑO: 2025

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo construir una teoría fundamentada de gestión empresarial para la sostenibilidad de los emprendimientos sociales, identificando los factores clave que inciden en su permanencia y consolidación. La investigación se llevó a cabo en Venezuela y se desarrolló durante un período de 18 meses. Se adoptó un enfoque cualitativo basado en la Teoría Fundamentada, utilizando entrevistas en profundidad y análisis documental para recopilar información sobre emprendimientos sociales en distintos niveles de desarrollo. El análisis de datos se realizó mediante Atlas.ti, lo que permitió la identificación de diez categorías principales relacionadas con la sostenibilidad organizacional. Se encontró que la viabilidad de los emprendimientos sociales no depende únicamente del financiamiento, sino de la interacción entre múltiples dimensiones: cultura organizacional, liderazgo, estructura organizativa, estrategia, diversificación financiera y capacidad de adaptación al entorno. Además, la investigación evidenció que la sostenibilidad requiere un enfoque sistémico donde la gestión eficiente de los recursos, la claridad en la misión social y la construcción de una cultura organizacional sólida juegan un papel determinante. Los resultados fueron contrastados con modelos teóricos existentes en el ámbito del emprendimiento social, lo que permitió validar la originalidad de la teoría emergente y su aplicabilidad en diferentes contextos. Como conclusión, la investigación aporta un marco conceptual innovador para fortalecer la gestión y sostenibilidad de los emprendimientos sociales, proporcionando herramientas prácticas para emprendedores, gestores y formuladores de políticas públicas.

Palabras Clave: Emprendimiento social, sostenibilidad, gestión empresarial, Teoría Fundamentada, cultura organizacional, liderazgo.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA”

VICERRECTORADO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

JEFATURA DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

SUBPROGRAMA: CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

DOCTORADO EN GERENCIA AVANZADA

**TEORÍA FUNDAMENTADA DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA
SOSTENIBILIDAD DE EMPRENDIMIENTOS SOCIALES**

AUTOR: Mary Suleyka Portillo Cruces.

TUTOR: Antonio José Veiga Méndez.

AÑO: 2025

ABSTRCT

This research aimed to develop a grounded theory of business management for the sustainability of social enterprises, identifying the key factors that influence their permanence and consolidation. The study was conducted in Venezuela over a 18-month period. A qualitative approach based on Grounded Theory was adopted, using in-depth interviews and document analysis to gather information on social enterprises at different stages of development. Data analysis was conducted using Atlas.ti, enabling the identification of ten main categories related to organizational sustainability. Findings indicated that the viability of social enterprises does not solely depend on financial resources but rather on the interaction between multiple dimensions: organizational culture, leadership, organizational structure, strategy, financial diversification, and adaptability to external conditions. Moreover, the research revealed that sustainability requires a systemic approach, where effective resource management, a clear social mission, and the development of a strong organizational culture play a crucial role. The results were contrasted with existing theoretical models in the field of social entrepreneurship, validating the originality of the emerging theory and its applicability across different contexts. As a conclusion, this study provides an innovative conceptual framework to enhance the management and sustainability of social enterprises, offering practical tools for entrepreneurs, managers, and policymakers.

Keywords: Social entrepreneurship, sustainability, business management, Grounded Theory, organizational culture, leadership.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento social ha surgido como una alternativa innovadora para abordar problemáticas socioeconómicas, ambientales y comunitarias, combinando el espíritu empresarial con el propósito de generar impacto social. En muchos países, incluido Venezuela, los emprendimientos sociales se han desarrollado en un marco institucional que, si bien reconoce su importancia, no ha logrado garantizar su sostenibilidad a largo plazo. A pesar de contar con un marco jurídico, político y normativo de apoyo, la mayoría de estas organizaciones enfrentan dificultades para mantenerse operativas en el tiempo. Una de las principales razones identificadas en la literatura es la escasez de estrategias de gestión empresarial que permitan articular su misión social con modelos de sostenibilidad financiera y organizativa.

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito construir una teoría que fundamente la gestión empresarial para la sostenibilidad de los emprendimientos sociales, respondiendo a la necesidad de comprender los factores que inciden en su éxito y permanencia. Si bien existen estudios que han abordado la sostenibilidad desde perspectivas parciales (financiamiento, impacto social, estructura organizacional), este estudio adopta un enfoque holístico, integrando elementos de gestión empresarial, cultura organizacional, liderazgo, estrategia y financiamiento.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo, basado en la Teoría Fundamentada, que permite construir teorías explicativas a partir del análisis sistemático de datos empíricos. Durante el proceso metodológico se identificaron emprendimientos sociales con distintos niveles de consolidación para obtener una visión amplia del fenómeno (Sujetos de estudio); se realizaron entrevistas en profundidad y análisis documental de las organizaciones seleccionadas, para la recopilación de datos; se aplicó el software Atlas.ti para identificar categorías, relaciones y patrones emergentes a partir de los datos recopilados y se compararon los hallazgos con modelos previos sobre emprendimiento social, asegurando la validez de la teoría emergente (Contrastación Teórica).

Uno de los hallazgos más relevantes de esta investigación es que la sostenibilidad de los emprendimientos sociales no puede reducirse a la disponibilidad de recursos financieros. Si bien el financiamiento es un factor importante, el estudio evidencia que su impacto es limitado si no se complementa con una estrategia organizacional clara, un liderazgo fuerte, una cultura organizacional consolidada y una capacidad de adaptación al entorno. En otras palabras, la sostenibilidad es el resultado de un sistema de interacciones dinámicas, en el cual múltiples dimensiones operan en conjunto para garantizar la permanencia del emprendimiento en el tiempo.

Por tanto se propone que los esfuerzos en el campo del emprendimiento social deben enfocarse en: Fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo en los emprendedores sociales, asegurando que cuenten con herramientas para manejar la complejidad organizativa de sus proyectos; desarrollar mecanismos de financiamiento más accesibles y flexibles, permitiendo que los emprendimientos sociales reduzcan su dependencia de fuentes externas y fortalezcan su autonomía financiera e incorporar tecnologías y herramientas digitales en la gestión de emprendimientos sociales, optimizando la recolección de datos, la evaluación de impacto y la comunicación con la comunidad beneficiaria.

Esta investigación logra contribuir con la literatura sobre sostenibilidad de los emprendimientos sociales, al proporcionar una teoría integral que explica cómo distintos factores organizacionales, estratégicos y contextuales interactúan para garantizar su permanencia. En un contexto de alta incertidumbre, donde es necesario responder con soluciones innovadoras y sostenibles a los problemas sociales, contar con una teoría que ayude a los emprendimientos a consolidarse es una contribución significativa tanto para la academia como para la práctica emprendedora. El desafío radica entonces, en poner en práctica los hallazgos de esta investigación, asegurando que los emprendimientos sociales además de ser agentes de cambio, consigan mantenerse en el tiempo y escalar su impacto hacia una transformación social más amplia y sostenible.

MOMENTO I

Aproximación al Objeto de Estudio

1.1. Contextualización del Objeto de Estudio

El desarrollo de la investigación sobre emprendimiento social y el interés que ha causado en el ámbito académico ha generado una incipiente literatura científica en la materia. Lo que significa que existe pluralidad de definiciones, debido tanto a diferencias regionales como a corrientes de estudio. Razón por la cual se hace necesario establecer un conjunto de elementos característicos del emprendimiento social que permitan definirlo de tal forma que abarque las diversas realidades sociales y políticas de diferentes países.

1.1.1. El Emprendimiento Social en Europa

En Europa, la existencia de instituciones de carácter supraestatal, con su propio sistema jurídico-político, facilita el uso de un concepto común en la región. Mientras que, en Latinoamérica no existe esta unión de criterios, lo que hace que el dinamismo de cada una de sus sociedades se plasme en legislaciones que responden a distintos enfoques.

Partiendo de la definición que ofrece la Comisión Europea (2011), se entiende como empresa social aquella cuyo objetivo principal es el impacto social antes que la generación de beneficios para sus propietarios y accionistas. Así, el interés común es la razón de ser de la organización, que se traduce a menudo en un alto nivel de innovación social, transparencia y responsabilidad social. Sus beneficios se reinvierten principalmente en la realización de sus objetivos sociales y su modo de organización o régimen de propiedad se basa en principios democráticos o participativos orientados a la justicia social. Por tanto, en una empresa social su objetivo prioritario es el impacto social antes que la generación de beneficios económicos para el accionariado o capital inversor, el empleo de sus superávits va destinado fundamentalmente para el logro de sus objetivos sociales y la gestión empresarial es responsable, transparente e innovadora.

Un enfoque parecido al de la Comisión Europea puede encontrarse desde el mundo académico. Por ejemplo Gatica (2012), plantea el emprendimiento social como aquellas acciones, procesos o actividades llevadas a cabo cuyo objetivo principal es la consecución de un fin social o valor social en una comunidad o territorio determinado, de tal modo que generen soluciones (innovadoras o no) a un problema social.

Mientras que otros autores como Defourny & Nyssens (2012), relacionan el emprendimiento social con la resolución de un problema no atendido, donde la creación de valor social es el objetivo perseguido, sin excluir el ánimo de lucro, por lo que se incluyen tanto organizaciones sin ánimo de lucro, como empresas con ánimo de lucro.

En esta línea se considera que el emprendimiento social es la actividad realizada por sujetos de la Economía social con una actividad socialmente innovadora, que revierte sus beneficios en la consecución de fines sociales, que actúan en el mercado con un comportamiento empresarial y cuyo modelo de organización y régimen de propiedad está condicionado por los principios de democracia, responsabilidad, participación y justicia social. El emprendimiento social es una alternativa factible y adaptable al nuevo paradigma de la economía del bien común, puesto que combina la consecución de objetivos económicos, medioambientales y sociales.

La economía social no es un fenómeno nuevo en el espacio europeo, ya que el propio Tratado Constitutivo de la Comunidad Económica Europea (Comunidad Económica Europea, 1957) reconocía a uno de los actores de la economía social, las cooperativas, como parte de la comunidad empresarial. Esta consideración ha evolucionado durante las siguientes décadas, hasta ser incorporada por el (Parlamento Europeo, 2009) junto a otros fenómenos como el asociacionismo, el mutualismo o las fundaciones en la consideración de actores en la Economía europea. Este reconocimiento de la Economía social, a través de las distintas figuras que actúan en ella, y de su papel como mecanismo generador de empleo le ha supuesto un papel protagonista en el debate europeo durante la última década. De esta manera, de una esfera residual ha pasado a ser un modelo de gestión empresarial que debe ser fomentado por las instituciones europeas. Muestra del peso que alcanza la Economía social en los tiempos actuales es

su capacidad de contrarrestar los efectos de la crisis económica, como señala el (Parlamento Europeo, 2013) en su resolución sobre la contribución de las cooperativas a la salida de la crisis, o el informe sobre lo que ha supuesto la innovación y emprendimiento social en la lucha contra el desempleo (Parlamento Europeo, 2015).

El emprendimiento en la Economía social europea tiene un importante valor por cuanto contribuye al crecimiento inteligente estableciendo una economía del conocimiento y la innovación. Respecto al crecimiento sostenible, su fundamento es la solidaridad con el entorno, para lo que mantiene un crecimiento integrador, tanto por los resultados en la lucha contra el desempleo y la inestabilidad laboral, como frente a la exclusión social y laboral de grupos en situación de vulnerabilidad (Comité Económico y Social Europeo, 2012).

1.1.2. El Emprendimiento Social en Latinoamérica

En la región latinoamericana, a diferencia de Europa, el término utilizado durante las últimas décadas para hacer referencia al Emprendimiento Social es Economía social y solidaria. Este concepto abarca figuras de la Economía social que se encuentran en otras regiones (cooperativas, mutuas, asociaciones), junto con otros actores (organizaciones de comercio justo, empresas autogestionarias, redes de productores, etc.) que se fundamentan en valores de solidaridad recíproca y se asocian a prácticas populares y comunitarias. Este movimiento socioeconómico tiene un creciente protagonismo en Latinoamérica, generando por parte de los Estados una intervención tanto para establecer un marco jurídico que regule a estos actores como unas políticas públicas que fomenten el sector.

Hasta aproximadamente comienzos del siglo XXI la situación fue de desregulación en América Latina. Honduras fue la única excepción, aprobando una Ley de Economía Social en 1985. En el resto de la región, como señala García Muller (1998), las legislaciones estatales abordaban de algún modo el cooperativismo y en menor medida la mutualidad, siendo el resto de actores obligados a encontrar cabida en la regulación mercantil o la cooperativa. El punto de inflexión a partir del cual se desarrolla la legislación sobre Economía social y solidaria tiene lugar en Colombia con la

aprobación de la Ley 454/1998. Esta tendencia hacia el desarrollo normativo no supone una armonización del mismo, debido, entre otros, a la carencia de niveles legislativos supranacionales como ocurre en Europa, aunque sí se encuentran en Latinoamérica esfuerzos por establecer leyes marco con anterioridad.

Un primer ejemplo es el proyecto de Ley Marco presentado por la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas en 1988, que facilitó el desarrollo de la legislación sobre cooperativas en la región, orientando un marco jurídico sobre la organización, funcionamiento y regulación de estas. Posteriormente fue aprobada la Declaración sobre la Identidad Cooperativa, en la cual se establecen unos principios cooperativos actualizados (Alianza Cooperativa Internacional, 1995). Por último, es destacable la Ley Marco para Cooperativas de América Latina (Alianza Cooperativa Internacional, 2009), resultado de un proceso de actualización que finalizó en 2008 y que pretende ofrecer una orientación a legisladores para la regulación del fenómeno cooperativo en un sentido amplio. Además, han surgido normas legales emanadas de organismos internacionales que vienen conformando un Derecho Cooperativo Internacional Público (García Muller, 2011). Como muestra de las mismas se encuentran las Directrices orientadas a la creación de un entorno favorable para el desarrollo cooperativo de la ONU (Organización de las Naciones Unidas, 2001) y la Recomendación 193 sobre promoción de las cooperativas de la OIT (Organización Internacional del Trabajo, 2002). Otro de los textos que orientan la legislación estatal es el Estatuto de Cooperativas del Mercosur (Mercosur, 2008), que establece la figura de cooperativas con miembros de distintos países que integren Mercosur. Aparte de la propuesta que pretende establecer un marco común presentada por la Confederación Latinoamericana de Cooperativas y Mutuales de Trabajadores (COLACOT).

Además, debe destacarse, pese a la diversidad en los países latinoamericanos, existe una tendencia extendida a incluir la Economía social y solidaria en sus reformas constitucionales para incorporarla en su articulado. Esto es debido al carácter transformador que tiene ante situaciones de desigualdad socioeconómica y de ejercicio de derechos fundamentales. Como destaca el Comité Económico y Social Europeo

(2012), en su dictamen sobre la Economía social en América Latina, es una herramienta clave en la lucha a favor del trabajo decente y la superación de la informalidad socioeconómica, resultando esencial en los procesos de desarrollo local y cohesión social. Dicho dictamen también pone el acento en aspectos a mejorar en el desarrollo de las políticas públicas latinoamericanas. La falta de promoción de políticas integrales y participativas, las dificultades en el acceso a la financiación pública o la ausencia de líneas de coordinación interadministrativa, son cuestiones pendientes para los poderes públicos.

1.1.3. El emprendimiento social en Venezuela

Específicamente en Venezuela, según García & Piña-Zambrano (2013), durante los últimos años se han desarrollado distintos modos de emprender lo económico y lo social, pasando a ser el país de América Latina con mayor cuerpo jurídico – normativo en materia de fomento a iniciativas emprendedoras de tipo social. Esto lo demuestran las leyes específicas sobre cooperativas, pequeñas y medianas empresas, cajas y fondos de ahorros, monedas y mercados sociales, las cuales adquieren relevancia significativa en el marco de una Constitución en la que se considera al poder popular organizado para ejercer directamente la gestión de las políticas públicas.

De tal forma que, el emprendimiento social cuenta en el país con un prolífico marco jurídico promotor, dentro del cual la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (Asamblea Nacional Constituyente, 1999) es la base legal preeminente de dicha promoción. Donde se concibe un proyecto de país con nuevos actores y procesos socioeconómicos que desarrollan y asumen protagonismo en el ejercicio de su soberanía, creándose un nuevo marco institucional, conformado por leyes, políticas públicas y organismos públicos que impulsan su desarrollo en todo el territorio nacional y son el sustento de las acciones de los gobiernos nacional, regionales y locales.

A partir de lo dispuesto en la CRBV en materia de economía social, se sancionaron instrumentos jurídicos para el fomento, desarrollo y consolidación de esas áreas, protegiendo fundamentalmente a los pequeños y medianos productores y a la población

más vulnerable por sus bajos ingresos o por su situación de desempleo. Por otro lado, las políticas públicas en Venezuela guían la relación del Estado con las organizaciones, mayoritariamente de carácter colectivo y las cuales forman parte de la economía social. Alrededor de éstas se han establecido programas específicos para su creación y fortalecimiento; tal es el caso de la promoción de las cooperativas.

Dentro de las políticas de Estado, el país ha impulsado iniciativas emprendedoras en la sociedad civil, las cuales se reflejan en el Plan de Desarrollo de 2000 (Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2000), el Plan de la Nación 2001 – 2007 (Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2001) y se profundiza en los lineamientos del Proyecto Nacional Simón Bolívar 2007 – 2013 (Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2007).

En su conjunto, las políticas públicas gubernamentales, apoyadas por un marco jurídico legal, buscan alcanzar el “desarrollo endógeno sustentable”, entendido como un esquema de diversificación de la economía, con máxima participación comunitaria y fuerte intervención estatal. Así pues, en los últimos años se encauzó una gran inversión para extender el tejido institucional, los mecanismos financieros y la asistencia a emprendimientos sociales.

Del mismo modo, la nueva institucionalidad dio origen a la creación de diversas organizaciones para poner en práctica los lineamientos de la política pública, siendo una de las principales acciones gubernamentales la reestructuración del poder ejecutivo nacional para impulsar la economía social. Al respecto, se transformaron algunas instituciones y se crearon otras. En ese marco, el bosquejo institucional creado para instrumentar las políticas se afianzó en los planes y programas orientados a la capacitación técnica, formación sociopolítica y financiamiento para facilitar la inserción laboral de la población atendida dentro del contexto del “nuevo modelo económico productivo”.

De la misma manera, se pone énfasis en el desarrollo de un sistema comunal de producción y consumo, cooperativas, unidades productivas familiares, grupos de intercambio solidario, micro, pequeñas y medianas empresas de propiedad social como elementos centrales del “nuevo modelo productivo comunitario y socialista”, donde los

Consejos Comunales y las Comunas juegan un rol fundamental hacia la potencial creación de un estado comunal, como expresión del poder y control popular sobre la producción.

Si bien cada uno de los instrumentos legales tiene su importancia, según García & Colina (2013), el más destacado para el fomento del emprendimiento social en Venezuela es la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas (Presidencia República Bolivariana de Venezuela, Decreto de Ley Especial de Asociaciones Cooperativas N° 1.440., 2001), pues con esta Ley se facilitó su creación, por la campaña promocional que el gobierno efectuó sobre estas figuras jurídicas y por su aceptación en la sociedad, siendo además utilizadas como punta de lanza de la gestión gubernamental, especialmente en el periodo 2003-2007, cuando se propuso la conformación de éstas en numerosas áreas, llevando a un crecimiento importante de las mismas.

Para confirmar esta afirmación se citan en la Tabla 1, algunas estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), y de la Alianza Cooperativa Internacional para las Américas (ACI).

Tabla 1.
Cooperativas registradas y porcentaje de operatividad.

Cooperativas	Períodos				
	1960 - 1999	2000 - 2002	2003 - Medios de 2006	2006 . 2008	2011
N° Registradas	246	829	47.897	175.594	307.796
% de Opeatividad	95	53	40	23	13
Fuente	INE, 2006			ACI, 2008	Bastidas et al, 2011

Fuente: García & Piña-Zambrano (2013)

Una de las razones que explican ese auge cooperativo en Venezuela son las políticas públicas, pues a través de las misiones sociales se capacitó un gran porcentaje de la población que se encontraba en situación de desempleo, para que aprendiera algún oficio y posteriormente constituyera una asociación cooperativa; ejemplo de ello fue la

misión Vuelvan Caras y la Misión Che Guevara, que intentaron construir un tejido asociativo cooperativo, elevando el número de cooperativas de 762 en 2001 a 184.000 registradas en 2008 (García & Colina, 2013).

Actualmente, aún existe discrepancia entre algunos autores en función del auge del cooperativismo en Venezuela, según Montenegro (2008), éste ha sido creciente desde la aprobación de la CRBV (1999), desde la creación de la Ley de Asociaciones Cooperativas (2001), y de las políticas de apoyo a este tipo de organización, lo cual ha traído consigo un amplio espacio de discusión sobre el fenómeno cooperativo en el país, implicando a diferentes agentes sociales.

Contrariamente, para otros autores, el movimiento cooperativista venezolano no es nuevo:

sino que durante los últimos años ha sido bastión del gobierno, dibujándose con matices netamente políticos, lo cual ha desmembrado la verdadera esencia del cooperativismo, haciendo proliferar un significativo número de asociaciones cooperativas que se quedan en simples papeles (Montilla, Rodríguez, & Pernía, 2008:549).

De hecho, de acuerdo a la Tabla 1 para el 2011 sólo el 13% de las cooperativas conformadas se encontraban operativas.

En ese mismo sentido Giraldo (2005), expresa que en la actualidad el cooperativismo ha sufrido numerosas críticas por las debilidades y fracasos que presenta, ya que tiene un crecimiento apresurado y desmejorado debido a las ligerezas en el proceso de constitución de cooperativas, que contrasta con el papel que desempeñan en la economía social como lo es la creación de empleo y su sobresaliente presencia en numerosas actividades económicas.

Por ello, es relevante recordar lo que Franco Pedraza (2016) mencionó en su artículo, que la implementación de proyectos sociales conlleva el desembolso de recursos para realizar las actividades y mantener una estructura organizativa básica que garantice su supervivencia. Si el proyecto aspira a ser sostenible a largo plazo, probablemente necesitará generar ingresos o mostrar algún incentivo para atraer inversión continua.

Así, las ganancias del emprendimiento social, que pueden obtenerse mediante la venta de productos y servicios, fondos de financiamiento, donaciones, entre otros, no se destinan a la distribución entre los socios, sino a la sostenibilidad del proceso.

Basándose en la rentabilidad y las ganancias, las empresas pueden ser sostenibles a largo plazo y proporcionar incentivos a los socios para seguir invirtiendo en ellas. En el caso del emprendimiento social, la forma prudente de utilizar las ganancias es un esquema interrelacionado de gestión, financiamiento y administración, que permite solucionar los problemas de sostenibilidad a los que se enfrentan las organizaciones sin fines de lucro, causados principalmente por la inestabilidad financiera. Estas organizaciones deberían tener suficiente capacidad de gestión empresarial para generar los recursos que les permitan sobrevivir, ya que muchas de ellas solo se centran en recaudar fondos, recursos y gastar en la operación diaria, volviéndose muy dependientes de la financiación de terceros, de otras organizaciones, de otras empresas.

En tal sentido Pareja Cano (2013), expresa que, por lo general, se acusa a las organizaciones no lucrativas de no gestionar eficientemente los recursos y de no ser sostenibles al depender de subvenciones y donaciones. Esta situación de déficit financiero lleva a muchas organizaciones a no poder terminar el proceso de solución del problema o cubrir sólo de manera parcial la necesidad detectada. Algunos sustentan la idea de que la solución estriba en aplicar medidas de gestión del mundo de la empresa privada en las entidades no lucrativas, pero en ocasiones esta situación carece de aplicación práctica, debido a la propia naturaleza de la organización, que responde a comportamientos motivacionales muy diferentes a los de organizaciones privadas con ánimo de lucro.

Al respecto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2013), en relación con la sostenibilidad de los emprendimientos sociales hace referencia a la necesidad de contar con políticas de regulación como condición necesaria para el logro de sus metas económicas y sociales. Señalando varios aspectos importantes como: (i) Si bien se requiere de fondos estables para alcanzar la sostenibilidad, estos pueden provenir de donaciones, pero siempre será deseable tener

una mínima dependencia de estas. (ii) Todo emprendimiento debe contar con un excelente proceso de gestión administrativa, más aún cuando el emprendedor no es una persona o un grupo pequeño de personas, sino una comunidad entera y (iii) El manejo transparente de los recursos obtenidos es indispensable en la relación de confianza y legitimidad frente a la comunidad.

Ahora bien, en Venezuela llama la atención que pese a todo el marco institucional (jurídico, político y normativo) que respalda el emprendimiento social, estas organizaciones en su mayoría no hayan logrado mantenerse en el tiempo. Y muchas de las que se encuentran vigentes dependen financieramente de terceros. Es decir no son sostenibles. Siendo esta situación el problema que se desea abordar en la presente investigación.

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Propósito General

Construir teoría que fundamente la gestión empresarial para la sostenibilidad de emprendimientos sociales.

1.2.2. Propósitos Específicos

- Conocer el estado del arte del Emprendimiento Social.
- Interpretar los factores de gestión de emprendimientos sociales con diferentes casos concretos.
- Fundamentar criterios de sostenibilidad en emprendimientos sociales.

1.3. Justificación

Según Franco Pedraza (2016), el emprendimiento social es un área de estudio reciente, comparada con el emprendimiento comercial o la innovación disruptiva a la que se refería (Schumpeter, 1983). Del mismo se comienza a hablar a finales del siglo XX, cuando se evidencian una serie de situaciones de exclusión, originadas en parte por los cambios económicos marcados por la globalización, el neoliberalismo, los problemas de sostenibilidad ambiental que comienzan a vislumbrarse a finales del siglo XX, entre

muchas situaciones. Bill Drayton (Fundador de Ashoka —la asociación de emprendedores sociales más grande del mundo) (Ashoka, 2020), a finales del siglo pasado, lo plantea como una forma de abordar problemas sociales a través de plataformas empresariales. Lo importante del tema y a su vez lo desafiante del mismo, es que busca fusionar, procesos particulares a la gestión empresarial con problemas sociales, orientados a mejorar la calidad de vida de las personas, bien sea desde la educación, el medio ambiente, la participación ciudadana o el intercambio de bienes y servicios desarrollados por comunidades.

El foco de todo emprendimiento empresarial o social, es la creación de valor y la determinación de su magnitud. En los emprendimientos empresariales se crea valor económico cuando se generan utilidades, que se redistribuyen entre los socios. El valor creado es fácilmente cuantificable y resulta fundamental para el fortalecimiento y sostenibilidad de la empresa. En el caso de los emprendimientos sociales, la creación de valor social, su identificación y medición es un asunto más complejo. La Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), define el valor social como:

la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica (SEKN, 2006:296).

Si se toma en cuenta que las comunidades son las gestoras del proceso, la generación de valor social se verá reflejada en la transformación de dichas comunidades para eliminar las barreras que los mantienen en exclusión. La profundidad de estos cambios es lo que determina el valor social.

Por tal motivo las entidades de economía social se pueden considerar agentes de desarrollo, dado que generan empleo, fijan a la población en su territorio, originan crecimiento empresarial y mejoran el bienestar social de los ciudadanos. De esa manera, el emprendimiento social, adquiere gran importancia, siendo capaz de lograr las transformaciones desde la base de la sociedad, con organizaciones inspiradas en la ayuda mutua, con una actitud cooperante entre personas que se articulan para progresar conjuntamente y mejorar su calidad de vida, preservando la identidad del ser humano

en pertinencia con su bienestar social, equitativo e incluyente y con la idiosincrasia local.

Sin embargo, el emprendimiento social requiere elementos que aseguren su sostenibilidad. Según Rodríguez & Ojeda (2013), al igual que una empresa con foco en lo económico, una empresa con foco en lo social requiere mecanismos y acciones para generar ingresos propios. Y es en este punto donde la mayoría de los emprendimientos sociales fallan, no logran mantenerse en el tiempo, en parte, por no poseer un modelo de gestión empresarial que les permita generar ingresos y sostenerse por medio de sus operaciones. Por tal motivo esta investigación pretende construir un marco conceptual integrado que fundamente la gestión empresarial de emprendimientos sociales, que conduzca a estas organizaciones hacia su sostenibilidad. A través de un estudio de desarrollo teórico, que busca presentar nuevas teorías, conceptualizaciones o modelos interpretativos, a partir del análisis crítico de la información empírica y teorías existentes.

1.4. Línea de Investigación

Considerando el Papel de Trabajo de líneas de investigación para el Doctorado en Gerencia Avanzada, presentado por el Programa de Estudios Avanzado de la UNELLEZ-Vicerrectorado de Producción Agrícola del estado Portuguesa, con la aprobación de la Comisión Asesora Extraordinaria del 08 /06/ 2020, ACTA N° 9 /2020-R.42, Extra-ordinaria Puntos varios 4; la presente investigación se encuentra vinculada con la Línea de Investigación 2: “Gestión Gerencial, Entorno Social y Empresarial”. Puesto que los propósitos planteados en el estudio sobre Gestión Empresarial, Emprendimientos Sociales y Sostenibilidad; son afines a los objetivos de la mencionada línea de investigación, como es el análisis de la relación entre Empresa y Sociedad, desde la gerencia avanzada.

MOMENTO II

Revisión Teórica

2.1. Antecedentes Históricos

Refiere Galdón Sanz-Pastor (2016), que el emprendimiento social es un fenómeno creciente a nivel mundial y a la par que ha ido ganando relevancia, también ha ido evolucionando.

2.1.1. Origen del Emprendimiento Social

A juicio del mismo autor el estudio del emprendimiento social como disciplina académica es relativamente reciente, sin embargo su práctica ha existido siempre en todo el planeta. Los primeros emprendedores sociales no se identificaban con este calificativo, debido a que aún no estaba acuñado el término, pero sus prácticas y actividades respondían indudablemente a la misma realidad, muchos tenían su origen en movimientos religiosos. Entre los ejemplos más antiguos de emprendimiento social se encuentra el de Florence Nightingale del siglo XIX en Gran Bretaña, una enfermera victoriana que atendía a los soldados británicos en el hospital militar de Estambul durante la guerra de Crimea. Donde aplicando sus habilidades como gestora y mecanismos innovadores, aprendidos en el sector privado, logró reducir la tasa de mortalidad del hospital del 43% al 2% (Bornstein, 2007 citado en Galdón Sanz-Pastor, 2016). Otro ejemplo de emprendimiento social anterior a que se acuñara el término es el del sacerdote José María Arizmendi, quien fundó en 1956 Mondragón Corporación Cooperativa en España, con el objetivo de luchar contra el desempleo en la región. El cooperativismo le permitió generar ingresos de mercado y reinvertirlos en la generación de riqueza para los cooperativistas, personas desempleadas de Mondragón. También a finales del siglo XIX, en Boston, el reverendo Edgar J. Helms fundó el primer mercado solidario. Recolectaba objetos de segunda mano y empleaba a inmigrantes pobres para repararlos. Los ingresos provenientes de las ventas de los objetos renovados se destinaban a pagar los sueldos de los trabajadores. Ya en este caso puede apreciarse que el reverendo Edgar J. Helms aplicaba metodologías propias de mercado en la gestión del proyecto social, y utilizaba los ingresos generados a través

de las ventas para lograr un fin social. También en América Latina se encuentran ejemplos de emprendimiento social muy anteriores a que se acuñara el término. Como la Fundación Social en Colombia, fundada en 1911 por el jesuita español José María Campoamor. Desde sus inicios esta organización utiliza la actividad empresarial para generar ingresos que les permitieran causar un impacto social positivo.

Sin embargo, todos estos ejemplos eran casos aislados. Fue en 1980 cuando se inició un cambio sistémico profundo en la acción social, generándose una arquitectura emprendedora. Es en esta época, de acuerdo a Galdón Sanz-Pastor (2016), cuando aparece el emprendimiento social tal y como se entiende en la actualidad. El primer académico en escribir sobre el emprendimiento social fue Young en 1983, en su libro “Si es sin ánimo de lucro, ¿para qué es?” (Young, 1983). Donde analizó las organizaciones sin ánimo de lucro de acuerdo a la teoría del emprendimiento de Schumpeter (1944).

Otro de los primeros artículos sobre emprendimiento social fue el de Waddock y Post de 1991. En “Emprendedores sociales y cambio catalítico” se estudian dos emprendimientos sociales, analizando los factores situacionales que contribuyeron al éxito de estos proyectos, como la complejidad del problema, la credibilidad y el compromiso con un propósito colectivo (Waddock & Post, 1991). No obstante, de acuerdo a Galdón Sanz-Pastor (2016), es a finales de los noventa cuando el término emprendimiento social empieza a usarse con más frecuencia en el ámbito académico, transformándose en un área de investigación cada vez más importante.

Durante los años 70 y 80, el elevado desempleo incrementó la necesidad de apoyo social en gran parte de la población europea, mientras que los déficits presupuestarios obligaron a una necesaria reducción de las partidas disponibles para política social. Las políticas públicas contra el desempleo no estaban dando resultado, razón por la cual se desarrollaron nuevas formas de asistencia social y se replanteó el papel que el tercer sector podía desempeñar en ellas. Por tanto, las empresas sociales en Europa se propusieron remediar las deficiencias de las políticas públicas, atendiendo las áreas en

las que se creía los gobiernos estaban fracasando, como la generación de empleo y la inclusión laboral de personas vulnerables.

De igual forma en E.E.U.U. se dio la expansión de las empresas sociales y la popularización del término a partir de los años 70, cuando los recortes en el gasto público obligaron a las organizaciones sin ánimo de lucro a buscar fuentes alternativas de ingresos. Siendo entonces que, durante los años 80 casi el 40% del incremento en los ingresos de las organizaciones sociales venían de actividades comerciales (Salamon, 1993, citado en Galdón Sanz-Pastor, 2016). Aparte de esto, el gobierno norteamericano empezó a aplicar criterios de eficiencia y capacidad organizativa al momento de proveer servicios sociales. Lo que permitió que empresas privadas lograran contratos para proveer estos servicios, cambiando el entorno competitivo en el que trabajaban las organizaciones sociales. Lo que las forzó a adaptarse, aplicando métodos de gestión aprendidos del sector privado e innovando. Motivo por el cual, la noción de emprendimiento social en EEUU ha estado muy vinculada a la generación de ingresos de mercado (Nyssens, 2007, citado en Galdón Sanz-Pastor, 2016).

En este contexto surgieron en EEUU dos corrientes de pensamiento respecto al emprendimiento social, que aún son difusas. Ambas escuelas fueron establecidas por Dees y Anderson y desde entonces ha sido ampliamente reconocida y aceptada en el ámbito académico. Por un lado, se desarrolló la escuela de pensamiento “generación de ingresos”, según la cual las empresas sociales son organizaciones sin ánimo de lucro que ejecutan actividades comerciales para financiar sus actividades con fines sociales (Kerlin, 2006, citado en Galdón Sanz-Pastor, 2016). Por otra parte, surgió la escuela de pensamiento “innovación social”, que se enfoca en los emprendedores individuales que buscan transformar la sociedad a través de la innovación social. Esta corriente fue principalmente impulsada por Bill Drayton y la organización que fundó en 1980, Ashoka (Hoogendoorn, 2009, citado en Galdón Sanz-Pastor, 2016).

2.1.2. Emprendimiento Social en el Siglo XX

El interés gubernamental en el emprendimiento social se incrementó tanto como el interés académico durante este período. En 1996, la Unión Europea apoyó y promovió

la investigación sobre el emprendimiento social creando la Social Enterprise in Europe (EMES) Research Network. EMES es el acrónimo del título francés: “Emergence des Entreprises Sociales en Europe”; este proyecto se realizó entre 1996 y el año 2000. Posteriormente este grupo de trabajo se transformó en una asociación científica con el mismo nombre. Según Thomas (2004) (Citado en Galdón Sanz-Pastor, 2016), la Unión Europea consideró que las empresas sociales responden de manera más efectiva a retos como el desempleo, la pobreza y la desigualdad que las ONG tradicionales.

El apoyo institucional al fenómeno del emprendimiento social siguió creciendo en esta época. De manera que 1999 la OCDE se une al debate sobre esta nueva realidad y su promoción. Para esta organización, las empresas sociales son una realidad entre el sector público y el privado, que constituyen una nueva forma de asignar recursos económicos con una marcada orientación empresarial.

También durante este período crecieron iniciativas híbridas entre la gestión empresarial y la acción social, recibiendo múltiples nombres como “empresa nonprofit”, “iniciativa con fin social”, “innovación social”, “negocio con fines sociales”, “empresa de patrimonio comunitario”, “emprendimiento público”, “empresa social”. Fue entre 1993 y 1995 cuando empezaron a consolidarse en EEUU los términos Emprendimiento Social, Emprendedor Social o Empresa Social (Defourny y Nyssens, 2010, citados en Galdón Sanz-Pastor, 2016). Organizaciones que hoy son líderes en la promoción del emprendimiento social como Ashoka o Echoing Green empezaron a usar estos términos.

Así como aumentaba la popularidad en EEUU del emprendimiento social, también crecía la confusión con respecto a su definición. Las dos corrientes de pensamiento que habían surgido décadas anteriores se fueron fortaleciendo. Es así como en la escuela de pensamiento “generación de ingresos” se desarrolló un sector de negocios fundados por ONG para financiar actividades con fines sociales; llamada también corriente de Negocios con propósito social. Visión adoptada también por empresas con ánimo de lucro y un fin social. Mientras que la segunda línea de pensamiento, la escuela de la “innovación social” se centró en el emprendedor individual como generador de

innovación social y agente de transformación de la sociedad, trabaje en una gran corporación con ánimo de lucro, para el gobierno o como voluntario en una organización sin ánimo de lucro. Dentro de esta escuela en los 90, surgió el artículo de 1998 de Dees donde presenta la definición de emprendedor social con mayor número de citas, según el cual se trata de un agente de cambio en el sector social, que adopta como misión crear y apoyar valores sociales. A través de la búsqueda constante de nuevas oportunidades, el compromiso con la innovación continua, la adaptación y el aprendizaje, así como actuar con audacia sin limitarse por los recursos disponibles. Con un elevado sentido de responsabilidad hacia los destinatarios servidos y los resultados creados (Dees, 1998).

Durante esta época también aumentó el apoyo institucional a la promoción del emprendimiento social, en Europa éste apoyo provenía principalmente del gobierno, mientras que en E.E.U.U. provenía de fundaciones privadas, entre ellas Ashoka, Skoll Foundation y Schwab Foundation (Kerlin, 2006, citada en Galdón Sanz-Pastor, 2016). Mientras que, en el ámbito académico el interés se fijó en comprender las estrategias comerciales de estas ONG para mejorar su eficacia, más allá de ser únicamente fuentes de financiamiento. Un paso importante en la consolidación del emprendimiento social como área académica se dio en 1993, cuando Harvard Business School creó la Social Enterprise Initiative. Este centro estaba liderado por James Austin, Kasturi Rangan y Gregory Dees quienes lanzaron el primer programa académico en emprendimiento social, como un programa de investigación y docencia sobre el tema.

A finales del siglo XX los conceptos de emprendimiento social, empresa social y emprendedor social ya eran ampliamente conocidos y utilizados. Y aun cuando existían diferencias en sus definiciones, en todos los casos el rasgo común del concepto de emprendimiento social era la finalidad social de la actividad desarrollada.

2.1.3. Emprendimiento Social en el Siglo XXI

Durante los primeros años del siglo XXI, se aceleró el proceso de reconocimiento y promoción del emprendimiento social hasta llegar a convertirse en una estrategia innovadora para resolver problemas sociales, tal y como es reconocida hoy en día por

académicos, gobernantes y sociedad general. Las diversas concepciones de emprendimiento social empiezan a converger durante esta primera etapa del siglo XXI. Un acontecimiento que revela el aumento de la importancia del tema durante este período de tiempo es, la concesión del premio Nobel de la Paz en 2006 a Muhammad Yunus, fundador del banco de micro finanzas Grameen Bank y ejemplo de emprendedor social de gran éxito. A esto le siguió la creación de nuevas organizaciones privadas de apoyo a los emprendedores sociales, así como más centros de investigación en prestigiosas universidades. Este incremento en los recursos destinados a la investigación ocasionó un mayor número de publicaciones en revistas internacionales y números especiales sobre emprendimiento social (Hoogendoorn, 2010, citado en Galdón Sanz-Pastor, 2016).

A nivel académico, un hecho relevante durante este periodo es la fundación en el año 2001 de Social Enterprise Knowledge Network (SEKN en sus siglas en inglés), una red de escuelas iberoamericanas, apoyadas por Harvard como socio estratégico. Cuya misión es, a grandes rasgos, ampliar el conocimiento y la práctica en emprendimientos sociales a través de investigación conjunta, aprendizaje compartido y enseñanza centrada en casos. También en este ámbito, más adelante en el año 2003, Stanford fundó su Centro de Innovación Social, que acoge los esfuerzos en investigación y docencia en el área de emprendimiento social.

Ya en el año 2006, el académico británico Nicholls menciona de forma explícita y estructurada que, los tres elementos fundamentales que dibujan el mapa conceptual del emprendimiento social son la misión social, la innovación y la orientación al mercado. Para Nicholls sólo aquellas organizaciones que generan sus ingresos por vía de mercado se pueden considerar empresas sociales (Nicholls, 2006 citado en Galdón Sanz-Pastor, 2016).

Considerando todos estos elementos Lepoutre et al. (2013), desarrollaron el concepto de emprendimiento social que sirvió como base al diseño del cuestionario del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, Reporte especial de Emprendimiento Social). Donde se identificaron precisamente estos tres criterios principales que caracterizan el

emprendimiento social, coherentes también con los aplicados por la Comisión Europea en 2013. Así en primer lugar, los emprendimientos sociales deben tener un objetivo social explícito e intrínseco. Segundo, la misión de la organización debe lograrse a través de un producto o servicio innovador. Y por último, el emprendedor social debe someterse a la lógica del mercado. De acuerdo a Lepoutre et al. (2013), para algunos académicos el emprendimiento social se encuentra en la intersección entre los dos primeros criterios: misión social e innovación (Borins, 2000 citado en Lepoutre et al., 2013). Para otros los dos criterios principales en cuya intersección está el emprendimiento social son la misión social y la generación de ingresos por vía de mercado (Nicholls, 2006 citado en Lepoutre et al., 2013). Y, en la definición más restringida, se exigen los tres criterios.

2.2. Estado del Arte

El tema del emprendimiento social ha cobrado relevancia en la actualidad, al permitir integrar aspectos de gestión a proyectos con fines sociales. La academia no ha sido indiferente a este fenómeno y, por eso, en los últimos años se ha incrementado la producción de trabajos sobre el emprendimiento social. Sin embargo, el concepto de emprendimiento social aún es objeto de discusión y tiene distintos significados según el enfoque de quien lo analice. Es decir, no hay una definición clara y consensuada del término y la mayoría de los estudios se enfocan más en la parte conceptual que en la empírica.

En relación con la problemática específica que se plantea investigar, referida a la sostenibilidad de los emprendimientos sociales, se han desarrollado muy pocas líneas de investigación. Aunque las expectativas en cuanto a los aportes al conocimiento científico son aquí modestas, puesto que aún se requiere profundizar en su estudio y explorar metodologías que permitan avanzar con el apoyo de las ciencias de administración y de gestión, se espera poder ofrecer lineamientos de gestión empresarial que faciliten la sostenibilidad de los emprendimientos sociales.

No obstante, es oportuno mencionar la investigación de Rojas De Francisco & Macías Prada (2019), quienes escriben un artículo donde analizan mensajes publicados en

Twitter obtenidos mediante minería de datos vinculados a las etiquetas “Autogestión”, “Emprendimiento Social” e “Innovación Social” recolectados durante dos años, y que fueron filtrados y evaluados mediante análisis temático de contenidos. El propósito de dicha investigación fue analizar prácticas sociales con relación a nuevos paradigmas de organización y gestión que, desde una perspectiva social innovadora, desarrollan iniciativas orientadas a resolver necesidades de forma autónoma; y el uso de entornos digitales como alternativas a las formas tradicionales de gestionar y formar organizaciones. Los corpus de mensajes analizados mostraron cómo se usan los entornos digitales para emprender iniciativas de gestión autónoma, construir redes de apoyo, tanto para obtener recursos como información mediante asociacionismo, solidaridad y ayuda mutua; con el propósito de atender demandas sociales, inconformidades, promover acciones creativas y movilizaciones que cuestionan las formas tradicionales de hacer gestión. Elementos que resultan clave para resignificar la gestión en las organizaciones contemporáneas.

Posteriormente, durante el mismo año Pedraza Reyes, Cantillo Campo, & Dueñas Meza (2019), presentaron un estudio donde se buscó analizar el emprendimiento social y su gestión dentro del sector lácteo colombiano. Considerando particularidades como los factores (Liderazgo, estrategia y cultura organizacional) y las áreas básicas de estas organizaciones (Estructura organizacional, diferenciación, integración, recursos humanos, medición de desempeño y financiamiento); que son claves en la creación de un ambiente propicio para la construcción de un esquema sostenible y sustentable. La investigación estuvo enmarcada en el paradigma cuantitativo, de tipo descriptiva con un diseño no experimental y transversal de campo. La población de análisis estuvo conformada por directivos y empleados de las empresas de lácteos Colanta y Alpina. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta con escala de respuesta tipo Likert. La validez del estudio fue garantizada por medio del Juicio de Expertos y la confiabilidad se calculó por medio del coeficiente Alfa Cronbach. Se utilizó como técnica de análisis de datos la estadística descriptiva, usando la media aritmética para categorizar los resultados con base en el baremo diseñado por los investigadores. Se concluyó que las empresas lácteas analizadas poseen una cultura propia que les brinda

valores y principios de gestión en el emprendimiento social que las integra sistemáticamente en los grupos de interés, generando así integración social desde sus ámbitos internos hasta los contextos sociales en los cuales trabajan.

Posteriormente Espínola Verdina & Torres González (2020), en su artículo “Análisis Cualitativo de Modelos de Negocio para el Emprendimiento Social”, se plantearon como objetivo identificar las diferencias conceptuales, características y modelos de negocio que implementan los emprendimientos sociales y las empresas sociales, a través de la investigación y análisis de los autores más destacados en los últimos 20 años, con el propósito de establecer estrategias para su impulso. Se trató de una investigación documental, análisis, discusión y comparación cualitativa. El estudio se enmarcó en dos escuelas de pensamiento, de la empresa social y de la innovación social. Donde se identificaron diferentes modelos de negocio y se analizaron cuáles aplican para cada escuela de pensamiento. Los autores revelaron como limitaciones de su investigación, el hecho de que el estudio del emprendimiento social y la empresa social en México se encuentra restringido a propuestas de cooperativismo y a estudio de casos individuales. Motivo por el cual no se encontró un enfoque que se diferencie en México, donde se realizó el estudio, o Latinoamérica. Finalmente concluyeron que, el emprendimiento y la empresa social tienen en común su misión social. Mientras que sus modelos de negocio se diferencian en cómo el emprendimiento se relaciona con sus beneficiarios y el mercado. Siendo el emprendimiento social más flexible en la aplicación de modelos en comparación con la empresa social.

En el mismo año Montes de Oca Rojas (2020), realizó un estudio donde expresa que las redes socioproductivas se han convertido en una estrategia relevante de las economías a nivel mundial, dado su potencial para la generación de emprendimientos sociales. No obstante, unos de los desafíos que deben afrontar es ser competitivas, para lo cual tendrán que adaptar su estructura y organización con el modelo de Estado que impera en cada territorio. Por tal motivo el autor se propuso como objetivo de investigación, analizar las perspectivas de emprendimiento social en relación con las redes socioproductivas de pequeños productores en Venezuela, particularmente desde

el capital e inclusión social y la participación ciudadana. Un estudio de tipo descriptivo, desarrollado mediante un diseño de investigación no experimental de campo, y una revisión hermenéutica documental, para lo cual se aplicó un cuestionario tipo encuesta aplicado a los productores que realizaron actividades emprendedoras, desde las comunidades organizadas bajo la modalidad de pequeños productores. La investigación concluyó que los emprendimientos productivos apuntalan desde su origen a la inclusión social, al dar lugar a bienes o servicios con el objeto de que los procesos de producción y la inserción en el mercado, propicien el desarrollo personal y la integración social de las personas que se hallan excluidos. Junto a la inclusión social, producto de la constitución de redes socioproductivas, surgen la participación ciudadana y la inclusión digital, entendida, esta última como alfabetización tecnológica aplicada a la producción, al servicio de su grupo social. Con respecto específicamente a las redes socioproductivas Montes de Oca Rojas concluyó que, surgen como una necesidad de dar respuesta a los distintos problemas que enfrenta la población, entre ellos: Escasos y limitados recursos disponibles; débil integración para lograr un mayor impacto en la población objetivo; debilidad en los vínculos de cooperación, público y privado; entre otros. Razón por la cual, desde el punto de vista gerencial, los involucrados deben: Establecer objetivos y metas; crear tácticas de trabajo; articular funciones tomando en cuenta las fortalezas, los medios con que cuenta la red; construir un plan de trabajo; construir sistemas de información; establecer parámetros de medición; así como, generar procesos de conocimiento y reconocimiento mutuo.

Otra investigación que conviene referir es la realizada por Guevara Albán, Mazacon Roca, & Lozano Chaguay (2021), publicada en el artículo denominado “Análisis de los modelos de gestión para sostenibilidad del emprendimiento social en la Provincia de los Ríos”. El artículo presenta un recorrido de los antecedentes del emprendimiento social en Latinoamérica y específicamente en el Ecuador, y un análisis de los modelos de gestión de emprendimiento implementados por diferentes instituciones tanto públicas y privadas de la provincia de Los Ríos. Concluyeron que el éxito del emprendimiento social está en el impacto que éste tiene sobre el desarrollo económico, en la calidad de capacitación que la comunidad requiera, y en el seguimiento oportuno para conseguir

la sostenibilidad, basándose en la construcción social colectiva; la cual complementa la acción realizada por las instituciones públicas para hacer frente a los problemas de la sociedad.

2.3. Bases Legales

2.3.1. Constitución de la República Bolivariana de Venezuela

Según García & Colina (2013), la CRBV (1999) es considerada en todo el mundo y especialmente en América Latina, como una de las más novedosas por los derechos y garantías fundamentales que consagra a la sociedad civil, al reconocer la importancia de la democracia participativa como elemento de inclusión y aprendizaje por medio del cual se promueve la participación de los ciudadanos en varios aspectos; principalmente en los procesos sociales y económicos del país.

Es así como esta carta magna establece varios artículos referidos a los derechos de participación social, política y económica de los ciudadanos del país; jugando un papel importante las iniciativas de emprendimiento social en distintas actividades económicas. Para lo cual se han establecido acciones y orientaciones estratégicas que impulsan a estas organizaciones económicas de carácter social y colectivo a generar su propio empleo, proporcionándoles asistencia tecnológica, científica y financiera. Los mencionados artículos se sintetizan en la Tabla 2.

Tabla 2.
Artículos de la CRBV (1999) que estimulan la Economía Social.

Título/Capítulo de la CRBV (1999)	Artículo	Contenido
IV, De los Derechos Políticos	62	Participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública.
	70	Participación y protagonismo del pueblo. En lo social y económico considera, las formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad.
Capítulo V. De los Derechos Sociales	87	Establece el derecho y el deber al trabajo de los ciudadanos (as) y el deber del Estado de fomentarlo
Título III. Capítulo VII. De los Derechos Económicos	112	Derecho de los ciudadanos(as) a desarrollar libremente la actividad económica de su preferencia.
	118	Derecho al pueblo a organizarse para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo.
Título IV. Capítulo IV. Del Poder Público Municipal.	184	La transferencia de competencias a la comunidad organizada.
		Numeral 3: Participación en los procesos económicos, estimulando las expresiones de la economía social.
		Numeral 5: la creación de organizaciones, cooperativas y empresas comunales de servicios, como fuentes generadoras de empleo y de bienestar social.
Título VI, del Sistema Socioeconómico, Capítulo I, del Régimen Socioeconómico y de la función del Estado en la Economía	299	Corresponsabilidad Estado-Iniciativa privada. Promoción del desarrollo armónico de la economía nacional.
	308	Obligación del Estado de proteger y promover las organizaciones de economía social.

Fuente: García & Colina (2013).

2.3.2. *Leyes que promueven y consolidan los emprendimientos sociales en Venezuela*

Según lo establecido en la CRBV (1999), se han aprobado diversas leyes y documentos legales que fomentan la creación de varios tipos de iniciativas empresariales, especialmente las de carácter social, como las cooperativas, las empresas de producción social (EPS) y las microempresas, en todo el país.

Varias leyes que promueven y fortalecen las iniciativas sociales en Venezuela se pueden encontrar en la Tabla 3.

Tabla 3.

Algunos Instrumentos Jurídicos que promueven el Emprendimiento Social en Venezuela.

Instrumento jurídico/fecha	Nº Gaceta Oficial/Fecha	Contenido
Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero. N° 1.250 (14-03-2001).	37.164 22-03-2001	Un sistema micro financiero, para atender e incorporar las iniciativas de economía popular a la dinámica socio- económica de la nación. Ofrece capacitación, asistencia tecnológica, financiamiento y articulación productiva Promueve la creación de un Fondo de Desarrollo Microfinanciero para el apoyo de las políticas de fomento, desarrollo y fortalecimiento del sistema financiero.
Decreto Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, N° 1.440, (30-08-2001).	37.285 18-09-2001	Señala los mecanismos de relación, participación e integración de las cooperativas en los procesos comunitarios, con los sectores público y privado y con la economía social y participativa. Establece disposiciones que regulan la acción del Estado en materia de control, promoción y protección de las mismas. Cooperativas vistas como empresas de carácter asociativo que se gestionan en forma democrática.
Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, N° 1.547 (09-11- 2001).	37.583 03-12-2001	Regula el apoyo, fomento, promoción, recuperación y el desarrollo de la pequeña y mediana industria, mediante la reestructuración de sus deudas, la recuperación de su capacidad instalada, el financiamiento oportuno, la capacitación, asistencia técnica y las preferencias en las compras del sector público. Asigna al Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) el deber de “implementar programas especiales de estímulo a los proyectos de inversión presentados por nuevos emprendedores.
Ley de Cajas de Ahorros, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares.	38.477 02-07-2006 Reforma: 39.533 16-11-2010	Regula la constitución, organización, funcionamiento, de dichos entes, para el mejoramiento de la economía familiar de los asociados. El Estado asegura protección, capacitación, asistencia técnica y financiamiento oportuno.
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular. N° 6.130 03-06-2008.	5.890 31-07-08	Establece los principios, normas y procedimientos que rigen el modelo socio productivo comunitario, para el fomento y desarrollo de la economía popular, sobre la base de los proyectos impulsados por las propias comunidades organizadas y dirigidos a satisfacer las necesidades sociales de éstas. Identifica como organizaciones socioproduktivas a la Empresa de Propiedad Social Directa o Comunal, Empresa de Propiedad Social Indirecta, Empresa de Producción Social, Empresa de Distribución Social, Empresa de Autogestión, Unidad Productiva Familiar, Grupos de Intercambio Solidario y Grupos de Trueque Comunitario.

Instrumento jurídico/fecha	Nº Gaceta Oficial/Fecha	Contenido
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social N° 6.215 15-07-2008.	5.890 31-07-08	Regula mecanismos, principalmente de carácter público para apoyar, fomentar, promocionar o recuperar, según el caso, las pequeñas y medianas industrias así como las unidades de propiedad social, mediante la capacitación, financiamiento y asesoría técnica por parte del Estado. Prevé condiciones preferenciales, de estas organizaciones en los procesos de contratación pública. Contempla un programa especial de financiamiento a emprendedores, implementado por el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria.
Ley Orgánica de los Consejos Comunales 26-11-2009.	39.335 28-12-2009	Considera la formulación y ejecución de proyectos productivos, como base para el establecimiento de iniciativas de emprendimiento social. Define la economía comunal como el conjunto de relaciones sociales de producción, distribución, intercambio y consumo de bienes, servicios y saberes, desarrolladas por las comunidades bajo formas de propiedad social al servicio de sus necesidades de manera sustentable y sostenible. Prevé la elección de un comité de economía comunal, en la conformación de la unidad ejecutiva, cuyo objeto es la formulación y ejecución de proyectos socio productivos, con base a las potencialidades de su comunidad.
Ley Orgánica de las Comunas 03-12-2010.	6.011 21-12-2010	Garantiza la participación directa de la población en la formulación, ejecución y control de planes y proyectos económicos, a través del Banco de la Comuna y el Comité de Economía Comunal.
Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal 21-12-2010.	6.011 21-12-2010	Garantiza la participación popular en el proceso económico-productivo, impulsa el sistema económico comunal a través de un sistema de financiamiento para apoyar las iniciativas de las comunidades sobre proyectos socioproductivos sustentables, con criterios de equidad y justicia social. Promueve la articulación en redes, por áreas de producción y servicios, de las organizaciones socioproductivas comunitarias y comunales.

Fuente: García & Colina (2013).

Según García & Colina (2013), los instrumentos jurídicos venezolanos, que apoyan la economía social pueden analizarse en dos períodos: El primer período, se encuentra entre los años 2001- 2007, cuando se aprobó la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas y el Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero.

De igual forma, durante esos años también se creó el Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria, con el cual se intentaba impulsar la incorporación de nuevos emprendedores en la formación de empresas socio-económicas, en aquellas áreas identificadas como estratégicas para el país. Además de la Ley de Cajas de Ahorro y Fondos de Ahorro, que buscaba incentivar el ahorro a fin de mejorar la economía familiar de sus asociados, así como el fortalecimiento y desarrollo de las actividades realizadas por tales organizaciones.

Un punto importante es que durante este tiempo, se produjo un auge en el movimiento cooperativo, puesto que se promovió la formación de cooperativas a gran escala mediante programas de formación, financiamiento y asignación de tierras para la producción agrícola.

El segundo período, refiere García & Colina (2013), abarca los años 2007 a 2013 y se caracteriza por un mayor respaldo a las entidades de la economía social, con la propuesta de un nuevo modelo económico orientado hacia lo que se ha llamado Socialismo del Siglo XXI. Así, a partir de 2008, se introducen nuevos instrumentos legales para su promoción, otros se reforman, y simultáneamente se adaptan y reorganizan las instituciones estatales para ajustarse al nuevo marco jurídico e institucional.

Una de estas regulaciones legales es la Ley de Fomento y Desarrollo de la Economía Popular (2008), que establece un modelo comunitario de producción social. Este modelo se basa en un sistema de producción e intercambio de conocimientos, bienes y servicios entre las diferentes formas de organización comunitaria. Donde se han observado cambios notables, precisamente en las formas de organización comunitaria, “pasando de las cooperativas a los Saraos y Fundos Zamoranos; de las empresas de producción social a las empresas de producción socialistas, de las empresas recuperadas autogestionadas a la cogestión (Fagiolo, 2009 citado en García & Colina, 2013: 280).

Además se cambia la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), donde se enfatiza la coordinación e integración de los procesos productivos de las

organizaciones comunitarias, en redes de producción social para reforzar el poder popular.

En el mes de diciembre del año 2010, la Asamblea Nacional aprobó cinco leyes con el propósito, tal como se expresa en cada una de ellas, de promover y reforzar la participación del pueblo en la toma de decisiones. Estas leyes incluyen la Ley Orgánica del Poder Popular, la Ley Orgánica de las Comunas y la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal; todas relacionadas con la economía social al incorporar diversas instancias que facilitan el impulso, establecimiento y fortalecimiento de diferentes organizaciones de este tipo.

Un ejemplo de esto es el Comité de Economía Comunal, el cual tiene la responsabilidad de planificar y coordinar la actividad económica dentro del consejo comunal. Asimismo, el Consejo de Economía Comunal se encarga de fomentar el desarrollo económico de la comuna y de facilitar la coordinación entre los diferentes comités de economía comunal, entre otras funciones.

En la Ley Orgánica de las Comunas (2010), se menciona la noción de Ejes Estratégicos de Desarrollo Territorial, con el propósito de mejorar las ventajas que tienen las comunidades a nivel local y regional, los proyectos de inversión del gobierno venezolano en infraestructura, equipamiento y servicios, la creación y fortalecimiento de cadenas de producción, y el comercio de bienes y servicios.

Finalmente, concluyen García & Colina (2013), que todos estos acuerdos legales representan una magnífica oportunidad para establecer asociaciones comunitarias enfocadas en el emprendimiento social, con el fin de fomentar el desarrollo de actividades que impacten positivamente en el ámbito socioeconómico. Puesto que, estos instrumentos legales promueven la elaboración, implementación y supervisión de planes y proyectos relacionados con aspectos territoriales, económicos, culturales, sociales, entre otros.

2.4. Bases Teóricas Referenciales

2.4.1. Escuelas del Emprendimiento Social

En opinión de Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández (2015), el obstáculo principal para quienes abordan por primera vez el emprendimiento social es, la ausencia de una definición precisa y una descripción ontológica detallada. Es un fenómeno complicado, por estar interrelacionado con varias disciplinas científicas, lo que dificulta su estudio de manera integral. Motivo por el cual, es esencial agrupar las distintas definiciones en tres escuelas que tengan una dimensión taxonómica común.

De acuerdo a éstos mismos autores; primero, existe una corriente de pensamiento que analiza el emprendimiento social desde la perspectiva del individuo que emprende, es decir, el emprendedor social (lo que denominan enfoque micro). Esta corriente se centra en aspectos psicológicos, características personales y las motivaciones subyacentes que impulsan la iniciativa emprendedora. Un segundo conjunto de investigadores se enfoca en la organización y todo lo relacionado con ella (enfoque meso): su estructura, estrategia, objetivos, modelo de negocio y financiación. Finalmente, una tercera corriente se distingue por su estudio del proceso de emprendimiento social (enfoque macro), es decir, la interacción entre la organización, el individuo y el sistema o los sistemas políticos, económicos y sociales. A partir de estas tres perspectivas del concepto, emergen tres enfoques teóricos que podrían considerarse como tres escuelas distintas y complementarias, las cuales se distinguen en la Figura 1.

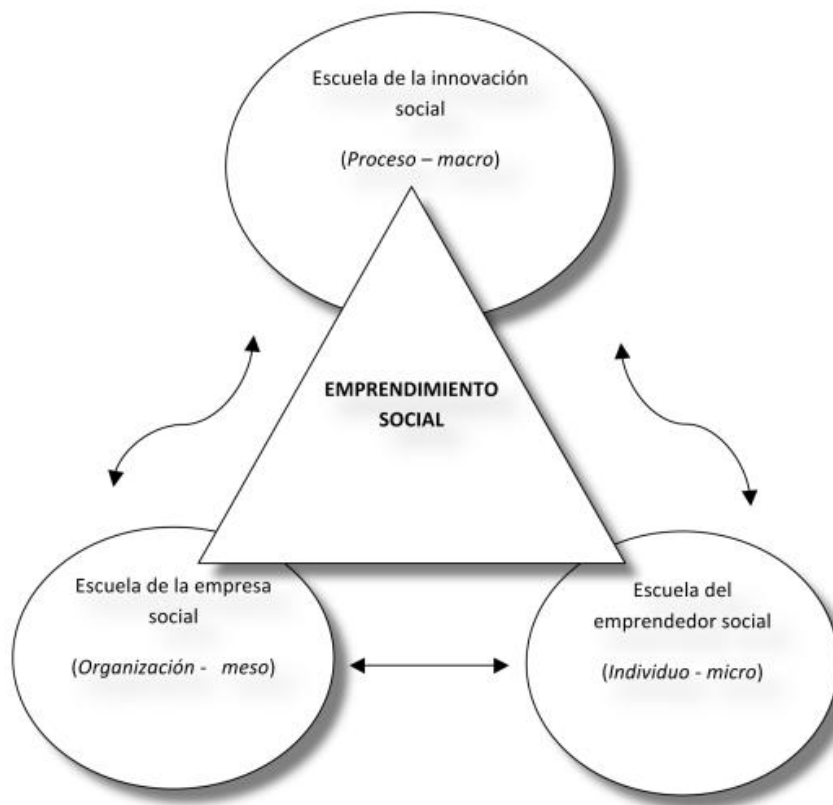


Figura 1. Escuelas del Emprendimiento Social.
Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández, 2015.

Es importante aclarar que estos tres puntos de referencia no deben ser interpretados como realidades objetivas que existen de manera aislada y sin conexión entre sí. En realidad, son polos heurísticos que están dinámicamente entrelazados, con numerosos puntos de intersección y una permeabilidad notable en sus fronteras. No obstante, Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández (2015), recomiendan describirlos de forma independiente, ya que esto proporciona una comprensión más profunda del fenómeno en cuestión.

- Escuela del Emprendedor Social. Esta corriente de pensamiento, en esencia, se dedica a establecer comparaciones contrastantes entre la extensa tradición de investigaciones sobre la empresa mercantil y el emprendedor tradicional, y el fenómeno emergente del emprendimiento social.

El economista Schumpeter (1996), a principios del siglo XX, fue el primero en definir al emprendedor como un agente económico cuyo principal objetivo era innovar para descubrir nuevos mercados y, a través de su creatividad, generar nuevas necesidades y modelos de negocio. Desde entonces, el emprendedor ha sido considerado un actor económico clave y ha sido foco de numerosas investigaciones, centradas en su mayoría en el comportamiento emprendedor en relación con sus habilidades, comportamientos y competencias específicas.

Sin embargo fue a finales de los años noventa del siglo XX, como ya se mencionó en los antecedentes históricos de ésta investigación, cuando un artículo de Dees (1998) despertó un creciente interés académico en este tema. Por primera vez, se destacó la importancia de una nueva identidad emprendedora y las diferencias fundamentales entre el emprendedor de negocios (empresario tradicional) y el ahora llamado emprendedor social como nuevo actor económico. Según Dees, tanto el emprendedor social como el empresario tradicional son emprendedores, pero son dos especies dentro del mismo género. El autor distingue al emprendedor social del tradicional caracterizando al primero de la siguiente forma: Adopta la misión de crear y mantener valor social (no solo valor privado), reconoce y persigue nuevas oportunidades para servir a esta misión, sigue un proceso de innovación, adaptación y aprendizaje continuo, actúa con audacia sin estar limitado por los recursos que posee actualmente y tiene un alto sentido de responsabilidad hacia los grupos atendidos y los resultados obtenidos (Dees J. G., *The Meaning of “Social Entrepreneurship”*, 1998).

La principal diferencia entre el emprendedor social y el emprendedor tradicional es que el primero juega un papel importante como agente de cambio. Según (Bornstein, 2004 citado en Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández, 2015: 73), el emprendedor social no solo busca resolver un problema específico, sino también solucionar problemas a gran escala, a veces utilizando nuevas tecnologías debido al gran impacto transformador que tienen.

Desde el punto de vista de (Light, 2006 citado en Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández, 2015: 73), el emprendedor social busca soluciones sostenibles

para garantizar un mundo sostenible. Lo que implica encontrar la forma de generar empresas u otras organizaciones, que permitan materializar los objetivos propuestos, que normalmente están alineados con la creación de valor social.

La escuela del emprendedor social, delineada aquí a grandes rasgos, no se limita solo al estudio y análisis del individuo que emprende. Esta perspectiva se conecta con los enfoques de otras escuelas que insisten, por ejemplo, en la capacidad del emprendedor para replicar y extrapolar un proyecto exitoso con un fuerte impacto social más allá del ámbito para el que fue inicialmente concebido.

- Escuela de la Empresa Social. Dentro de esta escuela es importante incluir la Iniciativa de Emprendimiento Social de la Comisión Europea, que define a la empresa social como: “Aquella empresa cuyo objetivo principal es generar un impacto significativo sobre la sociedad, el medio ambiente y la comunidad local” (Comisión Europea, 2011: 5). La Comisión misma clasifica a las empresas sociales dentro del contexto de la Economía Social, que tiene una larga historia, especialmente en lo que respecta al cooperativismo.

Como afirman (Murray y otros, 2011 citado en Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández, 2015: 74) una empresa social es aquella que, con un modelo de negocio sostenible, se propone generar un impacto y un cambio social positivo, utilizando modelos de negocio innovadores y escalables.

Mientras que Dees, Anderson, & Wei-Skillern (2004), sostienen que las empresas sociales representarían una estructura híbrida entre una organización sin fines de lucro orientada a un objetivo social y una empresa económica, en la medida en que utiliza un modelo de negocio que busca la supervivencia sostenible de su actividad a largo plazo. Sin embargo, las ONGs y el tercer sector en general suelen tener dificultades para hacer sostenible su objetivo social debido a su incapacidad para generar recursos con los que financiar sus proyectos. Cualquier empresa que opera en el mercado libre hace una serie de estimaciones de beneficios a partir de las cuales toma decisiones específicas. No obstante, las previsiones de las organizaciones sin fines de lucro dependen de factores difíciles de prever, porque a su vez dependen de otras circunstancias como la

aprobación de una partida para una subvención gubernamental o el espíritu de caridad de cierto grupo de ciudadanos (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006).

La mayoría de los autores abogan por aplicar mecanismos de gestión empresarial a las organizaciones sin fines de lucro, en otras palabras, buscar modelos de negocio que hagan sostenible la búsqueda del beneficio social (Reis y otros, 2001 citado en Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández, 2015: 75). Pero a menudo, la implementación de estos instrumentos de mercado se dificulta debido a la propia naturaleza de estas organizaciones, cuyas estructuras son muy diferentes a las empresas privadas. Para superar estos obstáculos, suele recurrirse a procesos de innovación en la gestión y los modelos de negocio de este tipo de empresas (Nicholls y Cho, 2006 citado en Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández, 2015: 75).

Señalan (Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández, 2015), que las características principales que definen a la empresa social y la diferencian del resto son las siguientes:

- La misión o el objetivo principal: Define a la empresa social desde su inicio, el objetivo primordial debe ser de naturaleza social, aunque para lograrlo deba existir un equilibrio económico positivo.
- La creación de valor compartido: De acuerdo con Porter y Kramer (2011), las empresas necesitan reafirmar su alianza con la sociedad, como si hubieran desviado su enfoque esencial y su propósito de existencia, que radica precisamente en ser beneficiosas para las personas. El término de valor compartido alude a las políticas y prácticas operativas que incrementan la competitividad de una empresa mientras simultáneamente contribuyen a mejorar las condiciones socioeconómicas en las comunidades en las que desarrolla sus actividades.
- Medición de impactos: Evaluar el impacto implica el uso de métricas para asignar un valor a los objetivos que se están logrando. No obstante, aún existen importantes carencias en las herramientas de evaluación del impacto social, considerando la complejidad de medir aspectos intangibles e

identificar los insumos/resultados que produce la actividad de la empresa social. A juicio de Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández (2015), la evaluación debe realizarse tanto en el aspecto social, como en el económico y ambiental. En este contexto, hace referencia a la teoría del cambio como instrumento de medición. Esta reciente teoría vincula el problema social con el conjunto de actividades e impactos que, por definición, deberían influir en el problema previamente identificado. El empleo de este tipo de herramientas, según algunos, garantizaría el éxito del proceso de emprendimiento social (Lariú & Strandberg, 2009).

Un objetivo esencial de las empresas sociales es alcanzar un nivel de autosuficiencia e independencia con respecto a entidades externas. Para lograrlo las empresas sociales deben aplicar principios habituales en el ámbito empresarial: eficiencia, monitoreo de la competencia, desarrollo de ventajas competitivas para atraer clientes e inversores; gestión del riesgo económico; eficiencia de sus estructuras y efectividad en la obtención y gestión de sus recursos. Pero las dificultades que enfrentan las organizaciones sociales a diario hacen que este escenario no sea siempre posible, puesto que generalmente las empresas sociales solo puedan cubrir parcialmente sus costos, compitiendo en desventaja con otras empresas tradicionales (Dees, 2008).

Este escenario de adversidad puede surgir debido a varias razones. En ocasiones, la misión social que estas empresas buscan puede resultar en una baja productividad de bienes y servicios. Además, la escasa visibilidad de estas organizaciones impide la consolidación de un mercado de capitales donde puedan adquirir recursos para financiar sus operaciones. En este último aspecto, es notable la contribución de Yunus (2011), fundador del Grameen Bank, que proporcionaba microcréditos a emprendedores sociales debido a la ausencia de un mercado de capital que invirtiera en este tipo de proyectos enfocados en la generación de valor social.

Al tratar de comprender a sus grupos de interés, especialmente a la comunidad que beneficia, la empresa social presta mucha atención a las demandas y la cultura propia de la comunidad, la realidad que representa y los impactos que su modelo de negocio

puede generar (Campbell, 1998 citado en Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández, 2015: 77). A veces, se lleva al límite, y el emprendedor social busca involucrarse con los problemas propios de la comunidad, extendiendo su iniciativa a la participación de todos los beneficiarios. Para lograrlo utiliza, como se verá más adelante, la innovación social, con lo cual contribuye a cambios por y para la comunidad. Algunos autores han señalado que, más allá de un nuevo modelo empresarial, los emprendimientos sociales actúan como catalizadores de cambio para que las empresas tradicionales tengan más en cuenta los impactos y los efectos que su actividad tiene en los diferentes grupos de interés (Bajo, 2011 citado en Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández, 2015: 77).

Precisamente esta investigación se ajustará a la corriente de pensamiento de la Escuela de la Empresa Social, puesto que analizará el emprendimiento social desde la perspectiva de la organización y todo lo relacionado con ella (enfoque meso).

- Escuela de la Innovación Social. Existen diversas formas de interpretar el concepto de innovación. Una de las más reconocidas es la propuesta por Shumpeter (1996), quien la describió como la implementación de nuevos procesos productivos o la exploración de mercados inéditos. Otros académicos, como (Godin, 2006 citado en Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández, 2015: 77), proponen una definición más extensa que incluye a las organizaciones que innovan al realizar cambios en cualquiera de sus procesos o actividades. Modificaciones que suelen requerir la adopción de nuevas formas de gestión.

De acuerdo con la Oxford Said Business School, “la innovación social se refiere a ideas novedosas que cumplen con beneficios sociales” (Mulgan y otros, 2007 citado en Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández, 2015: 77). Las organizaciones que persiguen metas sociales mediante herramientas de mercado, requieren de procesos y métodos innovadores para cumplir exitosamente su misión. Para lograrlo, se apoyan en la inteligencia colectiva mediante mecanismos de participación abierta. Las redes de contacto y colaboraciones son esenciales para minimizar costos y compartir conocimientos. La interacción con los grupos de interés debe ser cada vez más estrecha

para simplificar la producción final o la forma de satisfacer las necesidades de la organización.

Algunos expertos sostienen que la innovación social implica la adaptación de las ideas de cambio social al mercado, a través de redes de confianza, colaboración y la creación de mecanismos de participación ciudadana. En este contexto, las innovaciones sociales se consideran como iniciativas en favor de grupos vulnerables que no tienen la capacidad de generar ecosistemas favorables para el desarrollo comunitario (Pomerantz, 2003 citado en Pareja Cano, Bajo Sanjuan, & Fernández Fernández, 2015: 78).

2.4.2. Definición de Emprendimiento Social.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto hasta aquí, se considera conveniente ajustarse a la definición de Mair & Martí (2006), autores vinculados con la citada Escuela de la Empresa Social y quienes se refieren al emprendimiento social de la siguiente manera:

Primero, vemos el emprendimiento social como un proceso de creación de valor a través de la combinación de recursos de formas nuevas. Segundo, estas combinaciones de recursos están principalmente orientadas a explorar y explotar oportunidades para crear valor social estimulando cambios sociales o resolviendo necesidades sociales. Y tercero, visto como un proceso, el emprendimiento social implica la oferta de productos y servicios pero puede también referirse a la creación de nuevas organizaciones (Mair & Martí, 2006: 37).

Esta definición enmarca el emprendimiento social como una modalidad de emprendimiento. A partir de una perspectiva schumpeteriana, se describe como un proceso de generación de valor a través de la combinación de recursos de manera novedosa. Por consiguiente, se trata de una noción de emprendimiento asociada a la innovación, con un enfoque en la creación de valor. Otro aspecto constitutivo del emprendimiento social, según este concepto, es que debe poseer una misión social inherente. El tercer elemento implica la oferta de productos y servicios, pudiendo también referirse a la creación de nuevas organizaciones. Dicho de otro modo, se hace hincapié en la oferta de bienes y servicios sin especificar que estos deban comercializarse, dejando abierta la posibilidad de que esté relacionado con la creación

de una nueva organización. Esta última característica de la definición permite una mayor flexibilidad e incluye diversas formas de comprender el emprendimiento social.

La descripción de Mair & Martí (2006) engloba una amplia variedad de formas de emprendimiento social, tal como lo recomienda la literatura especializada. A partir de esta concepción y el exhaustivo examen y análisis de todas las definiciones previas sobre emprendimiento social, Lepoutre et al. (2013), identificaron los tres criterios principales que caracterizan a este tipo de emprendimiento en la literatura.

- “Las empresas sociales deben tener un objetivo social explícito e intrínseco” (Lepoutre et al., 2013: 694).
- “La misión del emprendedor social se logra a través de un producto o servicio innovador.” (Lepoutre et al., 2013: 695).
- “Para varios académicos el hecho de que se considere “emprendimiento” significa que el emprendedor social ha de estar expuesto a la lógica del mercado” (Lepoutre et al., 2013: 695).

De acuerdo al citado análisis, se puede entender una empresa social en su sentido más amplio como aquella que se caracteriza principalmente por su misión social. Lepoutre et al. (2013), señalan que para ciertos académicos, el emprendimiento social puede encontrarse en la intersección de los dos primeros criterios: la misión social y la innovación (Borins, 2000 citado en Lepoutre et al., 2013). Mientras que para otros, los dos criterios fundamentales en los que se encuentra el emprendimiento social son la misión social y la generación de ingresos a través del mercado (Nicholls, 2006 citado en Lepoutre et al., 2013). Finalmente, en una definición más restringida, se requieren los tres criterios mencionados anteriormente. Estos tres criterios se representan gráficamente en la Figura 2.

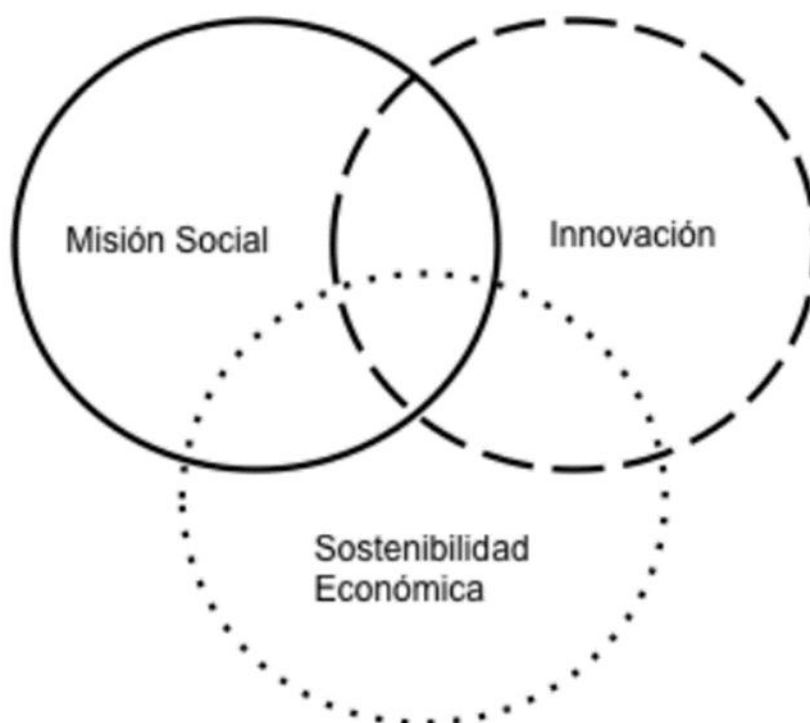


Figura 2. Elementos característicos del Emprendimiento Social.
Galdón Sanz-Pastor, 2016.

Según las distintas combinaciones de los tres elementos descritos anteriormente (misión social, innovación, exposición al mercado); Lepoutre et al. (2013) definen estas tres categorías que se muestran en la Figura 3:

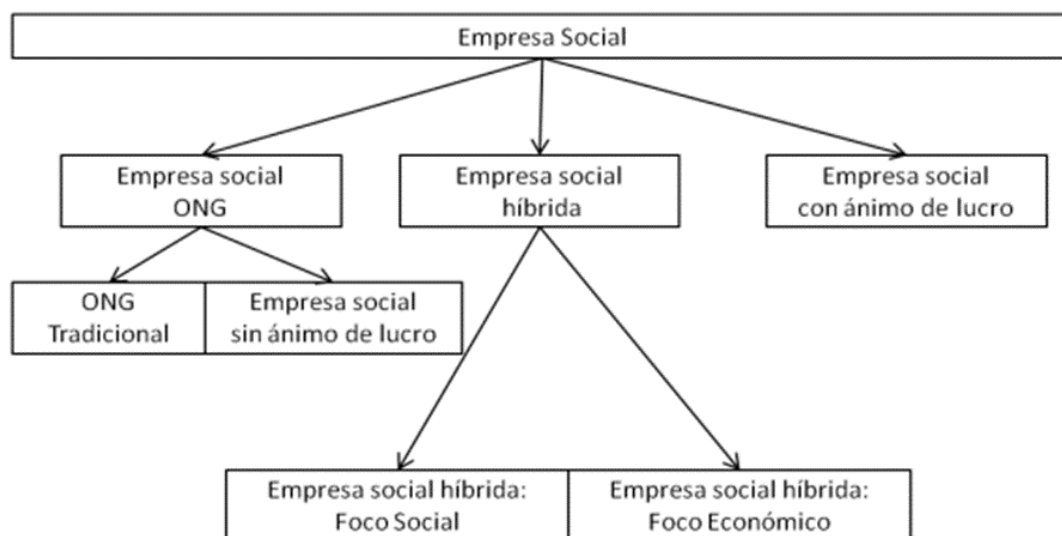


Figura 3. Conceptualización del Emprendimiento Social.

Nota. Adaptado de Lepoutre et al. (2013),
Galdón Sanz-Pastor, 2016.

- **Empresa Social ONG:** Es una organización que aborda un problema social y no se sustenta en los mecanismos del mercado para obtener los recursos financieros necesarios para su funcionamiento. Estas entidades, denominadas como empresas sociales ONG, pueden obtener ingresos a través del mercado, pero estos representan menos del 5% de sus ingresos totales. En esta categoría se incluyen tanto las ONG tradicionales, que no son innovadoras, como los proyectos sociales innovadores, conocidos como empresas sociales sin ánimo de lucro. Estas últimas son innovadoras en su enfoque, pero aún dependen en su mayoría de fuentes de financiación tradicionales como subvenciones públicas o donaciones.
- **Empresa Social Híbrida:** Es una organización que resuelve un problema social de manera novedosa y se sustenta, al menos en parte, mediante mecanismos de mercado para obtener los ingresos necesarios que le permitan mantenerse (generando más del 5% de sus ingresos a través del mercado). Dentro de esta clasificación, se pueden distinguir aquellas en las que el objetivo económico tiene mayor relevancia que el social o ambiental, y aquellas en las que el objetivo social o ambiental tiene mayor importancia que el económico.

- Empresa Social con ánimo de lucro: Es una organización que aborda de manera innovadora un problema social, aunque no lo manifieste de forma explícita, y se sostiene únicamente a través de los ingresos generados por actividades de mercado.

2.4.3. Diferencias entre Emprendimiento Social y Emprendimiento Tradicional, Empresarial, Comercial, Clásico o de Negocios.

Es relevante para esta investigación establecer las diferencias existentes entre ambos tipos de emprendimiento, para ello se establecerán una serie de comparaciones entre sus elementos claves.

- Innovación y misión. De acuerdo a Simón Moya, Revuelto Taboada, & Medina Lorza (2012), ambos tipos de emprendimiento tienen en común la innovación, pero difieren en la naturaleza de su misión. Los innovadores sociales se dedican a desarrollar habilidades locales, satisfacer necesidades particulares y formar movimientos que pueden resistir los abusos de las élites e instituciones. En cuanto a la misión, el propósito del emprendimiento empresarial es la generación de riqueza, mientras que el del emprendimiento social, es la creación de valor social.

- Las cuatro variables de Austin. Austin, Stevenson, & Wei-Skillern (2006), utilizan las siguientes cuatro variables para comparar el emprendimiento social y el empresarial, buscando establecer divergencias.

- Fallo del mercado. El fallo del mercado puede ser una amenaza para el emprendimiento de negocios y una oportunidad para el social. Generalmente, el fallo de mercado surge porque quienes necesitan un servicio, no pueden pagarlo.
- Misión. La misión del emprendimiento tradicional estará orientada a la competitividad, la creación de valor económico y la rentabilidad a largo plazo. Mientras que en el emprendimiento social buscará la solución de algún problema social.
- Movilización de recursos. El emprendimiento comercial cuenta con recursos financieros provenientes de la venta del bien o servicio que ofrece. Mientras que la disponibilidad financiera del emprendimiento social,

generalmente depende de donaciones o subvenciones. Motivo por el cual le es imposible remunerar de forma competitiva a sus trabajadores, especialmente a los más valiosos. Recurriendo entonces a compensaciones no monetarias propias del mismo trabajo para atraer, retener y motivar a su recurso humano.

- Medición de los resultados. El emprendimiento comercial evalúa sus logros principalmente de manera cuantitativa, utilizando métricas económicas y financieras. En cambio, en el emprendimiento social, la evaluación de los resultados es más desafiante debido a la dificultad de cuantificarlos, lo que requiere el uso de variables cualitativas que demuestren el cambio social generado por su actividad. Según Pareja Cano, Bajo Sanjuán, & Fernández Fernández (2015), el mercado competitivo proporciona retroalimentación clara al emprendedor comercial a través del volumen de ventas en relación con la consecución de los objetivos económicos. Al contrario, los mercados no son tan eficientes para los emprendedores sociales. Por ello Dees (1998), sostiene que los mercados no logran apreciar correctamente los resultados del emprendimiento social, que se manifiestan en mejoras sociales específicas. Razón por la cual, los emprendedores sociales a menudo encuentran serias dificultades para calcular el valor económico generado en relación con los recursos empleados. Situación que los aleja aún más de la dinámica del mercado y los hace ser más dependientes de subsidios, donaciones y trabajo voluntario.

- Oportunidad y Contexto. La oportunidad, como afirma (Sahlman W. A. 1996, citado en Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006) es una actividad que justifica una inversión inicial de recursos limitados, con la expectativa de un retorno futuro. En teoría, no debería haber diferencias entre los dos tipos de emprendimiento. Sin embargo, para el emprendedor comercial, la oportunidad implica tener un mercado en crecimiento o significativo y una industria con una estructura atractiva. Mientras que para el emprendedor social, simplemente descubrir una necesidad social o un fallo en el mercado es más que suficiente. Motivo por el cual, para estos emprendedores las

oportunidades son numerosas, aunque para el emprendedor comercial, no lo son tanto. Con respecto al contexto, según Austin, Stevenson, & Wei-Skillern (2006), los factores contextuales impactan de forma diferente en los emprendimientos sociales y de negocios. Debido a la influencia de la misión y los sistemas de medición del desempeño de la empresa social sobre el comportamiento emprendedor. Los mecanismos de selección de mercado son menos rigurosos en el sector social; los emprendimientos sociales tienen mayor capacidad de adaptarse a entornos muy hostiles, que los emprendimientos de negocios. Aun cuando en los periodos recesivos las necesidades sociales se agudizan considerablemente.

- Recursos Financieros y Estructura Organizacional. Destaca (Dorado, 2006 citado en Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2008), que la obtención de recursos financieros para las empresas comerciales, suele ser un factor secundario en comparación con la identificación de oportunidades rentables. Al contrario, para el emprendedor social, es un aspecto crucial debido a la falta de flujo de efectivo y activos, característico de sus proyectos. En relación a la estructura organizativa; las consideraciones legales, la supervisión tanto privada como pública y la interacción con los grupos de interés, conforman una estructura organizativa más estructurada para las empresas comerciales que para las sociales.

- Formación, Experiencia y Motivación del Emprendedor. Simón Moya, Revuelto Taboada, & Medina Lorza (2012), sostienen que en el caso del emprendimiento comercial, la formación y la experiencia disminuyen la probabilidad de fracaso. Pero en el emprendimiento social, ni la formación ni la experiencia del emprendedor están significativamente vinculadas con la supervivencia de la empresa. En lo que se refiere a la motivación para emprender, parece tener un impacto significativo en la probabilidad de supervivencia, al menos en los emprendimientos comerciales. Sin embargo, en los emprendimientos sociales, no parece haber diferencias en la supervivencia según la motivación del emprendedor. Incluso la distinción entre emprendedor por necesidad u oportunidad puede ser atenuada por la naturaleza misma del emprendimiento social. Dado que su objetivo principal es generar

valor social, más allá de satisfacer sus propias necesidades, la situación laboral previa de este tipo de emprendedor puede perder relevancia.

Según algunos autores como Austin, Stevenson, & Wei-Skillern (2006), la diferencia entre los emprendimientos sociales y comerciales no es dicotómica, sino que puede conceptualizarse como un continuo que va desde lo estrictamente social hasta lo estrictamente económico. Incluso en los extremos, hay elementos comunes entre ambos. Así, la actividad benéfica debe reflejar realidades económicas, mientras que la actividad económica debe aportar valor social. En este contexto (Masseti, 2008 citado en Simón Moya, Revuelto Taboada, & Medina Lorza, 2012) argumenta que el emprendimiento social puede generar beneficios económicos, pero se distingue del emprendimiento comercial en cómo se utilizan esos beneficios. Mientras que en el emprendimiento comercial los beneficios se utilizan para enriquecer a los accionistas o propietarios de la empresa, en los emprendimientos sociales los beneficios se destinan a causas sociales. Esta diferencia, que la autora interpreta como grados de intención, dibuja un continuo donde en un extremo se encuentran los emprendimientos totalmente orientados al mercado y, en el otro, los emprendimientos totalmente enfocados a fines sociales, pudiendo existir por tanto empresas híbridas que combinan fines sociales y lucrativos, tal como se muestra en la Figura 4.

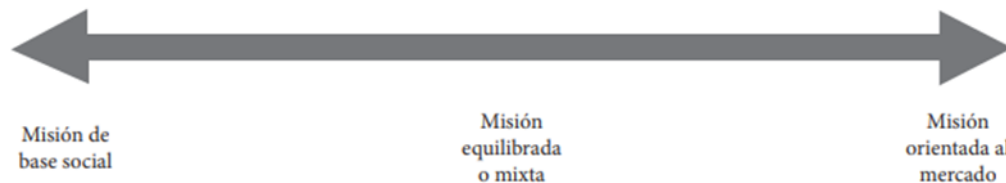


Figura 4. Continuo entre Misión Orientada al Mercado y Misión Social. Simón Moya, Revuelto Taboada, & Medina Lorza, 2012.

2.4.4. Valor Económico y Valor Social.

En los emprendimientos de negocios, se produce un valor económico cuando se generan utilidades y se reparten entre los asociados. Según la SEKN (2006), la creación de valor económico implica identificar oportunidades en las que los beneficiarios estén

dispuestos a pagar un precio superior al costo de producción, generando así riqueza material. Esta definición se centra en el beneficio recibido por los clientes y es un valor sencillo de medir, siendo esencial para el crecimiento y la supervivencia de la empresa. Mientras que, la creación de valor social tiene como objetivo fundamental mejorar la vida de las personas al lograr objetivos socialmente deseables; pero su identificación y medición es difícil.

La SEKN destaca cuatro mecanismos para generar valor social a través de los emprendimientos sociales. El primero de ellos es derribar barreras que afectan a grupos específicos con carencias. Estas barreras pueden ser de diferentes tipos. Las más comunes son las relacionadas con el precio o ingreso, como la falta de acceso a educación formal, salud sexual y planificación familiar. Además, existen barreras impuestas por la exclusión de los mercados de capitales. Algunos emprendimientos sociales buscan superar estas barreras mediante la promoción del microcrédito, a fin de mejorar las condiciones de vida y la capacidad de generar riqueza, reduciendo así los niveles de pobreza en todo el mundo. También es importante considerar las barreras geográficas y culturales o simbólicas.

Un segundo mecanismo para generar valor social es, el apoyo a poblaciones vulnerables; lo que implica brindar asistencia a grupos debilitados. El objetivo es fortalecer las comunidades locales y mejorar la calidad de vida de quienes enfrentan desafíos específicos.

El tercer mecanismo propuesto por la SEKN consiste en dar voz a aquellos que, de otra manera, permanecerían en silencio en relación a la defensa de sus intereses y derechos. Esto implica empoderar a las personas y comunidades para que participen activamente en la toma de decisiones, y puede ir desde la creación de leyes hasta la sensibilización de las comunidades en situación de riesgo.

El cuarto mecanismo planteado para la generación de valor social, consiste en la mitigación de efectos secundarios no deseados. Algunos bienes o servicios pueden tener impactos negativos, como residuos sólidos o adicciones. Los emprendimientos

sociales buscan entonces, soluciones para abordar estos efectos y operar de manera sostenible dentro del marco normativo.

Finalmente sobre la base de lo propuesto, la SEKN contrapone ambos conceptos (valor social y valor económico) de la siguiente forma:

La búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica. En contraposición a lo que ocurre con el valor económico desde el punto de vista del consumidor, que es capturado en forma autónoma por sus beneficiarios y remunerado con sus propios recursos en un intercambio comercial, en este caso el emprendimiento social ayuda al beneficiario a obtener un valor que, por distintos motivos, habría estado fuera de su alcance (SEKN, 2006: 310).

A juicio de Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila (2008), esta interpretación facilita la comprensión de por qué los emprendimientos sociales, que se centran principalmente en la creación de valor social, pueden ser impulsados tanto por el sector privado con fines de lucro, como sin fines de lucro, y por el sector público. Por esta razón, los académicos describen el emprendimiento social como la generación de cambio social beneficioso, independientemente de las estructuras o procesos mediante los cuales se realiza (Tracey y Phillips, 2007 citado en Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila, 2008: 117).

2.4.5. Sostenibilidad.

A juicio de Guzmán Vásquez & Trujillo Dávila (2008), el emprendimiento social se distingue de la caridad y las acciones benéficas por su enfoque en crear valor social sostenible. Los emprendedores sociales actúan como agentes de cambio en el ámbito social, innovando y trabajando con el objetivo de generar un impacto positivo y duradero. A diferencia de las obras de beneficencia, el emprendimiento social se centra en la sostenibilidad financiera, y los planes de negocios de estas iniciativas están especialmente diseñados para lograrla. En resumen, no se puede hablar de emprendimiento social sin considerar la sostenibilidad.

La sostenibilidad es un concepto muy amplio, que como señalan Mora Mayoral & Martínez Martínez (2018), consta de tres pilares esenciales: el ambiental, el económico y el social. Aspectos que se conocen como el triángulo de la sostenibilidad. Sin embargo, nuevos estudios como el del German Wuppertal Institute, sugieren que debe considerarse un cuarto vértice que aborde la dimensión política-institucional. De esta manera, el triángulo se transformaría en un prisma de cuatro dimensiones.

- **Sostenibilidad Ambiental.** El aspecto ambiental se relaciona con el uso racional de los recursos disponibles en el entorno. El objetivo fundamental de la sostenibilidad ambiental es, lograr una armonía entre la actividad económica y la explotación de estos recursos, promoviendo la ecoeficiencia. Para alcanzar esta condición de sostenibilidad, es crucial asegurar una biodiversidad mínima, preservar los recursos naturales y mantener una tasa de regeneración ambiental que permita renovar los recursos renovables utilizados. Además de, gestionar los recursos no renovables de manera que su explotación sea más lenta que la generación de alternativas sustitutivas.

- **Sostenibilidad Económica.** La sostenibilidad económica se refiere a un desarrollo económico eficiente y equitativo, tanto dentro como entre generaciones, con el objetivo de aumentar el bienestar de la sociedad. Para lograr estos objetivos, es fundamental implementar políticas que no comprometan la calidad de vida a largo plazo. Una estrategia viable es la adopción de la economía verde en las empresas. Según el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA, 2017 citado en Mora Mayoral & Martínez Martínez, 2018), la economía verde busca mejorar el bienestar humano y la igualdad social al tiempo que reduce los riesgos ambientales y la escasez ecológica. Esto se logra mediante la reducción de las emisiones de carbono, el uso eficiente de los recursos y la inclusión social.

- **Sostenibilidad Social:** A juicio de Mora Mayoral & Martínez Martínez (2018), en las últimas décadas ha surgido un paradigma de desarrollo que se centra principalmente en un modelo productivo impulsado por la innovación y el conocimiento tecnológico. Sin embargo, es crucial reconocer que este modelo no puede abordar completamente los desafíos y necesidades sociales si se basa exclusivamente

en el crecimiento económico. Aunque el crecimiento es esencial para el desarrollo, no abarca todas las variables más allá de las económicas. En términos concretos, el desarrollo en cualquier contexto debe ser coherente con los valores y principios culturales de la sociedad afectada. Para lograrlo, es fundamental garantizar estándares mínimos de calidad de vida, derechos fundamentales y el fortalecimiento de la identidad local. Una estrategia efectiva es empoderar a la sociedad, lo cual, según (Asián Chaves, Fernández Fernández, & Montes Pineda, 2013), impulsa la innovación social a nivel local. Cada vez se reconoce más que el vértice social de la sostenibilidad es crucial para desarrollar estrategias que promuevan la resiliencia y generen resultados positivos en áreas como la inclusión social, la reducción de la pobreza y la mejora del medio ambiente. La (Comisión Europea, 2010 citado en Mora Mayoral & Martínez Martínez, 2018) enfatiza que la innovación social debe ser social tanto en su proceso como en sus resultados.

- **Sostenibilidad Político - Institucional.** Esta dimensión de la sostenibilidad es pilar fundamental para garantizar el logro de los otros tres aspectos (ambiental, social y económico) de la misma. Puesto que: Procura un marco normativo que rige el comportamiento de las organizaciones y la sociedad en general; con el cual es posible asegurar que las acciones individuales y corporativas estén alineadas con los objetivos de sostenibilidad a largo plazo. Facilita un equilibrio entre dimensiones, considerando que la sostenibilidad no puede lograrse si se enfoca únicamente en uno de los vértices (ambiental, social o económico); así, una empresa puede implementar políticas de reducción de emisiones de carbono (ambiental) mientras mantiene prácticas laborales justas (social) y busca rentabilidad económica. Guía la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones hacia la sostenibilidad; lo que implica considerar no solo los beneficios económicos a corto plazo, sino también su impacto en el medio ambiente y en la sociedad. Fomenta la innovación social; dado que las políticas y acuerdos deben permitir y estimular nuevas formas de abordar los desafíos sociales y ambientales.

Las diferentes dimensiones de sostenibilidad, se resume de manera gráfica en la Figura 5.

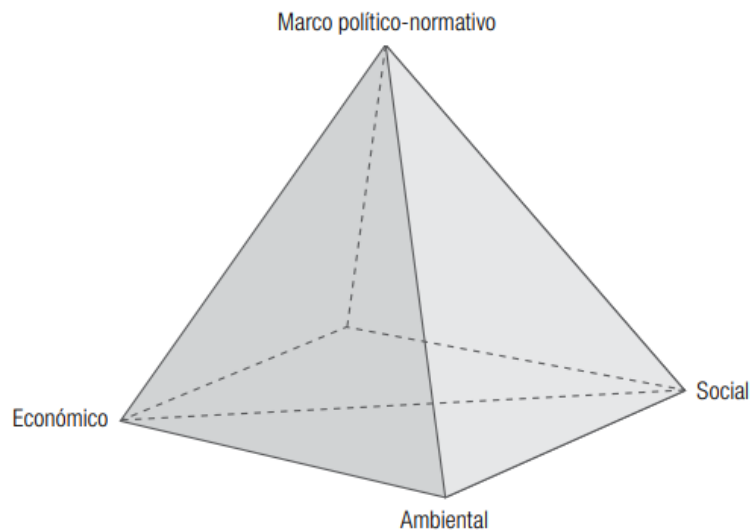


Figura 5. Relación entre las diferentes dimensiones de la Sostenibilidad.
Mora Mayoral & Martínez Martínez, 2018.

La OCDE (2013), en cuanto a la sostenibilidad de emprendimientos sociales, señala la importancia de tener políticas regulatorias como requisito esencial para alcanzar sus objetivos económicos y sociales. Esta organización también considera otros aspectos relevantes como la habilidad administrativa y de gestión de los emprendedores sociales, así como su credibilidad ante la comunidad a la que sirven.

Específicamente con respecto a la regulación, se pueden destacar varios puntos clave: (a) Aunque se necesitan fondos constantes para lograr la sostenibilidad, los cuales pueden venir de donaciones, siempre será preferible tener una dependencia mínima de las mismas. (b) Cada emprendimiento debe tener un proceso de gestión administrativa de alta calidad, especialmente cuando el emprendedor no es un individuo o un pequeño grupo de personas, sino una comunidad completa y (c) La gestión transparente de los recursos adquiridos es esencial para mantener una relación de confianza y legitimidad con la comunidad.

La sostenibilidad, a juicio de Ashoka (2020), está también apoyada en tres columnas; las finanzas, la credibilidad y el talento humano. Además de mantenerse financieramente en el tiempo, es importante que una organización sea legítima ante la

comunidad, ante tus pares y aliados, de ahí la importancia de la integridad ética. De la misma forma necesita tener talento humano, contar con personas innovadoras, creativas y proactivas y que sean agentes de cambio. Cuando las comunidades han consolidado las transformaciones sociales y se han apropiado del valor social generado por el emprendimiento social, puede considerarse que se ha alcanzado la sostenibilidad.

2.4.6. Factores fundamentales de la gestión de Emprendimientos Sociales

El emprendimiento social necesita elementos que garanticen su sostenibilidad, a través de una gestión empresarial exitosa. Según la SEKN (2006), el éxito de los emprendimientos sociales no se atribuye a un solo factor, como un liderazgo carismático o cualquier otro “ingrediente mágico”. En realidad, es el resultado de la combinación efectiva de varios factores, como el propósito primordial, los factores de integración, los mecanismos de implementación y las fuerzas contextuales.

Para determinar la contribución de cada uno de estos componentes al éxito de los emprendimientos sociales, la SEKN (2006) desarrolló un marco conceptual. Este marco se basó en una investigación que incluyó una muestra de 20 Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y 20 empresas que operaban en México, Centroamérica, Venezuela, Colombia, Perú, Chile, Argentina, Brasil y España. En el momento de la investigación (2005), estas organizaciones habían logrado un rendimiento superior. Este marco conceptual se muestra en la Figura 6.

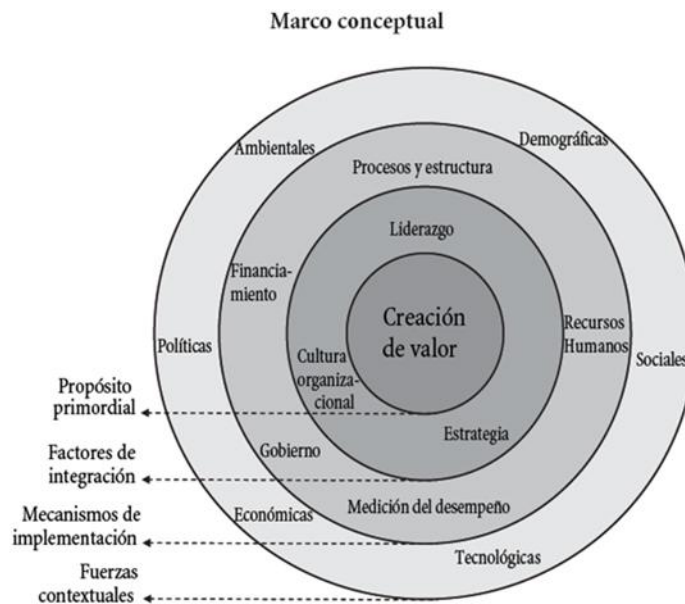


Figura 6. Factores Fundamentales de la Gestión de Emprendimientos Sociales. Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), 2006.

El marco conceptual integral propuesto por la SEKN (2006), se basa en los elementos esenciales para la gestión de emprendimientos sociales. Se desarrolló a partir de la revisión de literatura existente sobre emprendimientos sociales exitosos y el análisis colaborativo entre los equipos de investigación de varios países. A continuación, su descripción:

- **Propósito Primordial.** El propósito principal de los emprendimientos sociales es generar valor para beneficiar a la sociedad. Este objetivo se sitúa en el corazón del marco conceptual y es el norte al que deben apuntar todos los demás elementos del mismo. Por lo tanto, una mayor alineación de estos elementos con el objetivo esencial, resultará en una mayor cohesión organizacional que, a su vez, conducirá a un rendimiento superior.
- **Factores de Integración.** Hay tres componentes cuyo papel esencial es generar coherencia con el propósito primordial del emprendimiento. Estos son: liderazgo, estrategia y cultura organizacional.
 - **Liderazgo:** Los emprendimientos sociales prosperan bajo la dirección de un equipo de líderes. Este liderazgo no se limita a una sola persona, sino que

se extiende a un grupo de personas que comparten la visión del emprendimiento. El liderazgo implica una combinación de habilidades, roles y tareas que deben adaptarse a la evolución de los emprendimientos sociales en sus diferentes etapas. Estas etapas pueden incluir el inicio, la institucionalización, la descentralización, y la diversificación, expansión y consolidación.

- Estrategia: Una estrategia sólida es fundamental para permitir a los emprendimientos sociales lograr transformaciones sostenibles y duraderas. La estrategia debe considerar la relación entre la misión del emprendimiento y sus acciones, la importancia de la planificación estratégica y su papel en la creación de ventajas competitivas o institucionales. Además, la estrategia debe ser flexible y permitir a la organización adaptarse a los cambios internos y externos.
- Cultura y Valores Organizacionales: La cultura y los valores organizacionales actúan como un adhesivo que une a los diferentes sectores de una empresa. Establecen las normas de comportamiento y proporcionan una forma efectiva de percibir y abordar los problemas. La cultura organizacional facilita la superación de los desafíos internos y externos y ayuda a mantener el equilibrio entre los imperativos sociales y económicos del emprendimiento.
- Mecanismos de Implementación. Los líderes utilizan varios mecanismos para implementar la estrategia, basándose en la cohesión proporcionada por la cultura organizacional. Estos mecanismos incluyen: estructura organizacional, recursos humanos, financiamiento, gobierno y evaluación del rendimiento.
 - Estructura Organizacional: La estructura organizacional es la base para la ejecución de la estrategia del emprendimiento social. Los líderes seleccionan la estructura que mejor se alinea con la misión y los valores culturales de la organización. Esta estructura puede variar desde una jerarquía tradicional hasta una estructura más plana o incluso una red, dependiendo de las necesidades y objetivos del emprendimiento.

- Recursos Humanos: Los emprendimientos sociales deben establecer políticas para atraer, retener y desarrollar un equipo de recursos humanos capaz de alcanzar un alto nivel de desempeño. Esto puede implicar la creación de programas de formación y desarrollo, políticas de remuneración competitiva y un ambiente de trabajo que fomente la innovación y el compromiso.
 - Financiamiento: Los emprendimientos sociales necesitan mecanismos de financiamiento sólidos para poder operar y crecer. Esto puede implicar una combinación de fuentes de financiamiento, incluyendo la filantropía, las inversiones de impacto, las subvenciones y los ingresos generados por la venta de productos o servicios.
 - Gobierno: El modelo de gobierno de la organización puede facilitar o impedir el desarrollo de los emprendimientos sociales. Puesto que determina el acceso a los recursos humanos y financieros, la legitimidad de la iniciativa y la credibilidad ante los grupos de interés clave, cuya cooperación es esencial para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
 - Medición de Desempeño: Los emprendimientos sociales necesitan sistemas para medir y evaluar su rendimiento. Esto puede implicar la identificación de indicadores clave de rendimiento, la realización de auditorías internas y externas, y la implementación de sistemas de retroalimentación y aprendizaje.
- Fuerzas Contextuales. El entorno en el que operan las organizaciones ofrece desafíos y posibilidades. El rendimiento de un emprendimiento social se basa en la habilidad para entender y ajustarse a la dinámica de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y demográficas.

2.5. Matriz de Categorías Previas

Tabla 4.
Matriz de Categorías Previas.

Categorías	Subcategorías
Propósito Primordial.	
Factores de Integración.	Liderazgo
	Estrategia
	Cultura y Valores Organizacionales.
Mecanismos de Implementación.	Estructura Organizacional.
	Recursos Humanos.
	Financiamiento.
	Gobierno.
	Medición de Desempeño.
Factores Contextuales.	Fuerzas Políticas.
	Fuerzas Económicas.
	Fuerzas Sociales.
	Fuerzas Tecnológicas.
	Fuerzas Ambientales.
	Fuerzas Demográficas.

Fuente: Elaboración Propia.

MOMENTO III

Recorrido Metodológico

3.1. Contextualización del Paradigma

La presente investigación se realizó en el marco del paradigma fenomenológico, con un enfoque cualitativo y empleando como método de investigación la Teoría Fundamentada. De acuerdo a Rojas de Escalona (2007), desde la perspectiva del paradigma fenomenológico, interpretativo o sujeto-céntrico se busca entender la acción humana. Rol desempeñado por las ciencias sociales, como la Gerencia Avanzada, que se propone comprender la vida social a partir del análisis de los significados que el ser humano imprime a sus acciones. El enfoque cualitativo, refiere la citada autora, se orienta a la construcción del conocimiento de la realidad social y cultural, desde la descripción e interpretación misma de los sujetos involucrados.

3.1.1. Paradigma Fenomenológico

Refiere Bautista C. (2011) que la Fenomenología originada en el siglo XX, es una corriente filosófica que explora cómo las experiencias se manifiestan en nuestra conciencia de manera directa, sin la influencia de teorías o supuestos de otras áreas del conocimiento, como las ciencias naturales. Propone que más allá de la conciencia reflexiva, hay un nivel más profundo de intencionalidad no consciente.

Husserl (2013), el pionero de este movimiento, la consideró como la investigación de las estructuras de la conciencia que permiten que el conocimiento se relacione con objetos externos. Este análisis implica una introspección profunda para aislar estos procesos mentales. La Fenomenología busca capturar la esencia universal pura.

Edmund Husserl descubrió que al examinar la mente, emergían actos como recordar, desear y percibir, así como los contenidos abstractos de estos actos, que él denominó significados. Estos significados posibilitan que un acto se oriente hacia un objeto de una manera específica. Husserl sostuvo que esta orientación, a la que llamó "intencionalidad", es fundamental para el conocimiento. Según él, la Fenomenología trascendental es el estudio de los elementos esenciales de los significados que posibilitan la intencionalidad.

Bautista C. (2011) considera que en el contexto de la investigación social, la Fenomenología se enfoca en entender las capacidades, prácticas y vivencias diarias, identificando tanto las similitudes como las diferencias en los significados, compromisos, prácticas, habilidades y experiencias humanas. Su meta es comprender el significado de la existencia humana y cómo los seres humanos comprenden el mundo. Determinar el sentido dado a los fenómenos a través de la descripción e interpretación del discurso de quien los vivió; considerando que un fenómeno es aquello que se revela y se hace evidente por sí mismo, y puede presentarse de diversas formas según cómo se acceda a él. Razón por la cual Rojas de Escalona (2007) señala que la relación sujeto – objeto en el paradigma fenomenológico, es subjetivista, surgiendo la teoría del contexto estudiado.

3.1.2. Enfoque Cualitativo

Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018), indican que la palabra "cualitativo" proviene del término latino "qualitas", que se refiere a la naturaleza, propiedades y características distintivas de cualquier fenómeno. Concepto profundizado en las ciencias sociales por Max Weber (1864-1920), un pensador fundamental en la disciplina, quien acuñó el concepto de "Verstehen", o “entender”. Weber enfatizó que, más allá de la simple descripción y cuantificación de variables sociales, es crucial tener en cuenta los significados personales y entender el entorno en el que se desarrolla el fenómeno. Propuso una metodología híbrida que incluye herramientas como los tipos ideales, que permiten la investigación no solo en un nivel macro de variables sociales, sino también en el análisis de casos individuales.

Entre las principales características del enfoque cualitativo, Hernández Sampieri & Mendoza Torres (2018), destacan las siguientes:

- Con el enfoque cualitativo también se investigan fenómenos de forma sistemática. Sin embargo, no se parte desde una teoría para luego confirmarla en el ámbito empírico; el investigador parte de la observación directa de los hechos y del análisis de estudios anteriores, realizando ambas tareas de forma paralela con el objetivo de formular una teoría que se alinee con las observaciones realizadas.

Prevaleciendo así el razonamiento inductivo, moviéndose desde lo particular hacia lo general. Examinando y detallando individualidades antes de proceder a construir una teoría.

- El investigador inicia con un problema, sin adherirse a un método rigurosamente definido de antemano. Su enfoque se va afinando gradualmente. El camino a seguir se revela o se va delineando en función del entorno y los sucesos que emergen a lo largo de la investigación.

- En el ámbito de la investigación cualitativa, es común que surjan interrogantes en cualquier momento del proceso, ya sea antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos. La exploración es un proceso dinámico que oscila entre los hechos y su interpretación, adoptando una forma "circular" en lugar de lineal, lo que significa que el orden de los pasos puede cambiar de un estudio a otro.

- En este enfoque, se comienza con un análisis preliminar de la literatura, el cual puede enriquecerse en cualquier momento del proceso investigativo, desde la formulación inicial del problema hasta la presentación final de los hallazgos. Además, en este tipo de investigación, generalmente es necesario volver atrás y modificar etapas anteriores, como ajustar el diseño del estudio o hacer cambios en la muestra inicial, ya sea ampliándola o incorporando nuevos tipos de casos. Una característica distintiva de este enfoque es que la selección de la muestra, la recolección de datos y su análisis suelen llevarse a cabo de forma casi simultánea, influyéndose mutuamente.

- El proceso de investigación es adaptable y se mueve entre la experiencia, la acción y los resultados obtenidos, por un lado; y el avance teórico, por otro. Su finalidad es "reconstruir" la realidad desde la perspectiva de los individuos dentro de un sistema social ya establecido. Es un enfoque holístico, que valora la totalidad sin limitarse al análisis de los componentes individuales.

- En el enfoque cualitativo, la realidad se construye a partir de cómo los participantes y el investigador entienden y explican su entorno. Así, se entrelazan diversas perspectivas, incluyendo las de los participantes, las del investigador y las que surgen de la interacción entre todos los involucrados. Estas realidades son dinámicas y

evolucionan a lo largo de la investigación, proporcionando la base para los datos recopilados.

- El investigador se sumerge en el contexto y recoge datos sobre cómo los participantes perciben y sienten, sus experiencias y las cualidades que consideran importantes, formando así su comprensión del tema, siempre atento a su rol dentro del fenómeno que estudia. Además, le interesan las dinámicas de interacción entre personas y colectivos. En este proceso cualitativo, el investigador adopta tanto una mirada desde dentro como desde fuera, obteniendo una visión dual: examina tanto los elementos manifiestos y conscientes como los subyacentes e inconscientes.

- El abordaje cualitativo se fundamenta en técnicas de recolección de datos que no son rígidas ni totalmente fijas desde el comienzo. Los datos cualitativos se componen esencialmente de relatos de distintos tipos: textuales, orales, visuales (fotos e ilustraciones), auditivos (sonidos y grabaciones), audiovisuales (vídeos), y objetos diversos. Por esta razón, se emplean de manera adaptable y conforme a lo que requiera la investigación, utilizando métodos como la revisión documental, la observación no completamente estructurada, entrevistas en profundidad, grupos focales, recopilación de biografías y la valoración de vivencias tanto individuales como colectivas. Todo lo cual genera datos y resultados como notas, diagramas, o mapas que permiten crear descripciones muy detalladas.

- El investigador que utiliza métodos cualitativos se centra principalmente en interpretar los datos, sin cuantificarlos o someterlos a análisis estadísticos. No obstante, el conteo de regularidades y diferencias puede ser útil para enriquecer el análisis.

- En general, los estudios cualitativos no buscan extender sus hallazgos a poblaciones más grandes de manera estadística ni siempre persiguen obtener muestras que reflejen la totalidad de una población; tampoco es su objetivo principal que sus resultados sean replicables en otros estudios. Lo que se busca primordialmente es ubicar y dar contexto a los descubrimientos realizados.

3.2. Método

Este estudio utiliza como Método de Investigación la Teoría Fundamentada, propuesta y ampliada por Strauss & Corbin (2002), quienes la definen como una teoría derivada de los datos recopilados de manera sistemática y analizados por medio de un proceso de investigación, donde la recolección de los datos, el análisis y la teoría que emergerá de ellos guardan estrecha relación entre sí.

La Teoría Fundamentada se asienta en la interpretación dialéctica de la realidad social, tal como lo describen Strauss & Corbin (2002), capturando la esencia de los actores sociales en el contexto de su tiempo y espacio. A través de la interacción de los sujetos con el fenómeno estudiado, se desencadena un proceso de organización, análisis y clasificación, convirtiendo así la conducta humana en una experiencia vivida donde se determinan las respuestas a los desafíos y circunstancias enfrentadas.

El punto de partida de esta teoría se centra en la emergencia de datos y conceptos de la realidad observada. La teoría fundamentada evoluciona a través de tres etapas distintas: la fase abierta, que aborda los problemas iniciales; la fase axial, que evalúa los descubrimientos que surgen de los datos; y la fase selectiva, que, con el apoyo de herramientas como Atlas TI, se basa en las pruebas analizadas para crear una codificación que contribuya al conocimiento.

En esta investigación el objeto de estudio, trata de organizaciones de tipo “Emprendimiento Social”, con el propósito de identificar los procesos de gestión aplicados en ellas, para posteriormente establecer criterios de sostenibilidad y construir teoría fundamentada de gestión empresarial que permita a este tipo de organizaciones mantenerse en el tiempo. Por lo tanto, esta forma de abordar al objeto de estudio resulta la más idónea, dado que esta permite examinar y analizar con mucha profundidad la interacción de los factores, que producen cambios, crecimiento o desarrollo en los casos seleccionados. Su fin es comprender el significado de una experiencia; aun cuando comprender no signifique buscar causas profundas escondidas en el inconsciente o veladas en el pasado, simplemente es poner en relación los datos actuales de una

situación, captar su configuración y evolución. Es encontrar la significación de los datos por la posición que ocupan en el campo situacional.

3.3. Sujetos o Informantes Claves

3.3.1. Tipo de Muestreo

Rojas de Escalona (2007), afirma que reconocer la complejidad de la realidad implica aceptar también la heterogeneidad social y la multiplicidad de puntos de vista en cualquier contexto. Por lo tanto, en la investigación cualitativa, la selección de la muestra no se rige por la necesidad de representatividad estadística. Se trata de un muestreo intencional, a través del cual se buscan sujetos que puedan contribuir con información valiosa para un estudio en profundidad. De tal manera que el muestreo se adapta a la naturaleza cambiante de la investigación.

En este orden de ideas (Patton, 1988 citado en Rojas de Escalona, 2007: 66), propone una serie de estrategias para el muestreo intencional, entre las cuales se encuentra el Muestreo Basado en Criterios; el mismo consiste en revisar y estudiar todos los casos que cumplen con ciertas características específicas, definidas con antelación por el investigador debido a su relevancia para los propósitos del estudio. Además, considerando la disposición de los sujetos a participar en el estudio como un criterio adicional.

Es precisamente el Muestreo Basado en Criterios el empleado en esta investigación. Sobre la base del Marco Teórico del estudio, se escogieron como criterios de selección principalmente: la misión social, la capacidad de innovación y la sostenibilidad en su sentido más amplio. Incluyendo, la voluntad de los sujetos a formar parte del estudio. Teniendo eso claro, se procedió a localizar los emprendimientos que cumplieran con esas condiciones.

3.3.2. Proceso de selección de los sujetos

Al iniciar la búsqueda se encontraron una serie de organizaciones, ejemplos de emprendimientos sociales. Entre ellas la arrojada por el blog Rockcontent en un artículo publicado sobre emprendimientos sociales exitosos (De Souza, 2019), donde

se muestran 5 organizaciones ubicadas en diferentes partes del mundo, siendo una de ellas venezolana, denominada Leather Heart. Este emprendimiento fabrica peluches, a partir de telas que los fabricantes hubiesen tirado a la basura por ser sobras de producción. Emplean mujeres en condiciones de vulnerabilidad, como costureras. Además, usan el concepto One For One, es decir por cada peluche comprado, se obsequia otro igual a un niño de bajos recursos. En ese momento se contactó a la organización a través de la red social Instagram, para plantearle la posibilidad de ser considerados como sujetos de estudio en esta investigación, respondiendo de manera afirmativa. Sin embargo, justo antes de aplicar los instrumentos de recolección de datos, se trató de establecer contacto nuevamente con ellos, lográndose después de muchos intentos a través de diferentes medios (WhatsApp, correo electrónico e Instagram), para finalmente responder que no podían acceder a la solicitud “por limitaciones de tiempo y recursos”.

Posteriormente se escribió a organizaciones como el Centro de Divulgación del Conocimiento Económico (CEDICE), “Aprendo y Emprendo C.A.”; para solicitar información sobre organizaciones en Venezuela que se consideren, de acuerdo a estos criterios, Emprendimientos Sociales. Sin embargo, no se recibió respuesta.

Luego se visitó la página de (ASHOKA, 2023) en Venezuela, la cual presenta 30 emprendimientos venezolanos, se tomaron los datos de cada uno y se trató de ubicarlos a través de páginas web y redes sociales en general. Muchos de ellos ya no están activos o no existe información disponible en la web, o no cumplen con los criterios para la selección de la muestra. No obstante, de esta exploración llamó especialmente la atención la Fundación Eposak, la cual es una plataforma de microfinanciamiento para emprendedores turísticos de base en comunidades potencialmente turísticas, se autodefinen como “proyectos experienciales de turismo sostenible con impacto”. Se le envió mensajes por correo electrónico e Instagram, solicitando su participación como sujeto de investigación, pero nunca respondieron.

Posteriormente se visitó el sitio web del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA, 2023), donde se encontró información sobre la edición número

21 del Concurso Ideas. El cual premió los planes de negocio, emprendimiento social y digital más destacados del país. De los 3 ganadores en la categoría Emprendimiento Social se contactó a 2 de ellos: Asociación Civil Gimnasio Inclusivo ASOGIN, una organización sin fines de lucro, especializada en la salud física de personas con discapacidad. Y la Compañía Integral de Talentos Pequeños Artistas CITPA; un emprendimiento dedicado a desarrollar la creatividad y el talento artístico en los niños, a través de actividades extracurriculares. Mediante cuotas accesibles a los padres y alianzas estratégicas con instituciones culturales y educativas, busca sensibilizar al entorno a través del arte, y promover la libertad creativa de la infancia. Ambas organizaciones confirmaron su participación en este estudio, como sujetos de investigación. Sin embargo al tratar de contactar nuevamente a la Asociación Civil Gimnasio Inclusivo ASOGIN, para iniciar la entrevista no se recibió respuesta. Razón por la cual no forma parte de esta investigación.

Al descubrir la amplia definición de emprendimiento social de Mair & Martí (2006), y la clasificación que a partir de la misma hacen (Lepoutre et al.,2013), sobre emprendimiento social, se decidió extender una invitación a la organización Voluntariado Colitas ubicada en la ciudad de Guanare y quienes tienen como propósito rescatar y brindar asistencia médico – veterinaria a animales en situación de maltrato y abandono. Quienes mostraron de inmediato su total disposición a formar parte de esta investigación, como sujeto de estudio.

Luego se intentó establecer comunicación con otras organizaciones como: el Centro de Salud Santa Inés, Iniciativa Social de Salud de la UCAB; Fundasitio, encargada de brindar atención digital, a organizaciones sin fines de lucro, instituciones educativas y comunidades en situación de vulnerabilidad; Fundación El Tunal y Fundación Simón Bolívar, organización privada sin fines de lucro de CITGO Petroleum Corporation. De ninguna se obtuvo una respuesta positiva a la solicitud de participar en el estudio, en algunos de los casos ni siquiera hubo respuesta.

3.3.3. Sujetos Seleccionados

- **Compañía Integral de Talentos Pequeños Artistas CITPA:** Compañía de artes y teatro, dedicada a la formación de niños y jóvenes con edades comprendidas entre los 5 y 17 años. Ofrece una formación artística integral, haciendo énfasis en el teatro, fusionándolo con otras tendencias como la danza, el doblaje y demás artes visuales. A través de cuotas accesibles a los padres (quienes son involucrados directamente en todo el proceso formativo de los estudiantes) y alianzas estratégicas con instituciones culturales y educativas. Sensibilizando al entorno por medio del arte y promoviendo la libertad creativa de la infancia. CITPA fue el Emprendimiento Social ganador del 3er. Lugar la edición número 21 del Concurso Ideas (IESA), tiene 12 años de fundada y se encuentra en la ciudad de Caracas.

- **Voluntariado Colitas:** Organización cuyo propósito es rescatar, resguardar, recuperar y alimentar a los animales en situación de calle. Promover la adopción responsable y brindar una segunda oportunidad a los animales. Además de ofrecer lo que ellos denominan “ayuda a terceros”, el cual es un servicio que prestan a animalitos que sí tienen hogar, pero se encuentran con una condición de salud desfavorable y sus familias no pueden cumplir la totalidad de su tratamiento. Esta organización inició sus funciones hace 7 años, pero con la denominación “Voluntariado Colitas” llevan 3 años. Está ubicada en la ciudad de Guanare, estado Portuguesa.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos son los recursos que el investigador emplea para acercarse al fenómeno de estudio y extraer la información necesaria para desarrollar la investigación. En este proceso, se lograron los resultados deseados. Para recopilar los datos, se utilizaron principalmente dos técnicas fundamentales: la Observación No Participante y la Entrevista Estandarizada No Programada. Además, estas técnicas se complementaron con Notas de Campo y Guion de Entrevista.

Como expresa (Spradley, 1980 citado en Rojas de Escalona, 2007: 66), en la Observación No Participante, el investigador se mantiene al margen de la situación, registrando notas sobre los eventos. En ocasiones, la situación amerita que la

observación se realice desde afuera; como es el caso de este estudio donde se analizó contenido en las redes sociales y en la web relacionados directamente con los sujetos de investigación, sin intervenir.

Rojas de Escalona (2007), define la entrevista como un encuentro donde el entrevistador busca obtener información, opiniones o creencias de una o varias personas. Mientras se apoya en (Denzin, 1991 citado en Rojas de Escalona, 2007: 84) para clasificar las entrevistas de acuerdo a su grado de estructuración. Dentro de esa clasificación se encuentran las Entrevistas Estandarizadas No Programadas; entrevista donde el investigador prepara un guion. Las preguntas se adaptan a las características de los participantes y al contexto, lo que requiere que el entrevistador esté bien capacitado tanto en el significado de la información deseada como en el vocabulario apropiado para comunicarse con diferentes personas. Se reconoce que cada individuo tiene una forma única y personal de comprender y expresar su mundo, y el investigador busca entender esa perspectiva singular. La secuencia de las preguntas se ajusta según cómo se desarrolla la conversación, lo que puede causar el surgimiento de temas importantes no previstos inicialmente por el investigador.

Entre los instrumentos empleados se encuentran las Notas de Campo, las cuales según Rojas de Escalona (2007), son narraciones donde se describe de una forma más o menos detallada los procesos sociales y el entorno donde ocurren. Mientras que el Guión de Entrevista, el otro instrumento utilizado en la investigación, según la misma autora, consiste en un esquema que incluye los temas y subtemas que se abordarán durante la entrevista, sin un orden específico y sin preguntas y respuestas previamente formuladas.

3.5. Técnicas de Análisis de Datos

Después de recopilar los datos mediante técnicas e instrumentos ya citados, se procesaron a través del programa computarizado Atlas.ti, versión 24. Cuya base teórica según Abarca & Ruíz (2014), es precisamente la Teoría Fundamentada. Método que como señalan Strauss y Corbin (2002), consiste en una teoría surgida de datos recopilados sistemáticamente y analizados a través de un proceso de investigación. En

este caso específico, se exploraron factores de gestión empresarial relacionados con la sostenibilidad de emprendimientos sociales, permitiendo que la teoría emerja a partir de los datos obtenidos en entrevistas. Es probable que la teoría basada en estos datos se asemeje más a la ‘realidad’ que una teoría construida a partir de conceptos abstractos, lo que contribuye al aumento del conocimiento y la comprensión.

Además, la creatividad desempeña un papel importante en esta teoría; puesto que el investigador debe ser hábil para nombrar categorías de manera precisa, formular preguntas estimulantes, realizar comparaciones y extraer un esquema innovador, integrado y realista a partir de datos desorganizados y sin procesar.

La investigación con Teoría Fundamentada busca un equilibrio entre la ciencia y la creatividad, y aunque existen procedimientos que dan cierto grado de estandarización y rigor al proceso, no necesariamente deben seguirse de manera dogmática; más bien, deben aplicarse de forma flexible y creativa según el criterio del investigador. El propósito es construir teoría más que comprobarla, para ello se considera el siguiente proceso:

3.5.1. Categorización

De acuerdo con Isaza (2002), la categorización implica asignar nombres y definir cada unidad analítica. Dentro de cada categoría, es posible establecer subcategorías. Existen dos enfoques complementarios para la categorización: deductivo e inductivo. En el enfoque deductivo, las categorías se derivan de marcos teóricos preexistentes. Mientras que en la categorización inductiva, modalidad empleada en ésta investigación, las categorías surgen de los datos, en función de los patrones y recurrencias observados en ellos. Una vez definidas las categorías de análisis, recomienda Martínez Miguélez (2004), asignarles códigos (numéricos, alfabéticos u otros símbolos) para facilitar la gestión de la información. Luego, se revisa la información y se agrupa por categorías, creando fichas según la fuente de origen.

Para la construcción de la “codificación”, en esta investigación, se asumió la postura de Strauss & Corbin (2002). Según estos autores “codificar” consiste en comparar la información obtenida, tratando de dar una denominación común a un conjunto de datos

que comparten una misma idea; lo que supone leer y releer los datos para descubrir relaciones. En tal sentido codificar es ya comenzar a interpretar. Resumiendo, la Categorización se realizó a través del principal procedimiento de la Teoría Fundamentada como es la Codificación, en su primer nivel, es decir la Codificación Abierta, a fin de identificar conceptos y descubrir en los datos sus propiedades y dimensiones.

3.5.2. Estructuración

Para descubrir estructuras teóricas de manera efectiva Martínez Miguélez (2007), recomienda seguir un enfoque en espiral, moviéndose del todo a las partes y viceversa. Profundizando y comprendiendo mejor el tema en cada vuelta. El proceso comienza integrando categorías más específicas en categorías más generales para identificar la “categoría central”.

En Teoría Fundamentada, durante la Estructuración se relacionan las categorías identificadas en la etapa anterior para establecer conexiones y relaciones. Es en esta etapa donde se busca comprender cómo se interrelacionan los conceptos. Lo que se logra según Strauss & Corbin (2002), a través de la Codificación Axial, al relacionar las categorías a sus subcategorías o códigos. Denominándose “axial” precisamente, porque la codificación ocurre alrededor del eje de una categoría, enlazando las categorías en cuanto a sus propiedades y dimensiones.

3.5.3. Contrastación

La etapa de contrastación implica, como señala Martínez Miguélez (2007), comparar los resultados del estudio con los presentados en el marco teórico referencial. Esto se hace desde diferentes perspectivas para lograr una mejor comprensión del significado real del estudio. Como resultado, se pueden reformular, reestructurar, ampliar o corregir construcciones teóricas previas, lo que contribuye a un avance significativo en el área de investigación.

Aunque el ‘marco teórico referencial’ se basa en el trabajo previo de otras personas en diferentes lugares y momentos, comparar las conclusiones propias con las de otros investigadores rigurosos y críticos no solo ayuda a comprender posibles diferencias,

sino también enriquece el conocimiento del área estudiada. Proceso de integración que se reflejará en la siguiente etapa de teorización.

3.5.4. Teorización

Sostiene Martínez Miguélez (2009), que el proceso de teorización utiliza todos los medios disponibles para lograr la síntesis final de un estudio o investigación. En concreto, busca integrar coherentemente los resultados de la investigación actual con los aportes de autores mencionados en el marco teórico. Una teoría es un modo nuevo de ver las cosas; por lo tanto el trabajo teorizador implica percibir, comparar, contrastar, añadir, ordenar y establecer conexiones, así como especular. Luego, el proceso cognitivo de teorización implica descubrir y manipular categorías y sus relaciones.

En Teoría Fundamentada la etapa de teorización de la investigación se corresponde con la Codificación Selectiva; el cual según Strauss & Corbin (2002), es el nivel de codificación empleado para integrar y refinar la teoría. En esta etapa se elige una categoría como central, y se relaciona con todas las demás categorías. La idea es encontrar una línea narrativa que permita escribir un relato que integre las diversas categorías en un conjunto de proposiciones e hipótesis, es decir, construir una teoría. Lo que da sentido a esta investigación, por ser un estudio de construcción teórica desde la interpretación de la autora y su análisis crítico de la información empírica y teorías existentes.

MOMENTO IV

Resultados e Interpretación

4.1. Estructuración de Datos (Matrices de Datos)

4.1.1. Codificación Abierta

La Teoría Fundamentada como Método de Investigación permitió, una exploración exhaustiva de las entrevistas realizadas a los miembros de las organizaciones, facilitando la identificación de patrones y conceptos clave. Pues la fase de Codificación Abierta de este Método descompone los datos recolectados en unidades significativas, conduciendo a una comprensión profunda de los fenómenos estudiados. Así se identificaron 75 códigos que reflejan diversas dimensiones y dinámicas presentes en las organizaciones analizadas. Estos códigos no solo capturan la variedad de experiencias y perspectivas de los entrevistados, sino que también proporcionan una base sólida para el posible desarrollo de teorías que expliquen cómo se gestionan y sostienen los emprendimientos sociales.

La Codificación Abierta ofrece una exploración no lineal de los datos, donde se pueden descubrir interacciones y patrones que no eran evidentes inicialmente. Aportando una mayor flexibilidad y profundidad al análisis, cuando surgen ideas que brindan una nueva perspectiva sobre el comportamiento, las tendencias o las dinámicas dentro de las organizaciones estudiadas.

A continuación, la Tabla 5 contiene la identificación y definición de cada código, su respectivo valor de Enraizamiento y citas representativas extraídas de las entrevistas; que brindan evidencia de los datos y contextos en los cuales emergen los códigos. El Enraizamiento se refiere al número de veces que un código ha sido mencionado en las entrevistas, indicando su relevancia y frecuencia. Esta estructuración de los datos facilita la evaluación crítica de los factores que influyen en la gestión y sostenibilidad de los emprendimientos sociales, al ofrecer una visión integral y detallada de los códigos y sus interrelaciones.

Tabla 5.
Codificación Abierta.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
1 Adaptación al Entorno	Capacidad del Emprendimiento Social para reconocer y responder a los cambios y desafíos del entorno en el que opera, con el fin de mantener o mejorar su efectividad y contribución al desarrollo social. Esto podría incluir la adaptación a las necesidades de la comunidad, cambios en el mercado, o nuevas oportunidades para generar valor social y económico.	20	3	23	"Yo he estado en lugares en donde nadie estaría, pero mis representantes todos me han seguido porque conocen el trabajo. Entonces, yo he estado (risas) en espacios como parques. He estado en lugares muy buenos como el Teresa Carreño, en espacios que me han prestado, en espacios que me han cobrado muy alto, en espacios donde me han tratado mal a mis alumnos y yo me voy porque no me gusta. Entonces, ha sido una carrera de persistir, de disciplina, de perseverancia". CITPA. "Al principio era, era más que todo con las donaciones. O sea, nos acomodamos mejor con las donaciones y el aporte de de algunas personas del equipo que que podían dar algo ¿no? O gestionar algo de dinero para lo que hacía falta. Estece... pero bueno no, después nos tuvimos que inventar lo de alguna actividad porque bueno... se empezaron a poner más, más difíciles esas ayudas". Voluntariado Colitas.
2 Animales Maltratados y/o Enfermos	Animales que han experimentado daño físico o psicológico debido a acciones humanas. Entre las que pueden encontrarse: violencia manifiesta, negligencia en el cuidado básico, tortura, mutilación o incluso la muerte intencionada. Además del daño físico, el daño psicológico causado a los animales, como la angustia, el tormento o el terror.	0	44	44	"Nosotros tenemos identificado el problema, que es el abandono, el maltrato, los animalitos en situación de calle". "Por lo menos eh... alguna persona que tiene un animalito, de repente necesita un medicamento, necesitan pasarle tratamiento o necesita gestionarle, por decirte algo, cirugía, una cirugía, ¿no? Entonces, bueno, las personas no tienen el recurso, entonces nosotros les damos apoyo". Voluntariado Colitas.
3 Apoyo Comunitario	Colaboración activa y solidaria de los miembros de la comunidad con el Emprendimiento Social.	0	9	9	"Acá en Guanare ya ya reconocen ¿ves? nuestra labor, nos ubican, nos llaman. Ehh eh... mucha gentece... está pendiente de ayudar". Voluntariado Colitas.
4 Aprendizaje Organizacional	Es el proceso mediante el cual el Emprendimiento Social crea, retiene, transfiere y utiliza conocimiento dentro de sí mismo. Lo que implica adquirir experiencia, transformarla en conocimiento y compartirlo internamente.	9	10	19	"Es desde la praxis, y voy dando indicaciones y ellas van aprendiendo previa explicación. Entonces generamos un canal de comunicación entre todas, que permite que el conocimiento sea circular. Va de mí para ellas y ellas a su vez retoman a mí, según como lo reciben, porque siempre hay mensajes que se reciben y se transforman... porque claro doy inducciones, pero ellas van, vamos aprendiendo sobre la marcha". CITPA.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
						"Se pregunta... quién explica esto o quién sabe de esto ¿ves? Entonces, de esa manera se va a informando, en las reuniones también ¿ves? Se se se van aprovechando esos encuentros para... Para por lo menos Laudice, que es una de las señoras que que te digo que tiene bastante conocimiento. Ella siempre nos explica cualquier cosa. O nos estaaa... transmitiendo esos conocimientos de ella, porque como ella dice en cualquier momento se retira, entonces por lo menos lo que yo sé lo saben ustedes ¿no? Esteee y por lo menos en mi caso, lo que yo siempre, lo que he aprendido también siempre lo... Lo comunico". Voluntariado Colitas.
5	Archivo de Operaciones	Es un documento que actúa como un diario detallado que incluye información sobre el número de animales atendidos, las ayudas recibidas, los tratamientos médicos suministrados y las actividades o eventos realizados. Es una herramienta interna que sirve para mantener un seguimiento organizado, pudiendo ser útil para futuras referencias o necesidades administrativas.	0	3	3	"Lo que sí tenemos, o lo que sí llevo yo por lo menos, es todo registro de lo que hacemos. Ok, o sea, animal atendido, esteee eh... quién nos apoyó, eh... cuánto tiempo duró, si es uno de nuestros rescatados toda su evaluación pues, tiene esto, tiene esto, falta esto. Ehh... o sea el registro fotográfico incluso lo tengo, de los animalitos que se que se atienden fuera de Guanare, de toda la ayuda ¿ves? Esteee... de las actividades eh... bueno pero muy puntuales pues, de las que vamos desarrollando". Voluntariado Colitas.
6	Asimetría de Información Interna	Situación en la cual algunos miembros del Emprendimiento Social pueden tener acceso a datos confidenciales o estratégicos que otros no conocen. Es decir algunos integrantes pueden estar al tanto de decisiones estratégicas, cambios organizativos o detalles financieros que otros no conocen.	0	2	2	"Información más más más delicada no no no se publica en el grupo". "No" (No todos manejan la misma información). "Hay hay cosas que son un poquito más delicadas pues, y y para que no se preste a malinterpretaciones o a confusiones por criterios personales, entonces no no no se habla por allí". Voluntariado Colitas.
7	Asistencias Pro Bono	Es una expresión latina que significa “para el bien público”. Se refiere a la prestación voluntaria y sin costo de servicios profesionales a individuos, grupos u organizaciones que no pueden pagar por ellos. La asistencia pro bono puede aplicarse en el ámbito legal, médico, social, ambiental, entre otros.	0	9	9	"Con un grupo de médicos de acá de Guanare, son como seis, siete. Antes eran más, pero tres se fueron de acá ¿ves? Entonces, ellos nos prestan, coordinamos el apoyo ¿ves? O sea, por lo menos, mira tenemos este animalito de la calle, en qué nos puedes... queremos que lo trates con este caso, esteee... ¿cómo podemos cuadrar allí? Entonces bueno, ahí dependiendo del caso pues, los médicos nos dicen, mira te donamos el eco, te donamos la consulta, paguen ustedes los exámenes de sangre, bueno si es que hay que ir, hay que llevarlos a cirugía, consigan los insumos y queda en tanto, o consíganme esto y colocamos nosotros todo, o sea, ahí vamos jugando, como quien dice dependiendo del caso". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
8	Autofinanciamiento	Mecanismos de financiamiento que dependen de las propias actividades generadoras de ingresos de la organización. En ésta situación el Emprendimiento Social genera sus propios recursos financieros a través de sus operaciones comerciales o actividades relacionadas con su misión social. Lo que puede incluir la venta de productos o servicios, o cualquier otra actividad que contribuya a la sostenibilidad financiera de la organización.	22	8	30	"Bueno, la única fuente de financiamiento de CITPA es la autogestión, autogestión. Número uno, el cobro de mensualidades fijas durante los 12 meses. Número dos, cobro tres cuotas de producción que incluyen vestuario, escenografía y eh la parte audiovisual de cada, de cada montaje. Y número tres, la venta de boletería, que es lo que permite llevar a cabo la función. Alquilar la sala de teatro, gestionar la boletería, contratar técnico, contratar asistente, contratar maquilladores. A pagos de honorarios profesionales a dramaturgo, a director y a la parte de producción. Eso es básicamente como trabajamos nosotros, sin patrocinio y sin financiamiento ni por la parte pública ni privada. CITPA. Bueno, hacemos actividades como dijiste ¿verdad?, para recaudar fondos... Este, realizamos actividades, al año realizamos muchas actividades ¿no?, porque obviamente necesitamos dinero siempre. Este, vendemos tortas... picadillos, quesillos... Mucho dulce y picadillo, bisutería". "Nosotros hacemos rifas, hacemos la actividad del potazo..." Voluntariado Colitas.
9	Avance Legal en Protección Animal	Progresos o mejoras que se han alcanzado a nivel legislativo y normativo para garantizar el bienestar y los derechos de los animales.	0	1	1	"Había una ley de de fauna, de protección a la fauna libre y doméstica en nuestro país ¿verdad? del año 2010, donde había, donde HAY algunos vacíos legales, que lo que se quiere es eso pues, este reformar eh con con una nueva ley que está, que propuso el fiscal, este rellenar ¿no? todos esos vacíos e incluir otros aspectos que quedaron por fuera en la única ley de protección a fauna doméstica que hay, hasta ahora acá en Venezuela ¿no? Entonces, todo ha sido ganancia ¿oíste? Todo ha sido ganancia porque... A pesar de que... de que mucha gente es es apática o es escéptica eh eh y dice, no mira, pero es que, ajá bueno, modifican la ley o sacan otra ley y aquí la ley no se cumple. Entonces bueno, pero ese es otro trabajo que hay que hacer ¿no? De dar a conocer la ley, de cómo pueden hacer cumplir la ley. Es un avance definitivamente. Ha sido un avance y será un avance porque esa ley va". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
10	Avances Tecnológicos	Nuevas tecnologías o mejoras en las existentes que permiten a los Emprendimientos Sociales operar de manera más eficiente, ampliar su alcance y mejorar su impacto social. Estos avances pueden ir desde un software de gestión hasta plataformas de comunicación, que facilitan la colaboración, la recaudación de fondos, la gestión de proyectos y la interacción con las comunidades a las que sirven.	2	0	2	"Cuando retorné a Venezuela todavía estaba el tema de la pandemia, sin embargo en el 2021 estábamos con la semana radical y la semana... Ay, no recuerdo cómo se llamaba ya, la semana radical y la accesible creo que era. Y allí CITPA entonces veía clases cada, cada 15 días. Y lo demás lo veíamos o por grupos de WhatsApp o nos conectábamos por Zoom". "Hemos hecho espectáculos con teatro multimedia... La tecnología nos ha ayudado a generar entonces contenido también, nos hemos adaptado a distintas plataformas, como lo es TikTok, Instagram, generando videos, contenido en YouTube. Y hemos incorporado también estos temas a distintas obras de teatro para hacerlas un poco más temporales. Así que nosotros lo hemos usado a nuestro favor". CITPA.
11	Cambios Demográficos	Variaciones en la composición de la población que pueden influir en las estrategias de los emprendimientos sociales. Estos cambios incluyen tendencias en natalidad, mortalidad, envejecimiento y muy especialmente en migración.	10	2	12	"En ese punto sí ha afectado muchísimo. Porque la gran población de niños que nosotros tuvimos en su buen momento, que fue 2016-2017, eeeh tuvo que emigrar. La mayoría de los chamos están fuera del país... Entonces hubo una baja de que yo tuve 75 niños y bajé abruptamente a 35 niños, porque hubo una deserción muy grande de chamos en CITPA. Eso fue lo que me llevó a mí a decidir emigrar... Actualmente tenemos menos deserción por migración, muchísimo menos. No, no tengo ningún chamo que se me haya ido del país, desde que yo retorné al país. Eh sin embargo, no tengo la afluencia de niños como la tenía hace algunos años". CITPA. "Por una parte negativa (afectado), porque se nos han ido personas muy valiosas del equipo, se han ido fuera del país y de hecho este año se van dos dos, dos personas que que nos colaboran bastante... Este y algo bueno pues, porque muchas personas también que están por fuera, que que prestan el apoyo ¿no?, que ven que sí se hace una labor, que es una labor transparente, entonces ellos envían sus colaboraciones, que bueno, efectivamente, pues eso nos ayuda a nosotros para gestionar en algo acá". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
12	Captación de Recurso Humano	4	5	9	"Bueno eeh lo primero es solicitar eeh nuevos perfiles... para... por lo general asistentes... Tienen que ser chicas, por el tema del trabajo con niños, ese es eeh digamos el perfil. Chicas, estudiantes de las carreras universitarias de teatro, eeh con interés en el trabajo con niños o que quieran aprender, proactivas, entre los 18 y los 30 años, eeh diría yo actrices también en el ejercicio ¿no? o estudiantes, o docentes. Eeh eso por ahí, la solicitud. Luego se hace una reunión con las personas que cumplan con el perfil, por lo general siempre son tres o cuatro, y se eeh se da un, como un un pequeño curso, taller de inducción. Con respecto a todo lo que es la normativa, el trato con los niños, y ellas entonces empiezan como asistentes oyentes en el sentido de la observación, de ir fijando rutinas. Y yo voy evaluando durante 12 sesiones o tres meses, ya después elijo las personas que van a quedar, por lo general siempre son dos o una... dependiendo de la cantidad de niños que tengamos. Y allí automáticamente se establece unos honorarios profesionales a destajo, por día trabajado... Cuando tengo directores invitados... se hace por planteamiento de proyectos. Ess decir, el proyecto que vamos a montar este año con el grupo tal o cual, es tal... se invita a ese, a ese director con una carta, el director rechaza o, o aprueba, asistimos a una reunión, nos sentamos a conversar con a, con acuerdos, líneas de formación, líneas estéticas, líneas de dirección, y se establece un horario. Y unos honorarios profesionales, en este caso, tanto por sesiones de trabajo como por estrenos y funciones adicionales. CITPA. "Lo principal que siempre se dice pues es que, si es amante de los animales, si si tieneee, o sea no hay un requisito así estricto como tal ¿no? o sea, eeeh si quieres participar, de hecho siempreee hacemos el llamado ¿no? de las personas que quieran unirse al grupo, eeeh que sean amantes de los animales, que tengan algun alguna disponibilidad para ver en qué pueden ayudar y cómo pueden participar dentro del grupo, pues bienvenidos... siempre se hace por las redes ¿no? y en cada una de las actividades que nos invitan o que nosotros organizamos, pues se hace hincapié en eso, de... en actividades de calle ¿no? que nos han invitado otras... Otros grupos, otraaas organizaciones de acá yyy o que hemos realizado nosotros, pues se hace hincapié que que se sumen al Voluntariado para ayudar a estos animalitos". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
13	Clique de Liderazgo	Pequeño grupo de líderes dentro del Emprendimiento, que mantienen una estrecha relación y ejercen control sobre la toma de decisiones y la gestión del mismo.	0	9	9	"Somos como cuatro líderes. Cuatro". "Somos las... las que nos hemos mantenido. Te recuerdas que te comenté que o sea, que han entrado personas, han salido personas". "Somos como cinco que parece que tuviésemos un motor ¿no? y hacemos aquí, buscamos aquí, y esto es rapidito, y esto es pa' este medio, y esto no sé, pero bueno también necesitamos la ayuda del grupo, entonces a veces las cosas se se frenan un poquito". Voluntariado Colitas.
14	Cohesión Grupal del Recurso Humano	Grado de unión, camaradería y conexión entre los miembros del Emprendimiento Social. Se centra en las relaciones interpersonales y la afinidad entre los individuos. Entre sus características se encuentran: Confianza, sentimientos de pertenencia, comunicación abierta y solidaridad.	2	4	6	"Cuando yo no estoy, ellos son los que sostienen a CITPA y trabajan con la misma mística de trabajo que yo manejo, que yo tengo y que me gusta. Entonces hablar con ellos siempre es, como si estuvieran hablando conmigo porque ya estamos todos cohesionados". CITPA. "El grupo que estamos ahorita y.... y el que se ha venido... los que hemos venido juntos ¿verdad? Bueno no sé si es porque somos puras personas adultas también. Esteeee... todas con un mismo objetivo ¿no? Entonces... nos entendemos muy bien". Voluntariado Colitas.
15	Competidores	Otras organizaciones de la sociedad civil que, también están comprometidas con la generación de valor social además del económico en el mismo ámbito de acción del Emprendimiento Social. Estas entidades compiten por recursos, visibilidad y la capacidad de abordar problemas sociales de manera efectiva. Pueden estar aplicando estrategias similares para mejorar la calidad de vida y lograr resultados sostenibles tanto a nivel económico como social.	3	3	6	"Existen varios estudios de mercado acá, con otras compañías u otras agrupaciones que hacen lo mismo que yo hago. Y está por ejemplo, el Teatro Colibrí, que cobra una mensualidad de 120 dólares, y cuotas de producción entre 400 y 500 dólares...Existe eeh la escuela, la academia... que es... la productora de Matilda, el musical que se presentó en la Teresa Carreño, y esto cuesta como unos 120 también la mensualidad, y están hacia el Este de la ciudad. Esas son como las academiaas un poco maaás más parecidas al formato que yo manejo. Y mi escuela cuesta 40 dólares mensual, y las cuotas son apenas de 50 dólares eeh por todo, por todo el año. Pero sí, hay una gran diferencia económica, pero también están ootras escuelas muuucho más accesibles, pero de menor calidad. Este como eel Laboratorio Anna Julia Rojas, que la mensualidad cuesta 15 dólares, pero los estudiantes...no... no se exponen tanto al escenario, no salen nunca de un salón de clase". CITPA.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
					"Hay unas excompañeras que que salieron... no muy contentas del grupo. Entonces... ellas supuestamente andan en eso pues, creando un grupo de de... para ayudar a animalitos". "Muchas se se hacen llamar proteccionistas independientes, entonces igual igual trabajamos en colaboración ¿sabes? O ellas trabajan... Igual necesitan... el el apoyo de otras personas". Voluntariado Colitas.
16	Comunicación Efectiva	Capacidad de transmitir información de manera clara, precisa y oportuna, adaptada a las necesidades del receptor, con un flujo bidireccional que permita la retroalimentación y la coherencia con los objetivos y la cultura del Emprendimiento; a fin de mejorar la coordinación, la colaboración y la toma de decisiones.	6	8	14
					"Yo tengo, digamooooos ciertos caminos ya establecidos que funcionan en cada proceso trimestral. Pero hay veces que escucho al grupo y entiendo lo que ya no funciona, lo que este año no quieren, que de repente el año pasado sí funcionó, pero este año no. Por ejemplo, tenemos dos años montando una gala de Halloween. A los chamos, el primer año les encantó la gala de Halloween... ya para el segundo año, el grupo grande ya no quería hacer gala de Halloween... entonces yo dije, ajá, tengo que hacer un stop con esto y saber qué quiere el grupo, qué está pasando. Y los escucho. Me siento con ellos y escucho qué está pasando, porque ya no quieren... Bueno, entonces vamos a vamos a designar entonces otra dinámica". CITPA.
					"Sí mira, por lo menos en el grupo de WhatsApp somos como más o menos eso, veintiocho, treinta creo que ya está... allí hay la libertad de de comunicar cualquier cosa y se dice, pues siempre bajo el respeto con los compañeros y por supuesto con la labor que estamos realizando ¿no? eh... cordialmente ¿no? Aquí pueden expresar hasta algo que no les parezca pero... y se discute ¿no?... el que quiera comunicar algo pues, que tiene toda la libertad de de hacerlo pues, que no es que, eh Gaby habló y se va a hacer lo que Gaby habla, o dijo algo florángel y se va a hacer lo que dijo florángel ¿no? Porque si es un trabajo, una labor en equipo. O sea, entonces decidimos en equipo y concertamos todos en equipo". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
17	Confianza y Credibilidad	10	11	21	"Yo creo que primero que nada empatizan mucho y se identifican mucho conmigo porque yo también soy mamá y soy mujer. Desde allí creo que les creo muchísima confianza en el hecho de poder encomendar a sus hijos a una persona como yo, que soy la imagen principal de la escuela". "He tenido la particularidad de que tengo niñas y niños que tienen 10 años conmigo". "Yo he estado en lugares en donde nadie estaría, pero mis representantes todos me han seguido porque conocen el trabajo". CITPA. "A pesar de que no tenemos la estructura formalizada, o que mira legalmente no somos fundación, organización, porque fíjate, un médico que es un profesional serio pues, como todos los profesionales pues, o la mayoría de los profesionales, no se va a prestar para, mira yo voy a prestar mi nombre, mi apoyo, mi clínica, a una gente que anda loqueando con animales ¿entiendes? O sea, ahí tenemos una credibilidad que es algo importante pues. Que ellos saben que de verdad uno está haciendo una labor desinteresada, porque aquí no hay lucro pa' nadie". Voluntariado Colitas.
18	Contexto Socioeconómico	22	19	41	"Luego en ese año 2016, comenzó la crisis en Venezuela por la escasez, y las mamás obviamente priorizaron la comida, los servicios. Y fueron desistiendo de la formación teatral". "Yo misma creo que he logrado cosas admirables en un país como el que estamos, siendo una mujer sin recursos, viniendo de una familia de escasos recursos, actriz, la mayoría de los actores en Venezuela no, no viven de del arte, eso es muy raro, es una cosa muy atípica que una persona en este país pueda vivir de del teatro". CITPA. "Toda esta violencia que vivimos en el país, toda esta misma situación económica, política, de de tanta inestabilidad, inseguridad, y que ha afectado a tantas familias, por supuesto, eh eh afecta pues, directamente e indirectamente también a a estas fundaciones, a estos grupos de proteccionistas, porque ajá las personas son las que realizan el maltrato, o sea las personas son las que abandonan a los animales. Ok, ellos no es que se van y se van solo para la calle, ellos están en la calle por por una condición de abandono de su familia". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
19	Control de Gestión	Procesos y sistemas practicados por una organización para monitorear y ajustar sus actividades y estrategias con el fin de alcanzar sus objetivos. En el contexto de emprendimientos sociales, implica asegurar que las acciones realizadas generen valor social y económico de manera efectiva y sostenible.	2	0	2	"Cada tres meses nos sentamos, nos organizamos, estructuramos, evaluamos el trimestre que terminó y comenzamos y organizamos el siguiente trimestre". CITPA.
20	Denuncias Infundadas	Denuncias que carecen de pruebas o evidencia concreta que sustente las alegaciones presentadas. Realizadas sólo con la intención de dañar, perjudicar o chantajear a la persona denunciada.	1	0	1	"A lo mejor tú pensarás dentro de todo, que soy egoísta o soy yoísta en, en cuanto a, a todo lo que tiene que ver con CITPA, con su proceso. Pero es que a mí me ha tocado muy duro, a mí me ha tocado defender... Hasta tuve una mamá que me interpuso una demanda en Lopna por explotación infantil, según ella. Bueno al final me ha tocado madurar muy rápido y todo lo he hecho sola". CITPA.
21	Desgaste Emocional	Estres emocional generado por la empatía hacia el sufrimiento ajeno y las dificultades para prestarles asistencia.	0	4	4	"Pero en lo que no se publica, hay un desgaste emocional increíble. Este, tengo compañeras que caen en depresión terrible y cualquiera pudiese decir, mira qué exagerado ¿ves?... Entonces yo siempre le digo a la gente, bueno, tú has tenido un animal, sí, yo tuve un animal, se te murió el animal ¿verdad? O sea ¿cómo sufriste? ¿Verdad? O sea, lloraste como un mes, dos meses, un año, no sé. Bueno, eso le pasa a uno cuando a uno se le muere un animal. Porque por lo menos yo siempre digo, y a lo mejor es algo duro ¿no? Pero yo siempre digo que, uno es el que llega tarde a ellos ¿ves? cuando uno no los puede ayudar, porque evidentemente no los podemos ayudar ni salvar a todos". Voluntariado Colitas.
22	Deslealtad Laboral	Conducta o acciones deliberadas de un empleado o colega que perjudican a la organización, sus compañeros o proyectos en los que están involucrados. Lo que socava la confianza y la colaboración dentro del entorno laboral.	1	9	10	"Yo he tenido gente de muchísima confianza, que se ha llevado a mis representantes, porque a ellos de repente se les ocurrió que ellos también quieren montar una escuela, se han copiado de mi formato, nunca les va bien al final. Heeee... he tenido personas encargadas de la parte administrativa, que al final dicen que no les cuadraron las cuentas y se desaparecen. Y ese dinero lo tengo que pagar yo, porque era para vestuarios, por ejemplo, o para uniformes. Esteee me han tocado directores, queee este yo les doy cancha libre, directores de teatro, y de repente cuando voy a ver la primera muestra, hay muchas cosas que no se pueden tratar con niños". CITPA.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
						"El conflicto que que hubo, que fue bastante fuerte con una excompañera, ehh... no no se pudo lidiar pues, porque ella salió bastante molesta y todo el mundo quedó molesto pues, por su comportamiento. Entonces bueno, allí no hubo no hubo solución alguna pues". "Algo que que que sucedió desde el año pasado para acá con una de las compañeras que que salió del grupo, que se ha generado un conflicto o se generó, porque bueno realmente uno no tenía problema ¿no? entonces hay una situación legal". Voluntariado Colitas.
23	Detección de Oportunidades	Identificación y análisis de situaciones o contextos que pueden ser aprovechados para crear valor social y económico. Se trata de un enfoque proactivo hacia los problemas sociales y la búsqueda de soluciones innovadoras.	15	5	20	"Cuando fui creciendo me fui dando cuenta que evidentemente la formación teatral iba dirigida específicamente a chamos adolescentes y a personas adultas, principiantes que desean formarse en el medio teatral. Pero el mundo teatral o la formación teatral para niños estaba muy abandonada, muy desierta. Existían academias de actuación muy ligadas a lo que es la actuación para televisión, el modelaje y el baile. Existía una academia de teatro también, pero excesivamente costosa para cualquier persona que desea que sus chamos se formen. Entonces yo decidí bajar muchísimo el, digamos, el prototipo de lo que ya existía, pero decidí montar una compañía. Una compañía de formación teatral permanente para niños y niñas. Y no talleres, porque lo que sí había, que ha existido siempre en Venezuela... son los talleres de formación teatral para niños y niñas que son durante tres, cuatro meses, gradúas al niño. Y el objetivo principal es evidentemente sacar dinero, tal cual. El objetivo es que el artista forma a los niños durante cuatro meses, monta una obra de teatro y ya el artista se lucró de eso, pero no hay un seguimiento posterior". CITPA. "Fíjate que nosotras estábamos era rescatando animalitos, bueno todo el proceso que conlleva el rescate ¿no? rescatar, resguardar, alimentar, atender, correr a la clínica, venir, resguardar, alimentar, recuperar para darlo en adopción ¿ves? Entonces de repente, oye vale pero hay tanta gente que tiene animales en su casa que no sabe tal cosa, entonces incorporamos eso ("Ayuda a Terceros")". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
24	Diferenciación	13	2	15	"Por eso es que no hago talleres montajes, que es lo que comúnmente hacen la mayoría de los actores o los artistas, hacen talleres montajes que, bueno, no tienen mayor seguimiento, mayor evolución en el chamo, sino que yo hago formación teatral permanente. Entonces el niño pasa de Nivel en nivel... desde que tiene tres años, hasta que cumple los 17 años, que ya, bueno, ya se va, ya se va a la universidad o muchas veces comienzan a trabajar conmigo en la parte pedagógica". "Pero le voy a dar el toque distinto que es de compañía. Las compañías tienen elencos estables, las compañías de teatro tienen elencos estables de gente profesional. Entonces yo le voy a dar a mi escuela, en vez de llamar Academia de Teatro para Niños Actores, le voy a llamar Compañía Integral de Teatro Pequeños Actores, que ese es el nombre original". CITPA. "Bueno nosotros, me imagino que por por el mismo hecho de estar organizados y ser un poco más numeroso el grupo ¿no? y no trabajar así supuestamente independiente ¿no? Estee... organizamos actividades, que eso también nos diferencia de los proteccionistas que se llaman independientes ¿no? porque ninguno de ellos hace actividades ni nada de eso pues, nosotros hacemos rifas, eh bueno ellos uno que otro hace alguna rifa en algún momento, pero nosotros hacemos rifas, hacemos la actividad del potazo, eh vendemos torta, eh... nos invitan a a actividades acá en Guanare, entonces a beneficio del Voluntariado". Voluntariado Colitas.
25	Disfrute Pedagógico	2	0	2	"...Porque el trabajo con niños tiene una particularidad, que te tiene que gustar y eso te tiene que llevar a la diversión. Porque si no es así, nooo no fluye". CITPA.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
26	Distribución de Funciones	Modo de asignación y organización de las responsabilidades y tareas dentro del Emprendimiento para promover la efectividad en la consecución de sus objetivos. Debe considerarse tanto en la gestión de recursos humanos como en el diseño de la estructura organizacional.	26	7	33
					"Yo hago de gestora, de directora, tanto de la dirección de gerenciar, como de hacer la dirección artística de todos los montajes, de escribirlos, de formar a los niños. En el área de formación tengo asistentes, que son bueno, las que me asisten en clases. Pero yo soy la que sistematiza y lleva a cabo la formación de los chamos, les enseño actuación, voz y dicción, expresión corporal. También soy la que se encarga de la parte administrativa, de cobrar las entradas, de pagar entradas, de eeh la producción como tal, de de cobrar entradas, de pagar los teatros, de reservar el teatro, de hacer la gira de medios, de ir a las entrevistas radiales y de televisión, de hacer organigramas, de cronogramas... cronogramas de pago, cronogramas de de montajes de ensayo, todo, yo hago todo". CITPA. "Entre los que estamos allí vamos gestionando, este por lo menos por decirte algo, Melania y yo pues vamos con la parte informativa; este Melania que es la contadora, ella lleva algo allí de quien ayudó, que donación entró; Florangel por lo menos maneja la parte de insumos médicos y todo eso; Melania pues lo del lo del dinero esteeee y allí vamos, o sea vamos prácticamente sobre la marcha pues del día. Hoy vamos a hacer esto, mañana... tal cosa". Voluntariado Colitas.
27	Donaciones	Contribuciones voluntarias de recursos, ya sean monetarios o en especie, que son otorgadas por individuos, empresas u organizaciones a entidades o causas sociales, sin esperar una recompensa o beneficio directo a cambio. Estas contribuciones suelen destinarse a apoyar proyectos que tienen como objetivo generar un impacto positivo en la comunidad o en áreas específicas del desarrollo social.	4	13	17
					"Y también recibimos donaciones, pero dependemos muy poco de las donaciones porque realmente es bastante riguroso contar con eso". "A veces los padres tienen pequeños emprendimientos y por medio de ahí, nos ayudan". CITPA. "... y bueno, nos valemos de todas esas ayudas que recibimos para poder ayudar a esos animales, este ehh... de todas esas donaciones, de las colaboraciones y bueno... de algunas cosas que que nosotras mismas organizamos eh eh..." "Depender de las colaboraciones, pues a veces hay mucha colaboración, a veces no tanta, a veces nada, sino que nos donan medicamentos, eeh no sé, pañitos, pañales, sabanitas, pero dinero no tenemos". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
28 Educación Integral	Enfoque educativo que busca formar individuos completos y equilibrados. No solo se centra en el desarrollo intelectual, sino también en el crecimiento emocional, social y ético. Su objetivo es preparar a los estudiantes para la vida en su totalidad, más allá del éxito académico. Este enfoque abarca todas las dimensiones del ser humano, incluyendo aspectos cognitivos, emocionales, sociales y físicos, con el propósito de formar individuos plenos, conscientes y capaces de enfrentar de manera crítica y creativa las demandas del mundo actual.	17	0	17	"Entonces ellos (los niños) están desarrollando liderazgo, distintos valores que son perfectos para ellos, como la empatía, el trabajo en equipo, la solidaridad, la capacidad organizativa, este... la capacidad de memorización, de colaboración, de compañerismo. Además, la la la generación de ideas, la creatividad, Están tomando forma en ellos". CITPA.
29 Estatutos Internos	Conjunto de normas y directrices que rigen la estructura y el funcionamiento de la organización; establecidas en el registro legal de la misma.	5	0	5	"...Digamos todas las funciones y los estatutos, sí, también están allí están allí digamos en el registro pues, en el acta constitutiva están todos nuestros estatutos, a qué nos dedicamos, cuál es nuestro objetivo, qué somos, qué se nos permite, qué no se nos permite, qué abarcamos, cuáles son el tipo de actividades que realizamos, cuáles son las actividades comerciales, todo esto". CITPA.
30 Estrategias de Marketing	Enfoques y tácticas que los emprendedores sociales emplean para promover y posicionar sus proyectos en el mercado. Además, buscan persuadir e influir en las partes interesadas para que apoyen e interactúen con sus emprendimientos. Estas estrategias no solo se centran en generar visibilidad y rentabilidad, sino también en contribuir al bienestar de la sociedad al abordar problemas sociales y promover soluciones efectivas.	19	4	23	"Tenemoooos un sistema de muestras trimestral, donde los representantes entran con un invitado especial para que vean lo que se está haciendo puertas cerradas. También por medio de funciones, donde asisten no menos de cuatrocientas personas, incluyendo niños, incluyendo otras instituciones eh invitadas, como escuelas de danza, que se invitan para que también vean el trabajo. Algunas veces hay escuelas de danza que participan en nuestros montajes, donde también nos ayudan a gestionar la venta de entradas y es posible de esta forma entonces, autogestionar eeh todos los montajes de CITPA. En redes sociales, publicidad paga, gira de medios, entrevistas en radio, en televisión, vamos al show de la mañana con Leonardo Villalobos, vamos a programas de radio eeh y redes sociales más que todo". CITPA.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
						"Hemos incorporado estrategias eh... no sabría cómo decirte, cómo llamarlas bien, si son ¿comunicacionales podría ser? de de damos a conocer, eh eh de de publicar sobre los casos exitosos y no exitosos, porque por lo menos cuando se muere un animalito, eso también se publica, que falleció el animalito y se agradece eh a todos los que ayudaron para ese caso. Este... cosas que no hacíamos tampoco ¿ves? Pero pero en... por recomendación de algunas personas nos dijeron, oye pero tienen que valerle también de la... que no me gusta decir publicidad, porque no es publicidad, de la parte informativa ¿verdad? Este manejar eso como una estrategia incluso ¿no? Porque pudiesen captar más donaciones, pudiesen captar eh... más personas que se unan al equipo eh... y bueno, y la parte, toda esa parte visual que la gente ve, que oye mira, si hay gente... haciendo algo acá por los animalitos ¿no? Que no solo pedir la ayuda, sino enseñar también lo que se hace con esa ayuda". Voluntariado Colitas.
31	Estructura Organizacional	Forma como una empresa o emprendimiento social organiza su recurso humano y procesos internos para alcanzar sus objetivos. Comprende la definición de responsabilidades y la distribución de autoridad. Repercute en la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación al cambio.	2	8	10	"El organigramaaa, sí, tenemos la directora digamos estoy yo, está mi esposo mi ex esposo, y mi mamá como tesorera, pero bueno, yo terminé ejerciendo todos los...digamos todas las funciones". CITPA. "Una presidencia, una vicepresidencia, eh... una contadora, eh... como estamos en ese tema de de reestructurar para poder legalizarnos ¿verdad? Estamos en esa definición de cargos, pero ya tenemos varios puntuales, eh eh... este medios, publicidad. Organigrama NO. Ajá, o sea en página, no. O sea, eh estructurado así, bien bonito, no. Pero o sea tenemos ya... las personas puntuales ¿no?". Voluntariado Colitas.
32	Evaluación de Desempeño del Recurso Humano	Proceso mediante el cual se revisa y evalúa la contribución y el rendimiento de los empleados y/o voluntarios en una organización. El objetivo principal es alinear las metas individuales con los objetivos del Emprendimiento Social, para mejorar la eficiencia y efectividad del trabajo.	5	1	6	"Por lo general después de cada función (Evaluación de Desempeño). Pero ellas van aprendiendo sobre la marcha. Dónde realmente se pone a prueba lo aprendido y las funciones de cada una es, en épocas de funciones. Ahí es donde nos damos cuenta, quien está preparado y quién no. Quien debe seguir y quién no". CITPA.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
					Estamos en eso pues, estructurando allí, porque lo que creemos es que, por lo menos en esos cargos, este estén personas que sabemos que están comprometidas y que, con las que podemos contar allí, ¿ves? No es que de repente, mira, entró alguien al grupo, entonces, ay, pero vamos a meterla aquí, entonces de repente está aquí un mes o se retira ¿ves? Entonces queremos por lo menos asegurar para, para por lo menos tener esa estructura confiable pues, o ahí. Con con una base sólida ¿no? Entonces estamos, estamos evaluando todas esas cosas". Voluntariado Colitas.
33	Evolución de la Organización	Desarrollo y cambios en la estructura, cultura y prácticas del Emprendimiento Social a lo largo del tiempo, para mejorar su efectividad y lograr sus objetivos sociales y económicos.	31	9	40
					"En ese momento no tenía todavía la concepción de tener adolescentes. Porque la compañía, como era para niños, yo la tenía hasta los 12 años. Ya cuando cumplían 13, los niños tenían que retirarse. Pero comencé a tener niños que iban cumpliendo 13, 14 y no se querían ir. Entonces yo poco a poco fui, bueno, este año voy a aceptar hasta los 12. Bueno, este año voy a aceptar hasta los 13. Seguían creciendo los niños y las mamás, bueno, que no nos queremos ir. Fui abriendo la brecha hasta que dije, nada, ya tengo que crear un preadolescente. Un prejuvenil perdón, tengo que crear un prejuvenil porque estos chamos no se quieren ir, quieren seguir estudiando teatro. Porque te digo, para los chamos hay muchísimo más chance en encontrar formación teatral. Pero para los chamos jóvenes, entre 13 y 16 años, es más difícil. Hay más para juveniles desde los 17 en adelante. Pero hasta los 16 todavía está muy desierto. A la gente no le gusta, y yo entiendo pues, no le gusta trabajar con esas edades. Porque son edades muy complejas, muy complicadas. Y trabajar con los representantes, también requiere una metodología muy delicada, porque tú te tienes que ganar la confianza de los representantes. Entonces, bueno, esos fueron los inicios de CITPA. En principio nos llamábamos pequeños actores. Luego que volví al país decidí llamarlo por su siglas CITPA. Para que la marca tuviera más renombre". CITPA.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
					"Mira, Voluntariado Colitas fue creada hace tres años, ¿verdad? Por idea de mi sobrina, que me recomendó que me organizara, ¿verdad? bajo un nombre. Porque nosotros veníamos trabajando ya como proteccionistas desde hace mucho tiempo, ¿verdad? Un grupo, veníamos un grupo sólido, por así decirlo, trabajando, pero nosotras. Sin ningún nombre, sin sin nada. Entonces mi sobrina me dijo, pero ¿por qué no te organizas? Buscas un nombre y empiezan a trabajar bajo ese nombre. Entonces, bueno, fíjate, de allí surge el Voluntariado Colitas. Obviamente pues lo analicé, lo pensé, se lo planteé a mis compañeras. Y bueno, todas quedamos de acuerdo de que... de que sí, de que era hora de estar como más organizadas. No, que ay las proteccionistas por aquí, las proteccionistas por allá. O sea, siendo claro, bueno, mira, somos Voluntariado Colitas, entonces decidimos organizarnos de esa manera" Voluntariado Colitas..
34 Experiencia Previa	Capacidades, conocimientos y vivencias que una persona ha adquirido antes de iniciar un emprendimiento. Esta experiencia puede provenir de trabajos anteriores o incluso de la participación en proyectos o empresas familiares. Influyen en la capacidad del emprendedor para identificar oportunidades, tomar decisiones informadas y gestionar los riesgos asociados con el emprendimiento. Además, puede proporcionar una valiosa red de contactos y conocimientos específicos del sector que pueden ser cruciales para el éxito de la nueva empresa.	5	7	12	"Eeh... bueno, yo recibí unaaa,, digamos una formación muy asertiva cuando trabajé en McDonald's, que fui gerente de mercadeo. Y... aprendí en McDonald's lo que es el hecho de motivar a sus empleados". CITPA. "Somos amigas. Son las compañeras que te dije que, bueno, que qué suerte que están allí, porque son casi que las primeras proteccionistas de Guanare ¿ves?. Entonces han trabajado en fundaciones fuera de Guanare. Una de ellas que es la señora Laudice Medina, una de nuestras asesoras ¿ves? Tiene muchísima muchísima experiencia en el tema de fundaciones, ella viene de Fundavidan en Acarigua. La otra compañera trabajó en Barquisimeto". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
35	Familia y Amistad	Relaciones intrafamiliares e interpersonales que se afianzan con la gestión de la organización.	29	5	34
					"Y entonces ya el sentido de pertenencia que ejercen con la escuela va distinto, es distinto. Por eso es que tengo clientes de tantos años, porque no solamente entrelazo con el niño, sino que aprendo a entrelazar también con su representante. Entonces creo que se crea un espacio agradable para todos. Ellas se hacen amigas entre ellas y los niños crean una hermandad grandísima y a su vez se hacen amigas mías, siempre con mano izquierda obviamente, manteniendo la cautela, pero creo que es esta cosa de que se crea familia. Y es lo que es, lo que es el plus de CITPA, que es toda una experiencia. El niño aprende, pero el representante, la mamá, la abuelita, también aprende. Aprende de teatro, aprende porque hacemos muestras, porque hacemos clases abiertas donde ellos participan también y van viendo la evolución paulatina de sus chamos, aprenden lo que es un vestuario, me hacen preguntas, yo se las respondo, a veces los involucro en el área de vestuario, a veces los involucro en el área de intervención de vestuario. Entonces, vamos todos como creciendo juntos". CITPA. "...Somos varios que nos hemos mantenido a lo largo de muchos años, estee ya llegamos a ser como familia ¿no? Uno comenzó por el tema de los animalitos, entonces ya hay ya hay amistades, ya hay amistades allí dentro ¿no? Entonces eso eso nos ha motivado también me imagino que a que a estar a seguir juntos ¿no? Este pero al al que va incorporándose pues sí, siempre se hace mucho hincapié en eso, de que más allá de la labor que realizamos, pues uno termina siendo como una familia ¿no? Además del aspecto de ayudar a los animalitos, pues también está uno allí para cualquier cualquier ayuda a cualquiera de los miembros..." Voluntariado Colitas.
36	Financiamiento Público	Fondos que provienen de fuentes gubernamentales o estatales, destinados a apoyar proyectos, programas o iniciativas que benefician al público o a la sociedad en su conjunto.	1	0	1
					"En un futuro CITPA se ve como...el... el Sistema de Orquesta de Venezuela, el que fundó el maestro Mario Abreu, bueno... ojalá. Queeee... que estemos conformados y seamos una institución tan grande, que podamos llevar a niños a hacer teatro por el mundo, también llevar el programa de formación de CITPA a colegios públicos, a colegios privados, sin distinción de clases sociales y que esto sea pagado por el Estado. Que sea un programa abierto para los niños, independientemente de que tengan o no tengan recursos, sino que el Estado pueda llegar a pagar por una formación como esta". CITPA.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
37 Formación Previa	Educación formal y destrezas técnicas adquiridas por una persona antes de iniciar un negocio o emprendimiento. Incluye títulos universitarios, cursos técnicos, competencias digitales y de comunicación.	5	1	6	"Ya yo venía con un conocimiento bastante amplio en lo que esto respecta, porque desde que tengo 15 años comencé a dar clases de teatro y a formar el Club de Teatro de mi liceo, que es el Liceo las Nieves ubicado en Maracay, donde yo estudiaba bachillerato. Aparte de esto, me formaba como bailarina en danza contemporánea, en modelaje, y luego de graduarme de bachiller comienzo a estar en una fundación de teatro, en donde ellos tenían grupos de teatro, tanto para niños, jóvenes, y tenían un programa colegial. Allí, digamos que, iba todas las tardes, después del liceo, se pude decir que era un trabajo a medio tiempo, pero no era un trabajo, porque era un trabajo a honores, para mí mi pago, mi pago, fue siempre aprender. Nunca, nunca percibí ningún ingreso monetario por esto. Pero el aprendizaje que obtuve fue muy grande, porque hoy en día estoy haciendo lo que hago. Entonces, bueno, aparte de esto, daba clases de teatro en distintos colegios, y era la asistente de dirección del profesor, ¿no? De la persona que llevaba todos los colegios para que participaran en el Festival de Teatro. Aprendí muchísimo". CITPA. "... Por lo menos Laudice, que es una de las señoras que que te digo que tiene bastante conocimiento. De hecho, yo creo que la primera proteccionista de acá de Guanare. Ella siempre nos explica cualquier cosa. O nos estaaa... transmitiendo esos conocimientos de ella..." Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
38	Formación Profesional	Proceso de adquisición de conocimientos formales y capacidades técnicas, por parte de los miembros de un emprendimiento.	11	10	21
					"La directora, en este caso yo, soy licenciada en teatro, egresada de la UNEARTE con la mención de actuación, pero también egresé de la Universidad Bicentaria con un Diplomado en... ¿cómo se llama? en Componente Pedagógico y también soy egresada de... la UCV como locutora, locutora certificada. Esto más toda la experiencia que he tenido a nivel actoral, ¿no? Últimamente me he ido especializando un poco más en gerencia, porque me gusta mucho el tema de darle forma a la Compañía, no solamente desde la parte bonita, espiritual, sino también de llevarla a otro nivel eh... con la parte gerencial. Para eso también he ido adquiriendo conocimientos. Entender de alguna forma que a pesar de que estamos formando niños en las artes escénicas, también debemos formar una generación de relevo. Además también contamos con estudiantes en el área teatral, actualmente también de UNEARTE, de distintas escuelas, también tengo chicos que me están asistiendo que son de la Juana Sujo, que son escuelas de artes de aquí de Caracas, de UNEARTE y de la César Rengifo. Pero aparte tengo el Director Encargado ahorita del grupo prejuvenil, es egresado de la UCV en la mención de Artes Escénicas, egresado del programa de formación de la Compañía Nacional de Teatro, Director del grupo de teatro La Vacante, también profesor del Laboratorio Teatral Anna Julia Rojas, con más de 30 años de experiencia en el área de formación artística y profesor también de la UNEARTE del área de Expresión Corporal". CITPA. "Hemos... procurado capacitarnos cada quien individualmente y bueno, a veces en grupo ¿no? En el tema de la labor ¿no? porque no no es algo que se estudia, no es algo anexo eech... anexo, que uno va a hacer un un diplomado, un curso de proteccionista, algo así pues. Entonces, si hemos buscado, por lo menos en lo personal, yo siempre ando pendiente de de ver qué qué aprendo por allí, por lo mismo de de manejar el grupo, de de manejar información, porque es importante también". "Mira por lo menos el tema de los cursos de de manejo de animales, no es muy frecuente. Y no solo aquí en Guanare sino en Venezuela. Pero este vamos a aprovechar este fin de semana que un grupo de médicos veterinarios van a hacer acá en Guanare un curso, van a dictar un taller, un curso-taller, teórico-práctico sobre primeros auxilios en animales pequeños ¿verdad? Que ahí entran los perritos y los gatitos. Esteee viernes y sábado, entonces varios del grupo lo vamos a hacer. Este bueno y por mi parte pues, siempre trato de de prepararme por por alguna otra parte ¿no?". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
39	Gestión Reactiva	Enfoque de gestión donde las acciones se toman en respuesta a eventos o situaciones después de que han ocurrido, en lugar de anticiparse y planificar con antelación.	0	15	15	"Sí, sí ha pasado (Momento en que no han tenido absolutamente nada), pero gracias a Dios se resuelve. O sea hay hay, hay semanas en que mira, para esta semana no hay comida pues, pero ahí ahí brincamos. O sea ahí nos toca gestionar, eehh sacamos fiado aquí, quitamos prestado allá, y bueno... y ahí se resuelve. Pero sí, si hay momentos que no hay medicamentos, que no tenemos ni una jeringa, que no tenemos ni un par de guantes y comida menos". Voluntariado Colitas.
40	Habilidades de Liderazgo	Capacidades y cualidades necesarias para iniciar y dirigir emprendimientos sociales. Estas habilidades incluyen la capacidad de transformar una crisis en una oportunidad, establecer diálogos constructivos con la comunidad, y generar valor social además del económico. También implica la gestión eficiente de la organización y la colaboración con diversos grupos de interés para lograr un impacto social positivo.	41	38	79	"Una de las cosas que me preguntaban en el Concurso Ideas y le preguntaban a otros de los finalistas es que si ya ustedes vivían de su emprendimiento. Y yo era una de las pocas que decía que sí. Yo nunca he entendido como hay personas que no creen en su propio emprendimiento. Que cuando tú tienes algo que estás emprendiendo y no sueltas lo que te da la seguridad, es porque finalmente no terminas creyendo en tu nuevo emprendimiento.... Yo soy una persona que yo cuando me meto en algo, me apasiona tanto que yo necesito meterme completa. Entonces trabajar en otros espacios, que me quite libertad de tiempo, pensamiento y energía. Esos son talentos que yo solamente me regalo a mí misma y a mi propia compañía... No se la regalo a más nadie, porque eso vale mucho. Entonces desde el día uno he aprendido a vivir de mi emprendimiento. Han habido años muy difíciles, muy duros en los que no he tenido ni para comer, que me ha alcanzado a duras penas para comprar comida. He tenido años muy buenos, como el año pasado que me logré comprar mi primer carro. He tenido años como este, que son años de mucha recesión, porque tengo una nueva meta, que es alquilar ese espacio, acondicionarlo. Pero sé que nos va a ir muy bien, pero siempre existe el miedo. Claro, existe el miedo de dejar lo que conoces, existe el miedo de volver a empezar. Tener un nuevo espacio, es mover energía. Yyy de repente que los niños, se te salgan cinco niños, desestabilizas económicamente el negocio. Pero cuando cuando se salen cinco niños, llegan siete, llegan nuevos representantes... Y ha sido un trabajo, yo creo que de mucha disciplina y de creer mucho en CITPA, de creer, de no perder el el horizonte, de no perder el foco. De que mucha gente, a pesar de que te digan, pero tú estás loca, yo he dejado hasta mi carrera de actriz por creer demasiado en mi emprendimiento. Entonces hay mucha gente que te juzga. O que lo quiere hacer como tú, pero yo creo que cada quien tiene una esencia particular". CITPA.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
						"Yo trato siempre de ser lo más positiva posible ¿no? Ehh... ah bueno, sí hay dificultades como en todo, y siempre se los digo... pues, no va a ser esta labor ni nosotros la excepción, y menos en la situación país en la que estamos ¿no? Que dificulta aún más el tema ¿no? Pero bueno, pero vamos a seguir, miren dónde estamos, siempre les hago hincapié en eso, la gente nos ayuda, la gente nos conoce... todo eso tiene valor ¿ves? O sea todo eso, y nos debería motivar e impulsar, pues sí hay muchas dificultades, pero bueno aquí estamos y vamos a seguir. Ahí vamos a darle la vuelta. Entonces por lo menos, mira uno de esos roles, yo creo que el del motivador, cosa que yo ni sabía que existía o que yo lo tenía ¿sabes? Porque esteee... o sea, tengo que estar allí ¿verdad? Este, sí vamos, vamos a hacer esto, vamos a hacer aquello, vamos a organizar aquí, o sea, moviendo pues, pendiente de cada detalle". "Yo creo que ha sido la constancia... y las ganas de, de hacer esta labor, a pesar de las dificultades, que son muchísimas... pero nos hemos mantenido porque yo pienso que que que, que el grupo está convencido pues, estamos convencidos de que, de que hay que hacer el mayor esfuerzo para seguir ayudándolos, porque si abandonamos, pues imagínate". Voluntariado Colitas.
41	Identidad Visual (Logotipo)	Es una representación gráfica o simbólica utilizada para representar la identidad visual de una marca u organización. La misma transmite los valores, la personalidad y la esencia del Emprendimiento.	1	2	3	"Sí, CITPA tiene logotipo y ya va por su segundo logo. El primer logo fue constituido en su creación en el año 2012 y se llamaba tal cual Pequeños Actores. Era como la marca que estábamos... que yo estaba como posicionando ¿no? Pequeños Actores, que fuera de una vez un... digamos un... un referente para para para que la gente supiera que ahí se forman niños actores como tal. Entonces eeeh yo hice todo lo posible para que las siglas dieran CITPA, que es Compañía Integral de Teatro Pequeños Actores. Con el logo Pequeños Actores eh... duramos trabajando los primeroos ... nueve años. Eeeh... y ya cuando yo emigré... y volví, yo decidí entonces ya eh eh generar el nuevo logo, que era como la nueva imagen de CITPA y se llamaba esta vez CITPA. Y ahí fue donde le cambié teatro a talentos y actores a artistas. Entonces es Compañía Integral de Talentos Pequeños Artistas, porque sentía la necesidad de expandir un poco las áreas de formación con las cuales yo quería trabajar en esta nueva etapa. Sin embargo, la vida me sigue llevando a que el resultado final del proceso formativo año tras año son obras de teatro. Entonces estoy... tomé la decisión de volver nuevamente al concepto original, que es Pequeños Actores". CITPA. "Porque nosotros veníamos trabajando ya como proteccionistas desde hace mucho tiempo... Sin ningún nombre, sin sin nada. Entonces mi sobrina me dijo, pero ¿por qué no te organizas? Buscas un nombre y empiezan a trabajar bajo ese nombre. Entonces, bueno, fíjate, de allí surge el Voluntariado Colitas"... "Sí tenemos logotipo ¿verdad? tenemos lo que es la parte gráfica así estructurada..." Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
42 Impacto Social	Valor social creado por el emprendimiento. Mejora tangible de la calidad de vida de la comunidad, gracias a las acciones del Emprendimiento Social.	7	8	15	"... Crear un programa de formación permanente en el cual los niños puedan conseguir en CITPA su espacio seguro, de tal forma que deseen permanecer en él formándose y así reconocer el arte como un vehículo que les facilita un espacio seguro para crecer. Es un tránsito tanto en la vida del niño como del adolescente y del joven, digamos hasta los 21 años, que esto les puede crear un cambio de conciencia y a nivel social. Siempre los chamos que ya tienen metas establecidas desde que son muy chamos o vocaciones que logran conseguir, siempre es una ganancia para la sociedad, sin embargo la transformación social con CITPA proviene de un cambio de conciencia tanto del niño como de su entorno más directo. Porque no solamente se ve beneficiado el niño, la niña, el adolescente, el joven que participa, sino que todo su núcleo cercano también se ve transformado. Porque ellos, desde los cuidadores hasta los que asisten a apoyar a los chamos que mediante un sueño, bueno... Ehh... entran en CITPA a través de un sueño, a través de una necesidad que tienen estos chamos de recibir herramientas artísticas... ehh... la familia entera se involucra para alcanzar un mismo fin". CITPA. "... Con la misma labor ¿no? Estamos ayudando a a a sensibilizarnos, a tener como una sociedad más justa, a respetar a otros seres vivos, eh eh a descongestionar las calles ¿no? También, las comunidades de de animalitos, y me refiero a que, buscándoles hogar ¿no? Esa buscándoles hogar o o o convenciendo a las personas que los tienen, que que los dejan salir a la calle, que los tiran a la calle, que tienen que hacerse responsables de sus animales, que no hayan tantos animales en la calle. Porque muchos de ellos tienen familia..." Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
43	Inclusión	8	2	10	"... También involucrar a niños con eh capacidades intelectuales, como niños que tengan el espectro autista, que estén con síndrome de Down, con TDH. Ya que el teatro, está comprobado que es transformador en su totalidad de eh las capacidades en general..." "Porque el teatro y particularmente pequeños actores logran transformar realidades. Yo he recibido niños que están a punto de caer en las drogas, que están medicados, que son rechazados en sus colegios, son rechazados, no tienen vida social; en CITPA logran entrelazar realmente relaciones afectivas basadas en el respeto. Y esto estoy segura que marcó un antes y un después en la vida de ese chamo..." CITPA. "... Habían dos niñas menores de edad, entonces se se agregaron al grupo (Voluntariado) con su mamá ¿Ves? Porque ajá... estece... para cuidar todo ese todo ese tema. Ellas van... Una se salió porque se fue del país ¿no?, la otra va a las actividades con la mamá y la mamá la apoya ella en eso ¿no? más que todo porque la niña quiere estar en... en en el grupo de protección, estece pues eeh ah bueno se se se incorporan al grupo, se les da una bienvenida, se invitan a las reuniones y bueno, y se van incorporando así a las actividades". Voluntariado Colitas.
44	Incomprensión Pública	0	2	2	"Estece... eh... bueno pero hay gente que también se molesta ¿no? Que se ha llegado a molestar, que que reporta y que uno le explica la situación... por decirte algo... me ha pasado a mí y le ha pasado a otras compañeras, que nos llaman a las dos de la mañana ¿ves? para reportar un animal. Ah es que está aquí en la avenida... Ajá señora, pero usted lo está viendo, usted pudiese ¿sabe? resguardarlo. Porque fíjense, son las dos de la mañana, yo estoy en Fundaguanare, yo no tengo carro. ¿Cómo salgo yo a ésta ahora? La otra compañera está en San Francisco ¿Cómo baja de San Francisco a las dos de la mañana para la avenida Simón Bolívar a buscar un perro? Este cosas que también la gente tiene que ¿sabes? que entender. No es que uno no quiera ayudar, pero eh yo siempre digo, mira como todo pues, todo el mundo tiene su vida, sus responsabilidades, sus otras cosas... Entonces la gente cree que, a veces cree que será que uno hace solamente esto y tú no comes, tú no duermes, tú no vives. O sea, tú estás las 24 horas sentada esperando donde hay un animal para salir corriendo. Y ojalá pues también la cosa uno pudiese tener esa disposición para uno hacerlo. Pero entonces uno pisa tierra, ajá, y es el tiempo, y es el traslado, y es la plata, y es donde lo meto. O sea, no se puede ¿ves? Entonces, hay gente que se ha molestado ¿ves? De que, ay pero es que ustedes no ayudan animales. No pues sí los ayudamos señora, pero usted tiene que entender que son las... dos de la mañana. O sea ¿cómo voy yo para allá? ¿Y a dónde, a qué médico llevo yo a las dos de la mañana con el animal? ¿ves? Entonces también es... no no es fácil pues". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
45	Liderazgo Autocrático	Estilo de liderazgo donde el líder centraliza la autoridad y toma decisiones de manera unilateral, esperando obediencia de sus seguidores.	12	0	12	"... Me ha tocado, incluso con propios representantes que se han querido como meter en cuanto a la gerencia o mucha gente queriendo opinar y subalternos, yo no les digo así, pero bueno a final de cuentas son empleados, que quieren indicarme o decirme cosas, con toda la la, disculpa la palabra, con toda la bola que yo le he echado sola. Entonces hay momentos que me vuelvo muy celosa". CITPA.
46	Logros de la Organización	Resultados exitosos y significativos que se obtienen al completar una tarea, superar un desafío o alcanzar una meta específica. Estos logros son el reconocimiento tangible de los esfuerzos y habilidades empleados para lograr un objetivo. Pueden incluir hitos importantes, avances en proyectos, cumplimiento de objetivos estratégicos u otros resultados positivos que contribuyan al éxito general de la entidad. Ya sean individuales o colectivos, su importancia radica en su contribución al progreso y crecimiento de la organización.	13	3	16	"Actualmente creamos el Primer Programa de Pequeños Directores. Tengo dos niñas que dirigieron su primera obra de teatro. Y entonces estamos... digamos que estamos corroborando que la formación sí tiene buenos frutos, porque ellos son ahora capaces de aplicar todas las herramientas que se les han dado durante todos los años que ellos han estado, unos más que otros, en... en procesos de montaje que creen los mismos niños. Entonces ellos están desarrollando liderazgo, distintos valores que son perfectos para ellos, como la empatía, el trabajo en equipo, la solidaridad, la capacidad organizativa, este... la capacidad de memorización, de colaboración, de compañerismo. Además, la la la generación de ideas, la creatividad, Están tomando forma en ellos, eso quiere decir que los años de formación sí rinden buenos frutos". CITPA. "... Por lo menos acá en Guanare ya ya reconocen ¿ves? nuestra labor, nos ubican, nos llaman. Ehh ehh... mucha gente... está pendiente de ayudar ¿ves? de reportar... Y y por lo menos cuando hemos ido a programas de radio, que la gente llama y felicita y participa, entonces uno... ahí te das cuenta ¿no? Que que también aparte de que nos conocen pues, reconocen que uno anda haciendo una buena labor pues, que realmente se está haciendo, se está prestando una ayuda este... para estos animalitos". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
47	Maltrato Animal	0	11	11	"... el maltrato animal es toda acción que genera en un animal, una lesión, un daño ¿verdad? Dolor físico y emocional ¿verdad? Y que también involucra este no solo eh estos daños ¿verdad? Sino también la tenencia irresponsable, la negligencia por su cuidado, su alimentación y su atención. Porque la gente piensa... que el maltrato solamente es que le pegó, que lo atropelló, que lo quemó, que le dio con un machete, que, que le tiraron no sé qué cosa encima y lo lastimaron. No, no, también es este la agresión verbal, que tú tengas un animal y lo grites y lo grites. O sea, ellos llegan a un momento que ellos sienten pánico ¿Ok? Este y de paso pues, tenerlos bajo una tenencia irresponsable. Todo eso es maltrato. No solamente el golpe o... Que que mucha gente lo piensa. Ah, pero es que eso es maltrato. Claro, si usted tiene un animal amarrado las 24 horas del día, llevando sol, llevando agua. Si se le está muriendo, si no tienen una... eh una atención médica, si no tiene comida, si no tiene agua. Eso es maltrato animal". Voluntariado Colitas.
48	Marketing de Causa (Patrocinios)	2	4	6	"Eeeh con el tema del concurso Ideas, bueeeno... yo meee me hice muchas ideas (risas) de que por fin íbamos a tener el el espacio que merecíamos, por medio del patrocinio de de los distintos, de los distintos bancos que participaban allí, las distintas marcas. Y comencé a buscar, a buscar muchos locales... Como te digo, pensando que el Concurso Ideas me iba a cambiar la vida, le iba a cambiar la vida a CITPA. Y y y cuando, bueno, ya en diciembre me entregan el premio del tercer lugar, me di cuenta que no me alcanzaba para nada, ni siquiera para pagar tres meses de adelanto del local que quería, que era un local más pequeño, y deserté. Perdí la meta, invertí ese dinero en otras cosas que le hacían falta a la Escuela". CITPA. "... varias agropecuarias de acá, eh por lo menos en la actividad del potazo casi todas las agropecuarias nos hacen llegar algo ¿verdad? Para la actividad. También acá en Guanare desde hace tres años realizan la Mascarada Canina, eso lo organiza Ositosdog, que es una peluquería canina con el Club Hispano y... Aerobox Training ¿verdad? que son, es un grupo de gente que hace ejercicio allí en el club. Estee ellos organizan la Mascarada Canina aquí en Guanare, desde hace tres años. Y ellos nos han incorporado a esa actividad ¿no? ellos hacen la actividad y en beneficio del Voluntariado. Entonces a todos los patrocinantes, ellos les les piden alguna donación o alguna colaboración para nosotros". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
49	Medición de Resultados	Proceso sistemático de evaluación y cuantificación del impacto social y económico de un Emprendimiento Social. Lo que implica analizar el progreso hacia los objetivos sociales, la eficiencia operativa, la creación de valor y la alineación con las necesidades de la comunidad y los grupos de interés. A través de la medición de resultados se busca, asegurar que los esfuerzos de la organización generen beneficios tangibles y sostenibles.	2	0	2	"No, no tenemos este tipo de formularios (de Medición de Resultados). Nuestro producto final se mide por la superación del producto arrojado el año anterior, no solo en términos de resultados si no de procesos. Ejemplo en el 2023, se alcanzaron nuevas metas que en el 2022 NO. Cómo que visitamos nuevos teatros, abrimos un nuevo espacio no mejor que el que estamos abriendo este año. Logramos incrementar la matrícula en un 25%. En términos de ganancias adquisitivas no fueron muy distintas al año anterior. Ahora este año 2024, estamos apuntando por resultados distintos. La creación de un espacio de lunes a domingo, dónde no solo podamos contar con formación teatral sino integral, y domingo de espectáculos con el cual se subsanen gastos operativos,," CITPA.
50	Misión	Razón de ser del Emprendimiento Social.	16	25	41	"Bueno, la misión de CITPA es formar a niños, niñas y adolescentes en el área teatral y utilizar las artes como vehículo para la transformación social. Ehh... además de crear una generación de relevo más consciente, futuros espectadores para el arte, futuros profesionales que no solamente se dediquen a la parte actoral, sino que tengamos futuros docentes de teatro o de distintas áreas artísticas. Tengamos futuros espectadores, futuros escritores, futuros productores, futuros asistentes de dirección, futuros directores". "El plus de CITPA justamente es que logramos ir más allá de un taller, logramos entrelazar vínculos con las familias..." CITPA. "Mira, la misión es rescatar animalitos que se encuentran en situación de calle, ¿verdad? Alimentarlos, recuperarlos, mantenerlos por un periodo de tiempo, ¿verdad? Lo que sea necesario para después darlos en adopción responsable. Cuando ya este... sea evidente que ellos están al 100%". "...Agregamos algo que llamamos 'Ayuda a Terceros'. Que es por lo menos ehh... alguna persona que tiene un animalito, de repente necesita un medicamento, necesitan pasarle tratamiento o necesita gestionarle, por decirte algo, cirugía, una cirugía, ¿no? Entonces, bueno, las personas no tienen el recurso, entonces nosotros les damos apoyo ¿no? O sea, vamos a hacer algo en conjunto, sacamos una rifa, hacemos alguna actividad, los ayudamos a recoger ese dinero para que puedan atender a sus animalitos. Y bueno, quedamos dando el apoyo de... por lo general siempre es en cirugía la gente se complica ¿no? Porque bueno, por el costo que tiene, ¿no? Quedamos dándoles el apoyo para pasarles el tratamiento, porque mucha gente no sabe inyectar, no sabe pasar un tratamiento endovenoso. Que si es cada 8 horas, cada 12 horas, entonces nos buscan, vamos, venimos, hacemos las curas y bueno, quedamos dando ese apoyo con ellos, eso lo agregamos a nuestra misión, la ayuda a terceros". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
51	Motivaciones del Emprendedor	Eventos o circunstancias que incentivan a una persona a iniciar un emprendimiento, como una forma de superar obstáculos o adversidades.	3	2	5	"... Vine a Caracas, comencé a trabajar en esta... en esta empresa del Estado y me despiden cuando salgo embarazada de mi primer hijo. Y es allí cuando una crisis, eso lo cuento en mi pitch de negocios en el concurso Ideas. Gracias a esa crisis, en el año 2011, ese despido, después que nace mi chamo, es que yo logro concretar qué era lo que yo iba a hacer como proyecto de vida, tenía ya 26 años. Entonces, ahí fue donde dije, nada... yo tengo que hacer realidad el sueño que siempre he tenido, la necesidad de crear una compañía de formación permanente para niños, niñas y adolescentes con el mismo sistema de formación que tienen las escuelas de danza, que son progresivas, que la niña, la niña inicia a los 3 años y egresa a los 17". CITPA. "... Vengo de una familia amante de los animales, mi abuela, mi tatarabuela, mis bisabuelos, mis tíos, mi papá. Y bueno yo creo que eso, no sé si es algo genético o no. Pero bueno, de allí vengo yo me imagino ¿no?". Voluntariado Colitas.
52	Niños Estudiantes	Son los estudiantes que se estan formando en CITPA desde los 5 años hasta los 17 años.	29	0	29	"... Tenemos dos grupos de formación. Tenemos el grupo infantil que va desde los 5 o 6 años, dependiendo de... de su desarrollo, hasta los 11 años. Y desde los 12 hasta los 17 tenemos el grupo prejuvenil. Cada grupo eh... dependiendo de cómo marche ese año, tiene o una propuesta teatral según sus edades y capacidades, o una sola producción para que estén todos conformes, para que estén todos juntos, tanto los más grandes como los más pequeños". CITPA.
53	Normas	Conjunto de reglas o directrices que define el comportamiento aceptable que se espera tengan los miembros del Emprendimiento Social. Estas normas pueden ser tanto articuladas (expresadas de manera visible y hablada) como no expresadas (asumidas y esperadas sin que la organización las formule como expectativas específicas). Estas reglas influyen en la cultura y los valores del Emprendimiento, y su claridad y adopción por parte de sus miembros pueden contribuir al éxito general de la organización.	11	13	24	"CITPA, tiene un manual, tiene una normativa específicamente para padres, representantes y estudiantes. Y tiene otra normativa específicamente para equipos, el equipooo, el equipo digamos docente como tal". "Básicamente tiene un modelo de planificación por clases, tiene horarios, tiene comportamiento, tiene límites establecidos para con los padres representantes y niños, tiene funciones establecidas de qué se encarga cada uno, normativa en cuanto al trato entre nosotros, digamos normas de convivencia, y bueno, cómo deben estar vestidos, uniformes, funciones específicas, tanto en momentos de clases y en momentos de funciones". CITPA.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
						"... Tenemos así como regla es que por lo menos nos llega un caso ¿verdad? hay que exponerlo allí en el grupo. Entonces allí discutimos qué es lo que se puede hacer... todos los casos se exponen en el grupo para decidir qué hacer ¿ves? Este... y para decidir cómo manejarlo. O sea ¿quién va a ir? Porque, como te digo pues, no todos hacen cura, no todos pueden ver un animal con una herida, eh... no todos inyectan, y por lo general siempre hay que estar inyectando. Estece... o sea me refiero a que hay que exponer el caso en el grupo pues, o sea como norma mira..." Voluntariado Colitas.
54	Órgano de Gobierno del Emprendimiento	Estructura y conjunto de prácticas y procesos que dirigen y controlan al Emprendimiento Social. Es responsable de tomar decisiones estratégicas, asegurar la rendición de cuentas y supervisar la gestión general de la entidad para garantizar su viabilidad y eficacia en el cumplimiento de su misión y objetivos.	5	1	6	"A nivel de registroo eeh... sigue exactamente igual, tres personas que conforman la Asociación Civil, pero a nivel de funcionalidad y de ejecución yo ocupo casi todos los cargos, menos eeh... las personas que yo subcontrato como asistentes, profesores y directores invitados". "Desde un principio fue, fui yo siempre en todos los cargos. O sea, yo empecé, yo necesitaba armar la Asociación Civil con personas que a futuro no me dieran problemas al momento de cobrar algo, de meter... alguna solicitud, que no me dieran problemas. Entonces bueno, mi mamá obviamente vive en Maracay, yo vivo en Caracas, entonces ella solamente me facilitó los datos. Mi exesposo, actualmente es eeh parte de de de la dirección artística de uno de los grupos, pero porque lo invité..." CITPA. "Este tenemos presidenta, vicepresidenta, una directora, esteee hay un... ah bueno está en el esquema que más o menos tenemos allí eh formulado eeh... estamos en eso pues, estructurando allí, porque lo que creemos es que, por lo menos en esos cargos, este estén personas que sabemos que están comprometidas y que, con las que podemos contar allí, ¿ves? No es que de repente, mira, entró alguien al grupo, entonces, ay, pero vamos a meterla aquí, entonces de repente está aquí un mes o se retira ¿ves? Entonces queremos por lo menos asegurar para, para por lo menos tener esa estructura confiable pues, o ahí. Con con una base sólida ¿no? Entonces estamos, estamos evaluando todas esas cosas". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
55	Parálisis por Análisis	0	20	20	"... Eeeh yo pienso y estoy segura que, que para lograr mantenernos pues, tenemos que reestructurar muchas cosas ¿no? Este ordenar muchas cosas, lograr legalizar... legalizarnos bajo alguna figura jurídica. Eeeh este afianzar el equipo, ordenar más todo. Lo que pasa es que también es difícil hacer aquí, hacer allá. Tienen prioridad los animales, conseguir la comida, conseguir la cosa. Entonces hay cositas que que hemos dejado así, como que ajá sí, estamos pendientes de esto, de esto, pero no no no... por tiempo también ¿no? Y... y por lo menos en mi caso pues, este también a veces es es es difícil pues, llevar tantas cosas ¿no? Entonces hay cositas que hemos, que hemos, tenemos allí como congeladas, pero sí hay que reestructurar y y, y hacer cambios y y formalizarnos como como fundación, como organización. Pienso que todo eso nos va a ayudar a, a consolidarnos más pues, para poder permanecer en el tiempo". Voluntariado Colitas.
56	Planificación de Objetivos y Metas	11	0	11	"Tenemos una meta, pero a su vez tenemos tres trimestres. El trimestre uno, que va de septiembre a diciembre, es un montaje navideño, en el cual se incorporan tanto los niños nuevos como los niños más antiguos. Ok. Ya a partir de enero a marzo, estos son los meses en los cuales se da lo que es la acoplación de niños nuevos, porque en enero casi siempre comienzan niños nuevos. Tenemos una muestra pedagógica como en las últimas semanas de enero, para que los padres y representantes vayan viendo resultados y conozcan también al nuevo cuerpo docente. Y el objetivo del segundo trimestre es ehh... la incorporación del texto que se va a trabajar, la entrega de personajes, hacer audiciones. Este... evaluar las posibilidades de que cada niño esté en determinados personajes y en determinados niveles, porque nosotros manejamos también edades, pero niños por niveles dentro de cada grupo. Y en este trimestre, también son los meses en el que las obras de teatro que ya se presentaron anteriormente van a funciones, a salas y a festivales. Como pasó este año, que fuimos al Festival de Teatro Progresista. Y ya a partir de Semana Santa comienza lo que es el proceso de montaje hasta el mes de agosto, que es cuando estrenan el nuevo producto. Entonces sí, tenemos objetivos anuales, objetivos trimestrales". CITPA.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
57	Prospectiva	Visión de futuro de la organización.	10	7	17	"Uno de los objetivos es sostenemos en el tiempo, crear futuras generaciones que puedan trascender y traspasar estos conocimientos a través de generaciones, que CITPA no muera conmigo, sino que también estos chamos que se están formando con nosotros en estos momentos, el día de mañana, sean eh... multiplicadores de este conocimiento dentro de CITPA. Un sueño que yo tengo es lograr que CITPA logre estar en todos los estados del país y a nivel internacional, también tener una sede CITPA en cada país. Crear una franquicia. Entonces, estoy completamente segura que CITPA tiene una metodología. Ojalá no sea que solamente dependa de mí, sino que todas las personas que puedan llevar CITPA a cualquier espacio del mundo puedan haber puedan ser capaces de transformar realidades..." CITPA. "... Nos gustaría eh... llegar a muchísimos animales, comenzando por eso. Comenzando por allí, o sea prestarles ayuda a muchísimos animales ¿no? Este... y y... fortalecemos como como... bien sea como organización o como fundación ¿no? Este... porque pienso que, claro pues como todo, más organizado, más compacto, más más al día con todo lo que representa, por lo menos tener ya una figura establecida ¿no? nos va a permitir tener mayor alcance para todo, eh eh... incluso para el tema legal, eh... para el tema de ayudas, para el tema eh eh... de la figura de de protección aquí en Guanare". Voluntariado Colitas.
58	Recurso Humano Escaso	Cantidad de miembros insuficientes para el logro de los objetivos de la organización.	0	1	1	"... Porque no solamente es el tema económico que es sumamente importante ¿no? Y limitante. sino también hay otros factores; que no tenemos un espacio físico. que nos falta de repente más personas que se involucren y que nos ayuden con las atenciones eeh... muchas otras cosas que, que a veces limitan". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
59	Redes Sociales	Plataformas digitales que los Emprendimientos Sociales utilizan para conectarse con sus clientes, proveedores, socios y otros grupos de interés.	5	7	12
60	Registro Legal	Existencia o ausencia del documento que certifica la Inscripción del Empredimiento Social en un registro oficial del gobierno, para obtener reconocimiento legal y poder operar de acuerdo a la ley.	6	17	23

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
						"Estamos en eso porque... Te comenté que estamos con asesoría con dos abogados, ¿verdad? Para lo del registro de... bien sea bajo figura de organización o bajo figura de fundación, porque bueno, eso también hay que estudiar... Mira este. Bueno, en ese tema la abogado nos ha dicho que hay que esperar llegar a ese punto de registro, para ver por lo menos bajo qué figura nos pudiésemos registrar. Sí ella (La abogado), ella nos colabora, nos colabora. Este porque no sabe... no no... este esta, estamos en eso pues, viendo a ver si aplicamos para organización o ver si aplicamos para fundación pues. Porque allí hubo unos cambios con respecto al tema ese de figuras, de de figuras jurídicas, entonces estamos en eso". Voluntariado Colitas.
61	Relación con el Entorno Inmediato	Interacción del Emprendimiento Social con su entorno específico o entorno de acción directa. El cual está conformado por todos aquellos aspectos o elementos que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados de la Organización. Entre estos elementos se encuentran: clientes, competidores, proveedores, socios o aliados estratégicos.	28	46	74	"Tenemoooos un sistema de muestras trimestral, donde los representantes entran con un invitado especial para que vean lo que se está haciendo puertas cerradas. También por medio de funciones, donde asisten no menos de cuatrocientas personas, incluyendo niños, incluyendo otras instituciones eh invitadas, como escuelas de danza, que se invitan para que también vean el trabajo. Algunas veces hay escuelas de danza que participan en nuestros montajes, donde también nos ayudan a gestionar la venta de entradas y es posible de esta forma entonces, autogestionar eeeh todos los montajes de CITPA. En redes sociales, publicidad paga, gira de medios, entrevistas en radio, en televisión, vamos al show de la mañana con Leonardo Villalobos, vamos a programas de radio eeeh y redes sociales más que todo". CITPA.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
					"Nosotros nos apoyamos en Fundavidan, que es una fundación de Acarigua, que tiene 4.000 años establecida ¿ves? Entonces ellos nos prestan la planilla de adopción. Cada vez que nosotros vamos a dar un animalito en adopción, que es una una... vamos a llamarla una acción totalmente gratuita, o sea, nosotros no vendemos animalitos ¿ves? Sino que se se se se registra la adopción bajo esta planilla". "Y por lo menos otros otras personas claves en esto son los médicos veterinarios...siempre ellos han tenido... la disposición de ayudarnos y y bueno uno uno feliz ¿no? Porque tienes ese apoyo de de la parte médica que que es necesario". "Con los vecinos nos hemos reunido con Consejos Comunales.... en algunos barrios de acá de Guanare". "Varias agropecuarias de acá, eh por lo menos en la actividad del potazo casi todas las agropecuarias nos hacen llegar algo ¿verdad? Para la actividad. También acá en Guanare desde hace tres años realizan la Mascarada Canina, eso lo organiza Ositosdog, que es una peluquería canina con el Club Hispano y... Aerobox Training ¿verdad? que son, es un grupo de gente que hace ejercicio allí en el club. Estee ellos organizan la Mascara Canina aquí en Guanare, desde hace tres años. Y ellos nos han incorporado a esa actividad ¿no? ellos hacen la actividad y en beneficio del Voluntariado. Entonces a todos los
					patrocinantes, ellos les les piden alguna donación o alguna colaboración para nosotros". Voluntariado Colitas.
62 Resiliencia	Capacidad del Emprendimiento Social como organización, de sobreponerse a momentos críticos y adaptarse luego de experimentar alguna situación inusual e inesperada.	8	0	8	"... La gran población de niños que nosotros tuvimos en su buen momento, que fue 2016-2017, eeeh tuvo que emigrar. La mayoría de los chamos están fuera del país, que pertenecieron a esa primera generación de CITPA. Hoy en día ya son chamos que tienen 24 años, otros 18, 19, y en su gran mayoría todos son chamos que están o estudiando o trabajando fuera del país. Entonces hubo una baja de que yo tuve 75 niños y bajé abruptamente a 35 niños, porque hubo una deserción muy grande de chamos en CITPA. Eso fue lo que me llevó a mí a decidir emigrar. Y porque el venezolano para ese entonces no veía como una prioridad invertir en una formación artística. La prioridad era comer y estudiar, pagar un colegio. Pero una formación artística como la que ofrece CITPA, como la que ofrecen muchos talleres, pues nooo, no, no era una prioridad. Actualmente tenemos menos deserción por migración, muchísimo menos. No, no tengo ningún chamo que se me haya ido del país, desde que yo retorné al país. Eh sin embargo, no tengo la afluencia de niños como la tenía hace algunos años..." CITPA.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
63	Retención del Recurso Humano	Estrategias y acciones que los Emprendimientos Sociales implementan para, mantener a sus miembros dentro de la organización a largo plazo.	3	3	6
					"... Aprendí en McDonald's lo que es el hecho de motivar a sus empleados. Más allá de que el pago sea significativo, debe haber un sentido de pertenencia establecido por parte de tu equipo, para que ellos quieran seguir estando, se apasionen por cada nuevo ciclo, se alegren por el crecimiento de cada niño, porque también ellos forman parte de ese crecimiento... Y creo entonces que es la motivación, el reconocimiento de sus talentos, el respeto, el buen trato, eeeh la motivación, el sentido de pertenencia y hacerlos parte de los procesos". CITPA. "Mira esteee... yo pienso que una de las estrategias sea la motivación ¿ves? Motivarlo, o estar siempre motivando al al grupo de que sí podemos ayudaaar. De que... pues evidentemente uno tiene que ser realista ¿no? De que si la cosa es difícil, a veces no hay nada. No hay ayuda, no hay comida, no hay nada. Solo casi que solo estamos nosotros. Pero pues esos momentos difíciles también ayudan ¿no? Que te fortalecen y y motivan... Eeeh motivaaar, que por lo menos yo siempre digo que que uno ya es un grupo.,, Claro, lo que pasa es que lo difícil de los grupos es eso, que entra gente, sale gente, entonces uno no va a obligar a que estén todos allí ¿no? Pero como también te he dicho que que somos varios que nos hemos mantenido a lo largo de muchos años, esteee ya llegamos a ser como familia ¿no? Uno comenzó por el tema de los animalitos, entonces ya hay ya hay amistades, ya hay amistades allí dentro ¿no? Entonces eso eso nos ha motivado también me imagino que a que a estar a seguir juntos ¿no? Este pero al al que va incorporándose pues sí, siempre se hace mucho hincapié en eso, de que más allá de la labor que realizamos, pues uno termina siendo como una familia ¿no? Además del aspecto de ayudar a los animalitos, pues también está uno allí para cualquier cualquier ayuda a cualquiera de los miembros ¿no? Esteee pienso que es la motivación lo que nos ha nos ha ayudado a a mantenernos, porque eeeh la otra cara es muy difícil ¿no? que cualquiera puede salir corriendo de una vez. Entonces creo que creo que ha sido la motivación y oye, sí podemos ayudar a los animalitos, con calma, con paciencia, vamos a ver qué se soluciona aquí, vamos a ver qué se soluciona allá, pero pero juntos como equipo pues". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
64	Rol de la Mujer	Reconocimiento del protagonismo del genero femenino en los procesos del Emprendimiento, considerándose clave para que la organización funcione y sea sostenible.	8	9	17
					"... CITPA me ha dado todo, me ha permitido ser todo, me ha permitido descubrir todos mis talentos y ponerlos en práctica, me ha permitido hacer una familia, me ha permitido ser líder, la líder que yo siempre he querido ser, sin complejos de ser mujer (risas) que haya tenido que aprender muchísimo a lidiar con hombres, que son casi todos los técnicos del teatro venezolano... Este y y yo misma creo que he logrado cosas admirables en un país como el que estamos, siendo una mujer sin recursos, viniendo de una familia de escasos recursos, actriz, la mayoría de los actores en Venezuela no, no viven de del arte, eso es muy raro, es una cosa muy atípica que una persona en este país pueda vivir de del teatro". CITPA. "... Hemos estado los mismos ¿oíste? O sea, ha entrado gente al grupo, bueno como en todos los grupos ¿no? Ha entrado gente, se ha salido gente esteee... pero las mismas nos mantenemos ¿no? Este te digo que, sí, que podríamos decir que somos varias pues tres, tres, cuatro, hemos venido juntas, eh... porque cuando yo no estoy está la otra... Somos amigas. Son las compañeras que te dije que, bueno, que qué suerte que están allí, porque son casi que las primeras proteccionistas de Guanare ¿ves?. Entonces han trabajado en fundaciones fuera de Guanare. Una de ellas que es la señora Laudice Medina, una de nuestras asesoras ¿ves? Tiene muchísima muchísima experiencia en el tema de fundaciones, ella viene de Fundavidan en Acarigua. La otra compañera trabajó en Barquisimeto..." Voluntariado Colitas.
65	Rotación del Recurso Humano	Proceso por el cual los miembros (empleados y/o voluntarios) entran y salen de una organización. Esto puede incluir la contratación de nuevos empleados, la salida de empleados actuales y en general, el movimiento de miembros dentro del Emprendimiento.	1	8	9
					"Cada dos años por lo general, hay cambios /Rotación del personal). Es como el ciclo que ellos cumplen. Es natural. O coincide". CITPA.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
						No pues este, como te te cuento pues, somos varios que estamos desde los inicios pues y nos hemos mantenido ¿no? Este desde el año pasado se han incorporado varias varias personas que que siguen estando con nosotros ¿no? Este pero también, otras eeh se han retirado pues voluntariamente, me imagino que también porque no eran muy activos o no sé qué esperaban de un grupo de proteccionistas o o finalmente no les terminó llamando la atención porque, bueno se retiran del grupo y con algunos por privado sí yo he tenido contacto ¿no? ¿Epa, qué pasó? Entonces, bueno aquí tienes la pena, que a veces no pueden ayudar siempre, pero bueno, cada quien con su... Este que que no pueden asistir a las actividaaades, que no pueden estar ayudando aquí y allá, entonces bueno... No, con tanta frecuencia no (Entrada y salida de voluntarios). O sea, tampoco es que entre mucha gente al grupo ¿no? pero va entrando gente así, puntual. Y... pero nos hemos mantenido ¿oiste? o sea, han sido pocos los que los que se han salido, que ya han estado dentro del grupo". Voluntariado Colitas.
66	Selectividad de Clientes	Proceso de exclusión de los servicios prestados por el Emprendimiento Social a algún cliente, por diferentes circunstancias que no se alinean con los propósitos de la organización.	2	0	2	"Yo necesito clientes muy específicos, que cumplan con ciertas y determinadas características, que yo misma lo someto a prueba, y si yo veo que un representante es un representante problemático, que es chismoso, que no que no es empático, que se queja demasiado, yo le digo, bueno, papá o mamá lamentablemente usted no cumple con los requerimientos específicos para ser una mamá CITPA, para formar parte de nuestra compañía, yo le recomiendo que puede buscar otros talleres que sí cumplen con las expectativas que usted está solicitando. Esto lo he hecho pocas veces, pero sí, si me ha sucedido, tengo que dar de baja más que todo a los representantes, nunca a los niños". CITPA.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
67	Ser Emprendedor	18	0	18	"... Yo tengo 12 años con mi compañía de teatro para niños y cuando decidí, desde hace, bueno... ha sido un sueño desde que yo tenía como 15 años, siempre dije 'quiero formar una escuela de teatro para niños', siempre, porque también pertenecía a una agrupación de teatro cuando era muy joven, muy chiquita, yo era una niña en proceso de formación teatral...". "... Una de las cosas que aprendí en el Concurso IDEAS es que, sin fines de lucro no es con fines de pérdida. Aprendí que si la directora general vive de los que hace, esto permite tener mayores enfoques. Y yo he logrado vivir totalmente de mi emprendimiento, no tengo que hacer nada más que generar ideas para mí escuela. Algo que aprendí es que mucha gente no cree en su negocio y no se atreve a soltar el empleo formal, esto resta rentabilidad y sustentabilidad para el mismo. Hay días en que da miedo... Pero siempre he trabajado con estrategias de anticipación a las crisis. Ahorros a mediano plazo pagos de alquileres por adelantado etc". "... Yo tengo 40 años, pero soy emprendedora desde que tengo 19 años. Éste digamos que es mi segundo emprendimiento formal y legal, el definitivo, porque el anterior fue un una empresa, una productora de recreación infantil y de animación de fiestas". "... Cada vez que yo conozco a una persona que quiere emprender, yo quisiera darle la vía, cómo debe hacer..." CITPA.
68	Solución de Conflictos	3	4	7	"Este siempre en reuniones, como tenemos reuniones trimestrales y también tenemos reuniones cada sábado para cerrar el día, yo les indico las cosas que se deben, que no se deben hacer. También tenemos un grupo de WhatsApp. Por lo general, yo tengo asistentes muy jovencitas, que a veces me tienen temor. Entonces yo les digo, cuando ustedes sientan alguna incomodidad, si no me lo quieren decir en persona, tienen la apertura de hacerlo por una nota de voz, que eso muchas veces aliviana la tensión y yo la voy a escuchar. Y después me reúno con ellas y bueno, llegamos siempre a un punto medio en el que ella se pueda sentir eh cómoda, escuchada y yo me pueda también sentir cómoda, porque el hecho de que yo me sienta cómoda con el equipo que tengo, es para mí es muy importante. Eeh soon relaciones basadas también en el respeto, mucha confianza y armonía. Si no fuera armoniosa no podemos, porque somos un equipo muy chiquito, entonces si tuviéramos que llevarnoslas mal, no pudiéramos fluir bien". CITPA.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
						"... La relación básicamente siempre ha sido, y eso se insiste por lo menos en el grupo (WhatsApp) ¿no? Que sea bajo, que ahí se pueden este expresar, por supuesto, eh eh... promover alguna actividad, formular alguna idea, este comentar algún caso. Eh... allí hay la libertad de de comunicar cualquier cosa y se dice, pues siempre bajo el respeto con los compañeros y por supuesto con la labor que estamos realizando ¿no? eh... cordialmente ¿no? Aquí pueden expresar hasta algo que no les parezca pero... y se discute ¿no? Eh yo hago mucho hincapié en eso pues, que por ahí tienen que, que el que quiera hablar, porque hay gente que es un poco más tímida ¿no? Este el que quiera comunicar algo pues, que tiene toda la libertad de de hacerlo..." "Y por fuera pues, con el entorno el entorno próximo ¿no? nos las llevamos bien, o sea no ha surgido así inconvenientes, o sea de decirte con personas que ayudamos, eh... con funcionarios de seguridad, con los médicos veterinarios, con vecinos. Claro, si hay una que otra persona que de repente se molesta, pero bueno allí uno... uno media con esas personas para explicarles, más que todo por lo menos con personas que tienen animalitos en las casas, entonces sabes, eso es propiedad privada, uno no puede invadir, entonces uno les pide permiso, a veces no nos dejan entrar, entonces nos toca hablar con ellos o se molestan, pero uno lo que quiere es ayudar al animal, hasta que uno bueno, los va convenciendo y se les mete por allí". Voluntariado Colitas.
69	Superposición de Roles	Situación donde una persona desempeña múltiples funciones o responsabilidades dentro de la organización. Esto puede ocurrir cuando, por ejemplo, un emprendedor social también asume tareas de gestión, liderazgo y operación, además de su enfoque principal en la creación de valor social.	14	5	19	"Desde un principio fue, fui yo siempre en todos los cargos... Yo hago de gestora, de directora, tanto de la dirección de gerenciar, como de hacer la dirección artística de todos los montajes, de escribirlos, de formar a los niños. En el área de formación tengo asistentes, que son bueno, las que me asisten en clases. Pero yo soy la que sistematiza y lleva a cabo la formación de los chamos, les enseño actuación, voz y dicción, expresión corporal. También soy la que se encarga de la parte administrativa, de cobrar las entradas, de pagar entradas, de eeh la producción como tal, de de cobrar entradas, de pagar los teatros, de reservar el teatro, de hacer la gira de medios, de ir a las entrevistas radiales y de televisión, de hacer organigramas, de cronogramas... cronogramas de pago, cronogramas de de montajes de ensayo, todo, yo hago todo". CITPA.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
						"... He tenido que estar en todo ¿ves? ¿Entiendes? Entonces, por lo menos me ha tocado hacer de todo ¿ves? Primero me ha tocado aprender X cantidad de cosas ¿no? Incluso... Bueno, es que cosas cuando uno vive... ¿Cómo te digo? Vives la experiencia pues. Incluso hasta mediar con personas, ¿ves? Porque de repente uno pudiese ser en oportunidades o en ocasiones, dependiendo del caso, por supuesto, un poco impulsivo ¿no? o sumamente directo para decir algo pues, hasta en eso pues he tenido que, sabes, que concentrarme, mira, hay cosas que evidentemente hay que manejarlas políticamente ¿no? con personas, tener más tacto a la hora de decir las cosas." "... Por lo menos a mí me toca estar en todo. Y Florangel también pues, ech... Laudice también siempre se involucra en todo ¿no?..." Voluntariado Colitas.
70	Talento Humano	Miembros (Empleados o voluntarios) de la organización.	18	22	40	"CITPA... cuenta con una directora Licenciada en teatro mención actuación, actriz en el ejercicio, con componente pedagógico y gerente y fundadora. Un director artístico que es Licenciado en Artes y Director Teatral profesor universitario de teatro. Una Asistente Pedagógica q está estudiando Octavo Semestre de Licenciatura en Teatro y aprendiendo sobre el trabajo de teatro con niños. Un profe de danza, bailarín egresado de UNEARTE Licenciado en Danza. Ese es el personal fijo". CITPA. "... Nosotros cada quien tiene su su profesión, tenemos estudiantes (Medicina Veterinaria), bueno tenemos personas que no tienen ninguna profesión, esteeeee... los especialistas pues son los que nos dan el apoyo, en este caso los médicos, los médicos veterinarios. Y bueno los estudiantes que tenemos, que si se mantienen en el grupo... lo que sí hemos hecho es que por lo menos, hemos... procurado capacitarnos cada quien individualmente y y bueno, a veces en grupo ¿no? En en el tema de la labor". "Este tenemos presidenta, vicepresidenta, una directora, esteee hay un... ah bueno está en el esquema que más o menos tenemos allí eh formulado eeh, hay una contadora, que es la señora Melania, eeh está la parte de de publicidad y de diseño, que allí están dos o tres compañeras, eeh está una muchacha que es comunicadora social, que está en la parte de comunicación, de comunicación e información". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
71	Temor al Jefe	2	0	2	"... Por lo general, yo tengo asistentes muy jovencitas, que a veces me tienen temor. Entonces yo les digo, cuando ustedes sientan alguna incomodidad, si no me lo quieren decir en persona, tienen la apertura de hacerlo por una nota de voz, que eso muchas veces aliviana la tensión y yo la voy a escuchar..." "Entonces digamos que es como, como, se va como generando también un código entre ellas y yo, que yo también voy aprendiendo, porque cada una es muy distinta. Entonces de repente hay unas que son maaás dramáticas, en el sentido de que debo también conocerlas, aprender cómo dirigirme a ella, no es que yo las maltrate, pero yo tengo un tono de voz muuuy... aaay ¿Cómo te explico? Muy fuerte, yo soy muy estricta, entonces muchas veces hay algunas que se han sentido heriidas, porque eeh... porque yo les hablo muy fuerte, porque les hablo muy alto, porque ellas quieren a veces que yooo... las trate bonito, entonces a veces no tengo paciencia para tratar bonito a todos, sino que quiero que entiendan rápido. Entonces ahí vamos como entendiéndonos y fluyendo, y ellas me van conociendo y yo las voy conociendo. Entonces es como circular, por eso te digo que es circular, es, va, vamos fluyendo mutuamente". CITPA.
72	Toma de Decisiones	22	11	33	"La toma de decisiones son más". "Dentro de mí eeh lleva un tiempo ir evaluando la decisión que voy a tomar. O sea, hay como un un una primera demostración intuitiva, que estoy viendo algo que, que no no quiero como lidiar con en esa situación más, pero voy dando largas, voy dando largas, voy dando largas, hasta que llega un momento en el que digo pues ya, voy a a accionar, voy a anticipar mi siguiente paso que quiero dar y cuando ya tenga el siguiente paso listo, pues tomo la decisión. Y cuando ya la tomo solamente participo, cuál es el siguiente paso, la gente se adapta, lo asume. Eeh con el equipo nunca tengo problemas, con quien se han suscitado ciertos y determinados problemas han sido con algunos representantes que, en ocasiones eeh se creen con ciertos derechos a participar en la toma de decisiones. Y me toca entonces allí, nuevamente eeh eeh dar a conocer que la persona, la única persona encargada, fundadora y directora de la Escuela Pequeños Actores es Muriel Tremont. Y allí la gente o se adapta o se retira, casi siempre se adapta". CITPA.

Código o Subcategoría		Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
			CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
						"Mira siempre se expone todo ¿verdad? Por el grupo (Whatsapp) ¿no? Esteee... y ahí todo el mundo comienza a opinar ¿verdad? Pues por supuesto como pasa en todos los grupos hay personas que no hablan ¿verdad? Entonces yo, nos imaginamos que cuando decimos bueno esto va a quedar así, esto se va a hacer así, es que todo el mundo está de acuerdo ¿verdad? Esteee y como te digo pues, todo se plantea eeeh a una de... a una señora que es nuestra asesora ¿verdad? porque ella tiene mucho mucha experiencia en el tema del proteccionismo y viene de una fundación bastante antigua y bueno, todo todo lo que allí se concreta se plan se plantea a a ella para para su asesoría, pero es básicamente así, no nunca hemos usado quién vota o quién no vota, pero sí sí sí hay bastante eeeh como se dice, movimiento de participación pues, cuando se se va a tomar alguna decisión. Por consenso (Toma de Decisiones). A ella (Miembro más antiguo del Voluntariado) se le participa lo que es, mira decidimos esto, tal cosa ¿qué te parece? Ah bueno sí, pero vamos a agregar tal cosa o no manejemos esto ahorita por tal cosa. Entonces ella nos nos asesora, pero en grupo, o sea sí sí se plantea todo y logramos un acuerdo siempre". Voluntariado Colitas.
73	Trabajo en Equipo	Colaboración activa y coordinada de personas con habilidades complementarias, para alcanzar objetivos comunes que difícilmente lograrían de forma individual.	0	8	8	"Mira yo pienso que... Trabajar en equipo es una de las cualidades que tenemos..." "... Tenemos un equipo conformado... tenemos algo allí como estructurado en equipo ¿no? Este y bueno eso nos permite abarcar más ¿verdad?... gestionar más, o sea tener mayor alcance pues para para gestionar, para atender más animales en todos los aspectos". Voluntariado Colitas.
74	Valoración Pública	Estima y aprecio que la comunidad tiene hacia la labor del emprendimiento Social. Reconocimiento que refleja la valoración y gratitud de la comunidad hacia la organización, por su contribución y el impacto positivo que ha tenido en la sociedad.	0	12	12	"... Acá en Guanare ya ya reconocen ¿ves? nuestra labor, nos ubican, nos llaman. Ehh ehh... mucha genteee... está pendiente de ayudar ¿ves? de reportar... estamos como bastante involucrados, por lo menos con la comunidad de Guanare ¿no? O sea, uno a veces anda por ahí atendiendo a un animalito y nos dicen, 'ah ustedes son Colitas'. Entonces uno 'Ahh sí', entonces' ¡ah qué bonito lo que hacen!' O o nos preguntado' ¿Ay, cómo podemos ayudar?' O 'Ay en no sé dónde hay muchos animalitos abandonados', o sea, sabes, que la gente... Y y por lo menos cuando hemos ido a programas de radio, que la gente llama y felicita y participa, entonces uno... ahí te das cuenta ¿no? Que que también aparte de que nos conocen pues, reconocen que uno anda haciendo una buena labor pues, que realmente se está haciendo, se está prestando una ayuda esteee... para estos animalitos". Voluntariado Colitas.

Código o Subcategoría	Definición	Enraizamiento			Citas Representativas
		CITPA	Voluntariado Colitas	TOTAL	
75 Valores	Principios y creencias fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones dentro del Emprendimiento. Los valores son los cimientos que sustentan la cultura, la estrategia y el comportamiento de una organización, desempeñando un papel crucial en su éxito y desarrollo a largo plazo.	18	25	43	"...Entonces ellos (Niños Estudiantes) están desarrollando liderazgo, distintos valores que son perfectos para ellos, como la empatía, el trabajo en equipo, la solidaridad, la capacidad organizativa, este... la capacidad de memorización, de colaboración, de compañerismo. Además, la la la generación de ideas, la creatividad, Están tomando forma en ellos, eso quiere decir que los años de formación sí rinden buenos frutos". "... Eeh soon relaciones (Entre miembros de CITPA) basadas también en el respeto, mucha confianza y armonía. Si no fuera armoniosa no podemos, porque somos un equipo muy chiquito, entonces si tuviéramos que llevarnoslas mal, no pudiéramos fluir bien". "... Evidentemente lo que es la disciplina actoral, puntualidad, ética profesional, organización, creatividad y ganas también de de divertirse. Porque el trabajo con niños tiene una particularidad, que te tiene que gustar y eso te tiene que llevar a la diversión. Porque si no es así, nooo no fluye". CITPA. "... Tenemos claros ciertos valores y principios que nos han permitido... ¿sabes? Este... ehh... Manejarnos nosotros y manejar el equipo, porque por lo menos en esta labor se necesita mucha responsabilidad pues ¿ves? mucho compromiso, aunque no es no es una profesión, eso yo siempre lo explico también, uno no estudia para ser proteccionista ¿verdad? pero obviamente uno tiene que manejarse bajo... bajo una ética también, ¿verdad? Este, bajo principios, respeto, ehh... tolerancia, ehh lealtad pues, hay que desarrollar esta labor de manera leal con el equipo, con la gente que te ayuda, la honestidad muy importante ¿no?". "Mira la honestidad, ehh... la lealtad. Pudiésemos decir responsabilidad también. Esteee,, yo hago mucho hincapié, por lo menos en el grupo, sobre esos tres ¿no? sobre esos tres valores. Y además de de ser un grupo de de ser un grupo unido ¿no? hay que ser leales al grupo. Y hay que ser honestos en esta labor que se realiza, siempre, siempre bajo respeto para el grupo y para todos esos animalitos que se atienden... Hay que ser leales, yo insisto mucho en eso pues, que hay que trabajar en base a la lealtad, sinceridad pues. Eee... compromiso, porque es una labor que demanda bastante compromiso". Voluntariado Colitas.

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.2. Generación de Categorías o Familias

La generación de categorías o familias es un proceso de la Teoría Fundamentada que va más allá de la agrupación de códigos, al estructurar la vasta cantidad de información recogida, identificando patrones y relaciones significativas entre los diferentes elementos.

El análisis detallado de los datos recopilados en esta investigación permitió identificar y agrupar 75 códigos en 10 categorías distintas. Estas categorías ofrecen una visión holística y detallada de los factores que impactan la gestión y sostenibilidad de los emprendimientos, proporcionando un marco conceptual para la comprensión de sus dinámicas organizacionales.

A continuación, se presenta la Tabla 6 con la identificación y definición de cada categoría, junto con los códigos que agrupa y sus respectivos valores de Enraizamiento y Densidad (Reflejando este último, las relaciones y conexiones de cada código con otros códigos de su misma categoría).

Tabla 6.
Generación de Categorías o Familias.

Categoría		Definición	Códigos	Enraizamiento	Densidad
1	Cultura Organizacional	Valores, creencias y comportamientos compartidos que influyen en la forma en que los miembros de la organización interactúan y trabajan juntos. Esta cultura actúa como un factor de integración, uniendo a los miembros hacia objetivos comunes y facilitando la cohesión y colaboración dentro de la organización.	1 Archivo de operaciones	3	1
			2 Asimetría de información interna	2	2
			3 Cohesión grupal del Recurso Humano	6	5
			4 Comunicación efectiva	14	5
			5 Deslealtad laboral	10	4
			6 Estatutos internos	5	3
			7 Familia y amistad	34	2
			8 Gestión reactiva	15	2
			9 Identidad visual (Logotipo)	3	3
			10 Normas	24	8
			11 Parálisis por análisis	20	3
			12 Redes sociales	12	2
			13 Registro legal	23	1
			14 Resiliencia	8	1
			15 Solución de conflictos	7	2
			16 Superposición de roles	19	3
			17 Toma de decisiones	33	4
			18 Trabajo en equipo	8	6
			19 Valores	43	7

Categoría		Definición	Códigos	Enraizamiento	Densidad
2	Desarrollo Organizacional del Emprendimiento	Crecimiento y transformación del Emprendimiento a lo largo del tiempo. Comprende los cambios, logros y resultados alcanzados en su trayectoria.	1 Evolución de la organización	40	1
			2 Logros de la organización	16	1
3	Estrategia	Marco conceptual integral que guía la legitimidad y apoyo, así como la creación de capacidad operacional del emprendimiento. La estrategia actúa como un factor de integración al alinear los objetivos sociales y económicos, permitiendo a las organizaciones optimizar su desempeño.	1 Adaptación al entorno	23	1
			2 Apoyo comunitario	9	2
			3 Competidores	6	1
			4 Confianza y credibilidad	21	3
			5 Denuncias infundadas	1	2
			6 Diferenciación	15	1
			7 Disfrute Pedagógico	2	1
			8 Incomprensión pública	2	3
			9 Planificación de objetivos y metas	11	4
			10 Prospectiva	17	1
			11 Relación con el entorno inmediato	74	9
			12 Selectividad de clientes	2	1
			13 Valoración pública	12	3
4	Estructura y Procesos Organizacionales	Forma como una empresa o emprendimiento social organiza su recurso humano y procesos internos (Flujos de Trabajo) para alcanzar sus objetivos. Comprende la definición de responsabilidades y la distribución de autoridad. Repercute en la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación al cambio.	1 Control de gestión	2	2
			2 Distribución de funciones	33	1
			3 Estructura organizacional	10	2
			4 Medición de Resultados	2	2
			5 Órgano de Gobierno del Emprendimiento	6	3
5	Financiamiento	Recursos financieros necesarios para iniciar y mantener un Emprendimiento Social. Existen mecanismos de financiamiento dependientes y diversificados, que pueden incluir donaciones, inversiones, ingresos propios, entre otros. Los cuales buscan no solo la sostenibilidad financiera, sino también la creación de valor social y económico.	1 Asistencias Pro Bono	9	2
			2 Autofinanciamiento	30	1
			3 Donaciones	17	3
			4 Estrategias de marketing	23	4
			5 Financiamiento público	1	2
			6 Marketing de causa (patrocinios)	6	2
6	Fuerzas Contextuales	Factores externos que influyen en la operación y éxito de los Emprendimientos Sociales.	1 Avance legal en protección animal	1	1
			2 Avances tecnológicos	2	1
			3 Cambios demográficos	12	1
			4 Contexto socioeconómico	41	3

Categoría		Definición	Códigos	Enraizamiento	Densidad	
7	Gestión de Recursos Humanos	Proceso de contratación, retención y desarrollo del personal en los emprendimientos sociales. Incluye la creación de competencias organizacionales e individuales y la promoción del aprendizaje organizacional para generar valor social y económico.	1	Aprendizaje organizacional	19	2
			2	Captación de Recurso Humano	9	2
			3	Desgaste emocional	4	2
			4	Evaluación de desempeño del Recurso Humano	6	3
			5	Formación profesional	21	2
			6	Recurso humano escaso	1	3
			7	Retención del Recurso Humano	6	3
			8	Rotación del Recurso Humano	9	3
			9	Talento humano	40	7
			10	Temor al jefe	2	3
8	Liderazgo	Conjunto de aptitudes, roles y estilos necesarios para iniciar, institucionalizar y descentralizar emprendimientos sociales. Comprende las capacidades para transformar crisis en oportunidades, establecer alianzas estratégicas y promover el desarrollo sostenible tanto en el sector privado como en las organizaciones de la sociedad civil.	1	Clique de liderazgo	9	1
			2	Habilidades de liderazgo	79	3
			3	Liderazgo autocrático	12	1
			4	Rol de la mujer	17	1
9	Perfil Emprendedor	Conjunto de características y cualidades que distinguen a los emprendedores sociales.	1	Detección de oportunidades	20	3
			2	Experiencia previa	12	1
			3	Formación previa	6	2
			4	Motivaciones del Emprendedor	5	1
			5	Ser emprendedor	18	3
10	Propósito primordial	Objetivo central del Emprendimiento Social (Creación de valor social). A través del cual se busca generar un efecto beneficioso en la comunidad o en un grupo específico de personas. Constituye la base sobre la cual se construyen todas las acciones y estrategias de la organización.	1	Animales maltratados y/o enfermos	44	2
			2	Educación integral	17	2
			3	Impacto social	15	1
			4	Inclusión	10	2
			5	Maltrato animal	11	1
			6	Misión	41	5
			7	Niños estudiantes	29	3

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.3. Codificación Axial

La Codificación Axial permite profundizar en el análisis de los datos al establecer conexiones significativas entre los códigos previamente identificados en la fase de Codificación Abierta, destacando cómo interactúan y se influyen mutuamente dentro de cada categoría.

Utilizando el software Atlas.ti (Versión 24), se generaron figuras representativas de las redes de códigos para cada una de las categorías identificadas, facilitando una visión comprensiva y estructurada de las relaciones entre los diferentes códigos. Se incluye una tabla descriptiva para cada categoría, donde se identifican cada uno de los códigos que la componen, junto con sus valores de enraizamiento y densidad. Recordando que el enraizamiento indica la frecuencia con la que un código ha sido mencionado en las entrevistas y la densidad, el número de conexiones que un código tiene con otros códigos de su misma categoría. Relación que se describe con detalle, destacando cómo cada elemento contribuye al entendimiento global de la categoría.

- Cultura Organizacional:

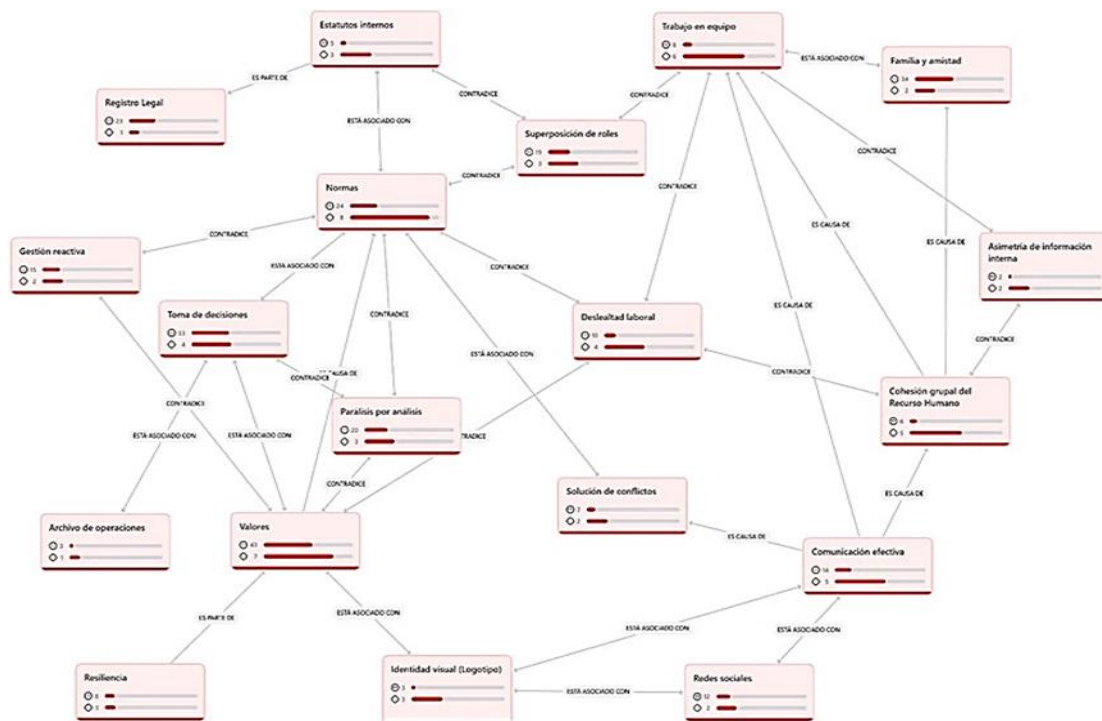


Figura 7. Red de Códigos en la Categoría “Cultura Organizacional”.

Nota: ○ Enraizamiento; ◇ Densidad.

Elaboración propia a partir de la data analizada en Atlas.ti Versión 24, 2024.

Tabla 7.
Codificación Axial de la Categoría "Cultura Organizacional".

Código		Valores		Relación	
1	Archivo de Operaciones	Enraizamiento (3): El código "Archivo de Operaciones" posee un enraizamiento bajo puesto que es poco mencionado por las organizaciones estudiadas, debido a que sólo una de ellas lo implementa (Voluntariado Colitas). Tratándose de una especie de diario donde se registra minuciosamente los animales atendidos, patologías, tratamientos, ayudas recibidas, eventos... El cual puede ser consultado como referencia en diferentes ocasiones.	Densidad (1): La densidad de este código también es baja, puesto que además de ser mencionado sólo por una de las organizaciones, está asociado únicamente a un código de su categoría.	Está asociado con	Toma de Decisiones
2	Asimetría de Información Interna	Enraizamiento (2): Tanto en la Tabla 6 como en la Figura 7 puede notarse que el enraizamiento de este código es bajo. Principalmente porque sólo es mencionado por una de las organizaciones (Voluntariado Colitas), lo cual puede apreciarse en la cita presentada en la Tabla 5, donde se distingue que existe información que únicamente conocen algunos líderes de la Organización.	Densidad (2): La densidad del código "Asimetría de Información Interna" es baja, puesto que sólo está relacionado, a manera de contradicción, con dos códigos de su categoría.	Contradice a	Cohesión Grupal del Recurso Humano

Código		Valores		Relación	
3	Cohesión Grupal del Recurso Humano	Enraizamiento (6): La cohesión grupal del recurso humano es un indicador de la unidad y camaradería dentro del equipo. Este código, aunque menos mencionado, es fundamental para mantener un ambiente de trabajo armonioso y productivo.	Densidad (5): La densidad moderada indica que la cohesión grupal está conectada con otros aspectos de la cultura organizacional, pero podría beneficiarse de esfuerzos adicionales para fortalecer el sentido de pertenencia y unidad dentro del equipo.	Contradice a	El "Trabajo en Equipo" se basa en la colaboración y el esfuerzo conjunto de todos los miembros para alcanzar objetivos comunes. Un equipo efectivo se caracteriza por la transparencia, la comunicación abierta y la igualdad en el acceso a la información. Cuando todos los miembros tienen la misma oportunidad de informarse y participar en los procesos decisionales, se fortalece la cohesión y el compromiso del equipo. La existencia de asimetrías en la información contradice directamente los principios del trabajo en equipo. La falta de acceso equitativo a la información crea barreras que impiden una colaboración efectiva, alimentando la desconfianza y los conflictos internos. En contraste, un entorno donde la información se comparte de manera abierta y equitativa promueve el trabajo en equipo, facilitando una mejor coordinación y cooperación entre los miembros. En otras palabras, la "Asimetría de Información Interna" y el "Trabajo en Equipo" son antitéticos: mientras que la primera socava la transparencia y la igualdad necesarias para la colaboración efectiva, el segundo se fortalece a través de la distribución equitativa de la información y la comunicación abierta. La consecuencia de la contradicción entre estos dos códigos, se observa en Voluntariado Colitas, al formarse lo que se denomina Clique de Liderazgo, el cual tiene una cita muy representativa en la Tabla 5 y que se tratará con más detalle más adelante. Considerar esta oposición es necesario para, entender las dinámicas internas de los emprendimientos sociales y cómo promover un ambiente de trabajo más eficiente y armonioso.
				Es causa de	Familia y Amistad De acuerdo a la Figura 7 el código "Cohesión Grupal del Recurso Humano" se presenta como causa del código "Familia y Amistad". La cohesión grupal se manifiesta cuando los empleados desarrollan un sentido profundo de unidad y pertenencia, promovido por la confianza y el apoyo mutuo. Facilitando la formación de relaciones basadas en "Familia y Amistad", donde los miembros del equipo no solo se ven como colegas, sino como una verdadera comunidad. Lo que genera un entorno de trabajo amigable y solidario, donde las conexiones personales fortalecen el compromiso y la lealtad hacia la misión del emprendimiento social. Aspecto que ostentan ambas organizaciones estudiadas, demostrado en las citas del código "Familia y Amistad" en la Tabla 5. Trabajo en Equipo La cohesión grupal es la base sobre la cual se construye el "Trabajo en Equipo". En un entorno cohesionado, los empleados colaboran de manera más efectiva, coordinando esfuerzos y compartiendo conocimientos para alcanzar objetivos comunes. Fomentando la comunicación abierta y el respeto mutuo, elementos esenciales para un trabajo en equipo exitoso. Es importante señalar que el código "Trabajo en Equipo" sólo estuvo presente en Voluntariado Colitas, organización que pese a mostrar aspectos de "Asimetría de Información", posee mayor evidencia de "Cohesión Grupal del Recurso Humano", lo cual puede verificarse en los valores desglosados de Enraizamiento en la Tabla 5.

Código	Valores	Relación
		Asimetría de Información Interna Esta relación ya se explicó más arriba, en ésta misma Tabla.
		Contradice a Deslealtad Laboral La "Deslealtad Laboral" se manifiesta cuando los empleados actúan de manera contraria a los intereses de la organización, mostrando falta de compromiso y responsabilidad. Este comportamiento puede incluir acciones como falta de ética, sabotaje, difusión de información confidencial, o simplemente una actitud de indiferencia hacia los objetivos organizacionales. La contradicción entre estos dos códigos radica en que una alta cohesión grupal del recurso humano disminuye significativamente la probabilidad de deslealtad laboral. Cuando los miembros del equipo se sienten unidos y comprometidos con la organización, es menos probable que actúen en contra de los intereses del grupo. La cohesión grupal promueve un sentido de responsabilidad y lealtad, lo que desalienta comportamientos desleales. En el caso de la organizaciones estudiadas, ambas manifestaron episodios de "Deslealtad Laboral", en una (Voluntriado Colitas) se convirtió en un tema tabú del cual no se habla con algunos miembros del equipo (Asimetría de Información); y en otra (CITPA) contribuyó a que la Directora ejerza un tipo de "Liderazgo Autocrático" del cual se hablará más adelante. Considerar la oposición entre estos códigos, es reconocer la necesidad de fortalecer la cohesión grupal como una estrategia efectiva para prevenir la deslealtad y asegurar el éxito sostenible de los emprendimientos sociales.
		Causado por Comunicación Efectiva En la Figura 7, puede apreciarse como causa de "Cohesión Grupal del Recurso Humano" el código "Comunicación Efectiva". Una comunicación clara, abierta y consistente es crucial para establecer y mantener relaciones sólidas entre los miembros del equipo. Cuando la comunicación es efectiva, se crean canales de intercambio de información que permiten a los empleados y/o miembros de la organización entender y alinearse con los objetivos y valores de la misma. Esto reduce la incertidumbre y las posibles malinterpretaciones, promoviendo un ambiente de trabajo más armonioso y cooperativo. La comunicación efectiva facilita la resolución de conflictos y el manejo de las diferencias, elementos esenciales para la cohesión grupal. Al abordar los problemas de manera directa y constructiva, los miembros del equipo desarrollan una mayor confianza y respeto mutuo, lo cual fortalece los lazos grupales. Impulsando también la participación y el involucramiento de todos los miembros del equipo en los procesos decisionales. En los casos estudiados el Enraizamientos de ambos códigos se encuentra por debajo del promedio (Tabla 5), por tanto resultaría positivo incentivar aún más la comunicación efectiva del equipo, a fin de fortalecer la Cohesión Grupal del Recurso Humano. Puesto que cuando los empleados sienten que sus opiniones y contribuciones son valoradas y tenidas en cuenta, se incrementa su compromiso y sentido de pertenencia hacia el grupo, consolidando así la cohesión grupal.

Código		Valores		Relación	
4	Comunicación Efectiva	Enraizamiento (14): La comunicación efectiva permite que la información fluya correctamente y que todos los miembros de la organización estén alineados con los objetivos y procesos. El valor del enraizamiento de este código indica que, la comunicación es un componente valorado de la cultura organizacional, como lo indican las citas reflejadas en la Tabla 5.	Densidad (5): La densidad moderada sugiere que la comunicación efectiva está interconectada con otros aspectos clave de la cultura organizacional, lo que es positivo para la coordinación y la cooperación dentro de la organización.	Cohesión Grupal del Recurso Humano	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.
				Es causa de Trabajo en Equipo	Una comunicación clara, abierta y bidireccional es necesaria para establecer las bases de un entorno colaborativo y resolver las diferencias que puedan surgir entre los miembros del equipo. La "Comunicación Efectiva" facilita el "Trabajo en Equipo" al asegurar que todos los miembros estén informados y alineados con los objetivos y procedimientos de la organización. La claridad en las instrucciones y la transparencia en la difusión de información promueven la coordinación de esfuerzos, permitiendo que cada individuo sepa cuál es su rol y cómo su contribución encaja en el panorama general. Este entendimiento compartido es esencial para el desempeño eficiente y cohesivo del grupo. Tal como se recomendó anteriormente y considerando que ambos códigos tienen un Enraizamiento por debajo del promedio, incluso "trabajo en Equipo" tiene un Enraizamiento cero (0) en CITPA; se sugiere mejorar la comunicación efectiva en estas organizaciones con el propósito de incentivar el "Trabajo en Equipo".
				Solución de Conflictos	Un flujo constante y claro de información ayuda a identificar y abordar los problemas de manera temprana, antes de que se conviertan en obstáculos mayores. La capacidad de discutir abiertamente los desacuerdos y encontrar soluciones consensuadas reduce la tensión y fortalece las relaciones interpersonales dentro del equipo. Los empleado y/o miembros que se sienten escuchados y comprendidos son más propensos a colaborar y a contribuir positivamente al entorno laboral. Estas habilidades y capacidades de comunicación, incluso son válidas en la relación con el entorno inmediato de la organización, como es el caso de Voluntariado Colitas, lo cual se muestra en la cita de la Tabla 5 correspondiente al código "Solución de Conflictos".

Código		Valores		Relación	
				Esta asociado con	Redes Sociales La "Comunicación Efectiva" a través de las "Redes Sociales" permite que la organización se conecte de manera fluida y constante con su audiencia, tanto interna como externa. Las redes sociales actúan como un canal vital para la difusión de información, la interacción y el compromiso con los diferentes stakeholders. Una comunicación clara y eficaz en estos medios asegura que los mensajes lleguen de manera correcta y que se mantenga una narrativa coherente que refuerce la misión y los valores de la organización. Esto no solo fortalece la relación con el público externo, sino que también fomenta una mayor participación y cohesión dentro del equipo, al mantener a todos informados y alineados. De acuerdo a la Tabla 5, ambas organizaciones han hecho uso de sus habilidades comunicacionales para aprovechar las ventajas brindadas por las redes sociales. Lo que pone de relieve la importancia de una estrategia de comunicación integral y bien estructurada en el éxito de los emprendimientos sociales.
					Identidad Visual (Logotipo) El logotipo es una representación gráfica que encapsula la esencia de la organización, y su uso consistente en todos los materiales de comunicación refuerza la identidad y el reconocimiento de la marca. Una identidad visual coherente facilita la comunicación al ofrecer un símbolo claro y memorable que puede ser fácilmente asociado con los valores y objetivos de la organización. Además, un logotipo bien diseñado y utilizado de manera efectiva puede transmitir profesionalismo y credibilidad, lo cual es fundamental para establecer y mantener la confianza tanto de los miembros internos como del público externo. Tanto que a pesar de tener un Enraizamiento bajo, ambas organizaciones de acuerdo a las citas mostradas en la Tabla 5, están conscientes de ello.
5	Deslealtad Laboral	Enraizamiento (10): La deslealtad laboral refleja las acciones que van en contra del bienestar organizacional y que pueden socavar la confianza y la colaboración en el equipo. Este código, aunque menos frecuente, es significativo para entender las dinámicas negativas que pueden afectar la cultura organizacional.	Densidad (4): La densidad moderada sugiere que la deslealtad laboral está interconectada con otros aspectos de la cultura organizacional, lo que indica que las acciones desleales pueden tener un impacto amplio en la moral y la cohesión del equipo.	Contradice a	Cohesión Grupal del Recurso Humano Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.
					Trabajo en Equipo El "Trabajo en Equipo" se basa en la confianza, la cooperación y el compromiso mutuo entre los miembros del equipo. Cuando un empleado muestra deslealtad, se socava la confianza y se genera un ambiente de desconfianza y recelo. Esto impide una colaboración efectiva y puede llevar a la fragmentación del equipo, afectando negativamente la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos colectivos. Como ya se mencionó más arriba, en esta misma tabla, uno de los efectos de la "Deslealtad Laboral" en CITPA fue la pérdida de confianza, lo que a su vez fue en detrimento del "Trabajo en Equipo" código cuyo valor de Enraizamiento en esa organización es cero (0).

Código		Valores		Relación	
				Contradice a	Normas Las normas son las reglas y pautas que guían el comportamiento de los empleados y aseguran un ambiente de trabajo ordenado y eficiente. La deslealtad implica una violación de estas normas, lo que puede desestabilizar la estructura organizacional y generar un clima de incertidumbre e inconsistencia. En el caso de CITPA, también puede percibirse las consecuencias de la "Deslealtad Laboral" precisamente en la desestabilización de la estructura organizacional, cuando la Directora decide asumir la mayoría de las funciones de la Organización.
					Valores Los valores representan los principios éticos y morales que guían las acciones y decisiones de la organización. La deslealtad laboral refleja una falta de alineación con estos valores, erosionando la integridad y la cohesión de la cultura organizacional. Esto puede tener un efecto dominó, donde la falta de adherencia a los valores fundamentales afecta la moral y el compromiso de los empleados y/o miembros del equipo. Situación que fácilmente puede notarse en el caso de Voluntariado Colitas, al considerarse el elevado valor de Enraizamiento del código "Deslealtad Laboral" en la Tabla 5. Es decir la organización quedó muy afectada moralmente como consecuencia de ese episodio de "Deslealtad Laboral".
6	Estatutos Internos	Enraizamiento (5): Este código presenta un enraizamiento bajo, por ser mencionado sólo por una de las organizaciones (CITPA), puesto que Voluntariado Colitas aún no posee registro legal y por tanto tampoco estatutos internos.	Densidad (3): También presenta una densidad baja. Reflejando, de acuerdo a la Figura 7, relación únicamente con tres códigos de su categoría.	Esta asociado con	Normas Los estatutos internos son las reglas y directrices formales establecidas en el registro legal de la organización, bajo las cuales opera la misma. Estos estatutos proporcionan un marco estructural que define cómo deben comportarse los miembros de la organización y cuáles son las expectativas en términos de desempeño y conducta. La asociación entre los "Estatutos Internos" y las "Normas" es necesaria para mantener la coherencia y la claridad dentro de la organización. Las normas son las reglas específicas que derivan de los estatutos internos y que guían las acciones diarias de los empleados o miembros de la organización. Este conjunto de normas asegura que todos los miembros del equipo entiendan sus responsabilidades y las expectativas de comportamiento, promoviendo así un ambiente de trabajo ordenado y eficiente. Además, los estatutos internos sirven como un referente al que se puede acudir en caso de conflictos o ambigüedades sobre las normas. Este recurso documental ayuda a resolver disputas al proporcionar una base clara y acordada sobre la cual se pueden tomar decisiones justas y equitativas. Al tener estatutos bien definidos, se reduce la incertidumbre y se facilita la aplicación consistente de las normas, lo que fortalece la cohesión y la estabilidad organizacional.

Código		Valores		Relación	
				Contradice a Superposición de Roles	La "Superposición de Roles" ocurre cuando las responsabilidades y funciones de los miembros del equipo no están claramente definidas, llevando a situaciones donde: un sólo miembro o muy pocos miembros de la organización ejecutan la mayoría de las actividades, múltiples individuos intentan realizar las mismas tareas o, por el contrario, ciertas labores importantes quedan desatendidas. Lo que puede generar confusión, ineficiencia y conflictos internos, afectando negativamente la productividad y la moral del equipo. La contradicción entre los "Estatutos Internos" y la "Superposición de Roles" radica en que los estatutos internos buscan precisamente evitar esta situación, proporcionando una estructura clara y una asignación específica de roles y responsabilidades. Cuando la superposición de roles se manifiesta, indica una falla en la implementación o el seguimiento de los estatutos internos, puesto que estas directrices están diseñadas para prevenir tales inconsistencias. La contradicción entre estos códigos refleja la importancia de adherirse a los estatutos internos para mantener una operación eficiente y armoniosa en los emprendimientos sociales. Esta contradicción se nota claramente en CITPA, organización que cuenta con Estatutos Internos bien definidos en el papel, pero en la práctica es su directora quien ejerce la mayoría de las funciones, situación que puede corroborarse en la citas del código "Superposición de Roles" en la Tabla 5.
				Es parte de Registro Legal	Como se señala en la Figura 7, el código "Estatutos Internos" es parte del código "Registro Legal". Este último es el proceso mediante el cual una organización formaliza su existencia y funcionamiento ante las autoridades pertinentes. Este registro incluye los estatutos internos, que actúan como la columna vertebral legal de la organización. Al estar incluidos en el registro legal, los estatutos internos adquieren una validez y reconocimiento formal que respaldan la legitimidad y transparencia de la organización. La relación entre los "Estatutos Internos" y el "Registro Legal" es necesaria para establecer una base sólida y legalmente conforme para las actividades de la organización. Este vínculo asegura que las decisiones y acciones dentro de la organización se alineen con las normativas legales vigentes, lo que a su vez proporciona seguridad jurídica y confianza tanto a los miembros internos como a los stakeholders externos; contribuyendo a su estabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Seguridad de la que carece Voluntariado Colitas, puesto que aún no han logrado registrarse. Situación que les ha afectado tanto que, se refleja en el alto valor de Enraizamiento del código "Registro Legal" de esta Organización en la Tabla 5.
7	Familia y Amistad	Enraizamiento (34): Este código según las tablas 5 y 6, además de la Figura 7, presenta un enraizamiento alto. Puesto que es mencionado por las organizaciones, justamente, 34 veces en las entrevistas, sobre todo por CITPA, organización que como se demuestra en la cita señalada en la Tabla 5 da mucha importancia a las relaciones intrafamiliares e interpersonales del Emprendimiento.	Densidad (2): La densidad es baja, lo que puede apreciarse en la Figura 7, al mostrar relación sólo con dos códigos de su categoría.	Causado por Cohesión Grupal del Recurso Humano	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.

Código		Valores		Relación	
				Esta asociado con Trabajo en Equipo	El código "Familia y Amistad" se refiere a la creación de relaciones cercanas y de apoyo mutuo entre los miembros del equipo, incluyendo la participación de la propia familia en la organización. En un entorno donde se valoran los lazos de familia y amistad, los empleados desarrollan un sentido de pertenencia y compromiso personal con sus colegas. Este sentido de comunidad y apoyo mutuo es esencial para fomentar la confianza y la colaboración. Esta atmósfera de confianza y camaradería se traduce directamente en un "Trabajo en Equipo" más efectivo. Cuando los empleados se sienten como parte de una familia y tienen amistades dentro del lugar de trabajo, están más inclinados a trabajar juntos de manera armoniosa y a apoyarse mutuamente en la consecución de los objetivos comunes. La comunicación se vuelve más fluida y abierta, y las diferencias se manejan de manera más constructiva, lo que fortalece la cohesión del equipo. El vínculo entre estos dos códigos es crucial para el éxito sostenible de cualquier emprendimiento social, ya que promueve un entorno donde los empleados se sienten valorados y motivados para contribuir al bien común. En este sentido llama la atención que en CITPA, pese a que el valor de Enraizamiento del código "Familia y Amistad" sea tan elevado, el de "Trabajo en Equipo" sea cero (0) (Tabla 5). Puede deberse a que en la mayoría de los casos en que esta Organización hace referencia al código "Familia y Amistad", se refiere al involucramiento de la familia de los estudiantes en las actividades propias del Emprendimiento y no a la relación entre los miembros del mismo.
8	Gestión Reactiva	Enraizamiento (15): Este código posee un Enraizamiento cercano al promedio, pese a que sólo aparece en el discurso de Voluntariado Colitas (Tabla 5). Debido a la escasa planificación de ésta Organización.	Densidad (2): Posee una baja densidad, puesto que sólo está relacionado con otros dos códigos de su categoría.	Contradice a Normas	La "Gestión Reactiva" se refiere a un estilo de administración donde las decisiones y acciones son tomadas en respuesta a problemas y situaciones emergentes, en lugar de seguir una planificación preestablecida y proactiva. Este enfoque puede generar un ambiente de improvisación y urgencia, donde las respuestas inmediatas predominan sobre la estrategia y la previsión a largo plazo. Ambiente presente en el caso de Voluntariado Colitas, lo cual se indica en la cita mostrada en la Tabla 5 en referencia a este código. Por otro lado, las "Normas" dentro de una organización establecen un marco estructurado de reglas y procedimientos diseñados para guiar el comportamiento y las operaciones de manera consistente y coherente. Estas normas son fundamentales para asegurar que todos los miembros del equipo comprendan y sigan las expectativas organizacionales, promoviendo así la estabilidad y la eficiencia en el funcionamiento diario. Aquí también conviene recordar que Voluntariado Colitas posee "Normas", pero no están formalizadas ni en Estatutos Internos ni en manuales. La contradicción entre la "Gestión Reactiva" y las "Normas" radica en que la primera tiende a subvertir y desestabilizar el marco normativo establecido. Cuando una organización opera predominantemente de manera reactiva, es probable que las decisiones se tomen en función de la urgencia del momento, a menudo sin considerar las normas y procedimientos predefinidos. Esto puede llevar a una falta de coherencia y previsibilidad en las acciones organizacionales, generando confusión y disminuyendo la confianza en los procesos establecidos. Esto no solo afecta la eficiencia operativa, sino que también puede erosionar la cultura organizacional al fomentar una mentalidad de resolución de crisis en lugar de una cultura de planificación y cumplimiento normativo. Esta contradicción pone de manifiesto la importancia de equilibrar la capacidad de respuesta con la adherencia a normas preestablecidas para mantener la integridad y la sostenibilidad operativa de los emprendimientos sociales.

Código		Valores		Relación	
				Contradice a	Los "Valores", son los principios fundamentales que guían las acciones y decisiones de una organización. Estos valores reflejan la identidad ética y moral de la organización y son esenciales para construir una cultura organizacional coherente y significativa. Los valores proporcionan un marco de referencia estable que orienta el comportamiento de los miembros del equipo y asegura que las decisiones y acciones estén alineadas con la misión y visión de la organización. La contradicción entre la "Gestión Reactiva" y los "Valores" surge cuando las decisiones rápidas y circunstanciales de la gestión reactiva entran en conflicto con los principios establecidos por los valores de la organización. En un entorno reactivo, las decisiones pueden ser tomadas bajo presión, sin considerar plenamente los valores organizacionales, lo que puede llevar a acciones inconsistentes y que socaven la integridad y la coherencia de la cultura organizacional. Esta dinámica puede erosionar la confianza y el compromiso de los empleados hacia la organización, ya que perciben una desconexión entre los valores proclamados y las acciones reales. Razón por la cual es necesario integrar una gestión proactiva y alineada con los valores para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de los emprendimientos sociales.
				Valores	
9	Identidad Visual (Logotipo)	Enraizamiento (3): Posee un enraizamiento bajo, lo que quiere decir que fue pocas veces mencionado en el discurso de las organizaciones estudiadas.	Densidad (3): Presenta una densidad cercana al promedio, al relacionarse con tres códigos de su categoría.	Comunicación Efectiva	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.
				Esta asociado con Redes Sociales	Estos códigos están estrechamente asociados al desempeñar roles complementarios, en la consolidación de la presencia y la imagen de los emprendimientos sociales. La "Identidad Visual (Logotipo)" constituye la representación gráfica de la esencia y los valores de la organización, ofreciendo un símbolo coherente y fácilmente reconocible que encapsula su misión y visión. Este logotipo actúa como la cara visible de la organización, facilitando el reconocimiento y la diferenciación en un entorno saturado de información. Las "Redes Sociales", por su parte, son plataformas clave para la difusión y amplificación de la identidad visual de la organización. A través de estas redes, los emprendimientos sociales pueden llegar a un amplio público, compartiendo su mensaje y generando un mayor impacto. La consistencia en el uso del logotipo y otros elementos visuales en las redes sociales refuerza la cohesión de la identidad de la marca, asegurando que todos los puntos de contacto con la audiencia reflejen fielmente los valores y la misión de la organización. La asociación entre la "Identidad Visual (Logotipo)" y las "Redes Sociales" es fundamental para construir una presencia sólida y coherente. El logotipo, cuando se integra de manera estratégica en las comunicaciones en redes sociales, no solo mejora el reconocimiento de la marca, sino que también fortalece la credibilidad y la confianza de la audiencia. Esta coherencia visual en todas las plataformas de comunicación ayuda a establecer una narrativa clara y unificada, lo cual es crucial para mantener el compromiso y la lealtad del público. En el caso de las organizaciones estudiadas, ambas poseen logotipo y presencia en las redes sociales con el mismo.

Código		Valores		Relación	
10	Normas	Enraizamiento (24): Es uno de los códigos con mayor enraizamiento, lo que indica su importancia para las organizaciones estudiadas, considerando la cantidad de veces que fue mencionado en el discurso de ambas.	Densidad (8): Posee una densidad superior a la media. De hecho es el código con mayor densidad de ésta categoría. Lo que indica el grado de conexión con el resto de los factores de la Cultura Organizacional. De 19 códigos que componen ésta categoría, 8 están relacionados con el código "Normas".	Esta asociado con Valores	Como ya se ha mencionado anteriormente, los "Valores" de una organización son los principios éticos y morales que definen su identidad y guían sus decisiones y acciones. Cuando se integran de manera efectiva en la identidad visual, el logotipo se convierte en un emblema que refleja y refuerza estos principios. La asociación entre la "Identidad Visual (Logotipo)" y los "Valores" es necesaria para crear una imagen de marca consistente y auténtica. Un logotipo bien diseñado y alineado con los valores de la organización puede transmitir de manera inmediata y poderosa los principios y la ética que la organización defiende. Esto no solo facilita el reconocimiento de la marca, sino que también fortalece la confianza y el compromiso tanto de los miembros internos como de los stakeholders externos. También, una identidad visual coherente y alineada con los valores puede actuar como un recordatorio constante de los principios que guían a la organización. Lo que ayuda a mantener la cohesión interna y a asegurar que las acciones y decisiones diarias reflejen y refuercen los valores organizacionales. En el ámbito de los emprendimientos sociales, donde la misión y los valores son especialmente importantes, esta coherencia es esencial para construir y mantener una cultura organizacional que promueva el impacto social positivo y la sostenibilidad. Tomando en cuenta todas estas consideraciones, en ambas organizaciones pudiese mejorarse el logotipo, incorporando elementos representativos de sus valores.
				Causado por Valores	Las "Normas" son, en esencia, la operacionalización de los valores. Se trata de reglas y directrices específicas que establecen cómo deben comportarse los miembros de la organización para mantenerse alineados con sus principios fundamentales. Los valores actúan como la fuente de inspiración y justificación para la creación de normas específicas. Estas normas, a su vez, aseguran que los principios éticos y morales de la organización se traduzcan en acciones concretas y consistentes. De esta manera, las normas funcionan como mecanismos que permiten a la organización vivir sus valores en la práctica diaria, asegurando la coherencia y la integridad en sus operaciones. Esta alineación es especialmente importante en el contexto de los emprendimientos sociales, donde la misión y los valores desempeñan un papel central en la motivación y el compromiso de los miembros del equipo. Las normas basadas en valores no solo fomentan un ambiente de trabajo ético y cohesivo, sino que también refuerzan la credibilidad y la legitimidad de la organización ante sus stakeholders. En el caso de las organizaciones estudiadas este vínculo es notorio, incluso en Voluntariado Colitas a pesar de no tener formalizadas sus normas.
10	Normas	Enraizamiento (24): Es uno de los códigos con mayor enraizamiento, lo que indica su importancia para las organizaciones estudiadas, considerando la cantidad de veces que fue mencionado en el discurso de ambas.	Densidad (8): Posee una densidad superior a la media. De hecho es el código con mayor densidad de ésta categoría. Lo que indica el grado de conexión con el resto de los factores de la Cultura Organizacional. De 19 códigos que componen ésta categoría, 8 están relacionados con el código "Normas".	Esta asociado con Estatutos Internos	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.

Código	Valores	Relación	
		Esta asociado con	Solución de Conflictos Las normas son directrices necesarias para crear un entorno de trabajo coherente y armonioso, donde las expectativas y responsabilidades de los miembros del equipo están claramente definidas. La asociación entre "Normas" y "Solución de Conflictos" radica en el papel que juegan las normas al proporcionar un marco estructurado para abordar y resolver disputas. Cuando las normas son claras y bien comunicadas, actúan como un referente común que todos los miembros del equipo pueden utilizar para evaluar y resolver situaciones conflictivas. Este marco facilita la identificación de los comportamientos apropiados e inapropiados, así como las acciones correctivas necesarias para restaurar el equilibrio y la armonía en el equipo. Asimismo, las normas promueven la justicia y la equidad en la resolución de conflictos. Al establecer procedimientos estándar para manejar disputas, las normas aseguran que todos los miembros del equipo sean tratados de manera consistente y justa. Esto no solo ayuda a resolver los conflictos de manera eficaz, sino que también fortalece la confianza y el respeto mutuo entre los empleados, al saber que sus preocupaciones serán abordadas de manera imparcial. Importante señalar que esto es válido tanto con normas formalmente establecidas como implícitas, como es el caso de Voluntariado Colitas que incluso las aplica para solucionar conflictos con su entorno inmediato.
			Toma de Decisiones La asociación entre las "Normas" y la "Toma de Decisiones" es importante para asegurar que las decisiones se tomen de manera consistente, justa y alineada con los valores y objetivos de la organización. Las normas actúan como guías que orientan el proceso decisional, asegurando que todas las decisiones sean evaluadas y ejecutadas siguiendo un conjunto de principios previamente establecidos. Esto no solo proporciona coherencia y transparencia en la toma de decisiones, sino que también aumenta la eficiencia al reducir las ambigüedades y los conflictos potenciales. De igual forma, las normas ayudan a formalizar el proceso de toma de decisiones, estableciendo roles y responsabilidades claras para cada miembro del equipo. Lo que facilita una participación equitativa y una distribución balanceada de la autoridad, promoviendo un ambiente de colaboración y respeto mutuo. En los emprendimientos sociales, donde la misión y los valores son especialmente importantes, esta formalización es básica para mantener la alineación entre las decisiones diarias y los objetivos a largo plazo de la organización. Con respecto a las organizaciones estudiadas, este vínculo entre "Normas" y "Toma de Decisiones" es más evidente en el caso de Voluntariado Colitas, donde tienen por "norma" discutir previamente cada caso antes de decidir cómo será atendido; mientras que en CITPA es su Directora quien toma todas las decisiones, lo que puede apreciarse en las citas de la Tabla 5.
		Contradice a	
		Gestión Reactiva	
		Deslealtad Laboral	Relaciones explicadas anteriormente en ésta misma Tabla.

Código		Valores		Relación	
				Contradice a	Parálisis por Análisis La "Parálisis por Análisis" se refiere a una situación en la que el proceso de toma de decisiones se ve obstaculizado por un exceso de análisis y deliberación. Esta parálisis ocurre cuando los miembros de la organización pasan tanto tiempo recopilando y evaluando información que se retrasa la toma de decisiones, lo que puede llevar a la inacción y a la pérdida de oportunidades. La contradicción entre las "Normas" y la "Parálisis por Análisis" radica en que las normas están diseñadas para evitar precisamente esta inacción y retraso. Al establecer procedimientos claros y criterios definidos para la toma de decisiones, las normas buscan agilizar el proceso decisional y asegurar que las decisiones se tomen de manera oportuna y eficaz. Esto contrarresta la tendencia a la parálisis por análisis, ya que proporciona un marco estructurado que limita el tiempo y los recursos dedicados al análisis excesivo. En las organizaciones estudiadas, la situación de "Parálisis por Análisis" se nota únicamente en Voluntariado Colitas, particularmente con la decisión del Registro Legal de la Organización que aún no ha sido realizado, lo que ha limitado el avance y consolidación del Emprendimiento. Aquí conviene también recordar que esta Organización, al no poseer Registro Legal, tampoco tiene Estatutos Internos y sus normas aún no se encuentran formalizadas en un Manual de Normas y Procedimientos.
					Superposición de Roles La "Superposición de Roles" ocurre cuando un solo miembro o unos pocos miembros de la organización asumen la mayor parte de las tareas. Esta situación puede llevar a una sobrecarga de trabajo, estrés y desmotivación, al mismo tiempo que disminuye la eficacia operativa y puede generar conflictos internos. La superposición de roles generalmente surge en entornos donde las responsabilidades no están claramente definidas, o donde las normas no se respetan o implementan de manera efectiva. La contradicción entre "Normas" y "Superposición de Roles" se encuentra en que las normas están diseñadas precisamente para prevenir tal superposición. Las normas establecen una distribución equitativa y clara de las responsabilidades, asegurando que las tareas se realicen de manera adecuada por cada miembro del equipo según sus competencias y capacidades. Cuando las normas se implementan correctamente, se evita que unos pocos miembros carguen con un exceso de tareas, promoviendo así un ambiente de trabajo más balanceado y justo. El código "Superposición de Roles" se encuentra presente en ambas organizaciones abordadas, particularmente en CITPA, cuyo valor de Enraizamiento está muy cercano al promedio, de acuerdo a la Tabla 5. Pese a que esta Organización cuenta con normas formalizadas, lo que sugiere que este código también está condicionado por otros aspectos que se consideraran posteriormente.
11	Parálisis por Análisis	Enraizamiento (20): Este código a pesar de encontrarse sólo en una de las organizaciones (Voluntariado Colitas) tiene un enraizamiento elevado, por encima del promedio, dado el número de veces que aparece en el discurso del mencionado Emprendimiento. Por lo que para esta Organización tiene un peso importante.	Densidad (3): Aún cuando éste código tiene un alto enraizamiento, su densidad es baja. Al estar relacionado sólo con tres códigos de su Categoría.	Contradice a Normas	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.

Código		Valores		Relación	
				Contradice a	Toma de Decisiones Como ya fue mencionado, la "Parálisis por Análisis" se refiere a una situación donde el exceso de análisis y deliberación retrasa o impide la toma de decisiones. Esto sucede cuando los miembros de la organización pasan tanto tiempo recopilando y evaluando información que se produce una inacción, lo que puede traer como consecuencia la pérdida de oportunidades y la ineficiencia operativa. Mientras que, la "Toma de Decisiones" es un proceso crucial que implica elegir una acción entre varias alternativas para alcanzar los objetivos organizacionales. Una toma de decisiones efectiva requiere un equilibrio entre el análisis adecuado y la acción oportuna. En los emprendimientos sociales, donde la misión y los valores guían las acciones, es esencial tomar decisiones rápidas y bien fundamentadas para adaptarse a un entorno dinámico y maximizar el impacto social. La contradicción entre "Parálisis por Análisis" y "Toma de Decisiones" radica en que la primera socava la capacidad de la organización para actuar de manera eficaz y oportuna. Si bien es cierto un análisis exhaustivo es importante, la excesiva deliberación puede detener el progreso y generar incertidumbre. La toma de decisiones efectiva, en contraste, se basa en la recopilación suficiente de información para tomar decisiones informadas, pero también en la capacidad de actuar con decisión y rapidez cuando es necesario. Esta contradicción se distingue en Voluntariado Colitas, quienes luego de más de tres años en funcionamiento aún no toman la decisión según cual figura jurídica se registraran legalmente. Lo que subraya la importancia de encontrar un equilibrio entre el análisis y la acción para asegurar la eficacia operativa y el éxito sostenible de los emprendimientos sociales.
					Valores Los "Valores" son los principios éticos y morales que guían las decisiones y acciones de la organización. En los emprendimientos sociales, los valores son especialmente críticos, ya que reflejan el compromiso de la organización con su misión y su impacto social positivo. El código "Parálisis por Análisis" contradice al código "Valores" porque el primero puede obstaculizar la capacidad de la organización para actuar de acuerdo con sus principios fundamentales. Cuando la toma de decisiones se ve paralizada por un análisis excesivo, la organización puede fallar en cumplir con sus valores, como la agilidad, la innovación y el compromiso social. La parálisis por análisis puede llevar a situaciones en las que las decisiones necesarias para avanzar hacia los objetivos y cumplir con la misión de la organización se retrasan, afectando negativamente la eficacia y la coherencia organizacional. Situación que también se evidencia en Voluntariado Colitas, de acuerdo a las citas presentadas en la Tabla 5, donde reconocen que al estar registrados legalmente tendrían un mayor alcance en su misión.
12	Redes Sociales	Enraizamiento (12): Posee un enraizamiento moderado, no llega al promedio, de acuerdo al número de veces que fue mencionado en el discurso de ambas organizaciones.	Densidad (2): Presenta baja densidad, es decir, las "Redes Sociales" sólo están relacionadas con dos códigos más de la "Cultura Organizacional".	Esta asociado con Identidad Visual (Logotipo) Comunicación Efectiva	Relaciones explicadas anteriormente en ésta misma Tabla.

Código		Valores		Relación	
13	Registro Legal	Enraizamiento (23): Es un código con un enraizamiento elevado, muy superior al promedio. Por aparecer con alta frecuencia, especialmente en el discurso de una de la organizaciones estudiadas (Voluntariado Colitas), precisamente por carecer del mismo. Haciendo referencia a las causas y consecuencias de dicha situación, lo cual puede observarse en las citas de la Tabla 5.	Densidad (1): Aún cuando tiene un elevado enraizamiento a lo largo del discurso de las organizaciones, la densidad de éste código es baja, por estar relacionado sólo con otro código presente en la categoría "Cultura Organizacional".	Incluye a Estatutos Internos	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.
14	Resiliencia	Enraizamiento (8): La resiliencia es la capacidad de la organización para sobreponerse a desafíos y continuar operando de manera efectiva. Este código muestra que la resiliencia es un valor reconocido, aunque sólo es mencionado por una de las organizaciones (CITPA), lo que puede confirmarse en la información de la Tabla 5.	Densidad (1): Este código presenta una baja densidad, por encontrarse relacionado sólo con uno de los códigos surgidos en su Categoría.	Es parte de Valores	Como ya se indicó anteriormente, los "Valores" de una organización son los principios éticos y morales que guían su comportamiento y decisiones. Estos valores definen la identidad de la organización y proporcionan un marco de referencia para todas sus acciones y políticas. La "Resiliencia" es parte de estos valores porque representa la fortaleza y la capacidad de adaptación necesarias para superar obstáculos y continuar avanzando hacia los objetivos establecidos. La resiliencia no solo implica la capacidad de recuperación, sino también la habilidad para aprender y crecer a partir de las experiencias difíciles, fortaleciendo así la cohesión y la unidad del equipo. Ejemplo de esto es precisamente CITPA, a quien le tocó resurgir de las cenizas como el Ave Fenix, luego incluso de haber cerrado sus puertas, como puede verse en la cita de la Tabla 5. Incorporar la resiliencia dentro de los valores organizacionales significa promover un ambiente en el que los miembros del equipo se sientan apoyados y motivados para enfrentar y superar las dificultades. Esto fortalece la cultura organizacional al fomentar una mentalidad de crecimiento y adaptabilidad, asegurando que la organización pueda sostenerse y prosperar a largo plazo.
15	Solución de Conflictos	Enraizamiento (7): La capacidad de una organización para resolver conflictos de manera efectiva es esencial para mantener la paz y la productividad en el entorno de trabajo e incluso fuera de éste, con sus grupos de interés. Este código muestra que la solución de conflictos es una práctica reconocida, aunque no es tan frecuente como otros aspectos de la cultura organizacional.	Densidad (2): El código "Solución de Conflictos" sólo resultó estar relacionado con dos de los códigos surgidos en la categoría "Cultura Organizacional" de esta investigación.	Causado por Comunicación Efectiva Esta asociado con Normas	Relaciones explicadas anteriormente en ésta misma Tabla.
16	Superposición de Roles	Enraizamiento (19): La superposición de roles es común en organizaciones donde los recursos son limitados, lo que lleva a que los empleados asuman múltiples responsabilidades. Este código sugiere que esta práctica es frecuente, pero podría generar desafíos en términos de claridad de roles y eficiencia operativa.	Densidad (3): El código "Superposición de Roles", pese a tener un elevado enraizamiento, su densidad es baja, afectando sólo a tres códigos de su Categoría.	Contradice a Estatutos Internos Normas	Relaciones explicadas anteriormente en ésta misma Tabla.

Código		Valores		Relación	
17	Toma de Decisiones	Enraizamiento (33): La toma de decisiones es un componente clave en la cultura organizacional, reflejando cómo las decisiones estratégicas y operativas se alinean con los valores y objetivos de la organización. La frecuencia de este código indica que la toma de decisiones es un proceso central en la operación diaria.	Densidad (4): Este código posee una densidad moderada, al tener influencia sobre cuatro códigos de la categoría "Cultura Organizacional".	Contradice a	Como se expresó más arriba, la "Superposición de Roles" ocurre cuando un solo miembro o unos pocos miembros de la organización asumen la mayoría de las tareas, lo que puede llevar a una sobrecarga de trabajo y a una distribución ineficiente de responsabilidades; generando estrés, desmotivación y disminución de la productividad. Mientras que el "Trabajo en Equipo", se basa en la colaboración equitativa y coordinada entre todos los miembros del grupo. Un equipo eficaz distribuye las responsabilidades de manera clara y justa, asegurando que cada miembro contribuya con sus habilidades específicas al logro de los objetivos comunes. Este enfoque promueve la eficiencia, la innovación y el compromiso de todos los integrantes del equipo. Estos códigos se contradicen porque la "Superposición de Roles" mina los principios básicos del trabajo colaborativo. Cuando unas pocas personas se ven "obligadas" a realizar la mayor parte del trabajo, se rompe la dinámica de cooperación y apoyo mutuo que es esencial para un trabajo en equipo efectivo. Lo que puede traer como consecuencia la fragmentación del grupo, creando un ambiente de trabajo desbalanceado y poco armonioso. La "Superposición de Roles", está presente en ambas organizaciones estudiadas, especialmente en CITPA, organización cuyo valor de enraizamiento de "trabajo en Equipo" es cero (Véase la Tabla 5). Considerar la relación entre estos códigos es un llamado de atención a establecer roles y responsabilidades claros y cumplirlos, con el propósito de fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y equitativo, esencial para el éxito sostenible de los emprendimientos sociales.
				Trabajo en Equipo	
				Archivo de Operaciones	Relaciones explicadas anteriormente en ésta misma Tabla.
				Normas	
				Esta asociado con	
				Valores	La "Toma de Decisiones" implica seleccionar un curso de acción entre varias alternativas para alcanzar los objetivos organizacionales. Proceso crítico para la dirección y éxito de cualquier emprendimiento, al determinar el rumbo y la eficiencia de las operaciones. Los "Valores" constituyen los principios éticos y morales que guían las acciones y decisiones de la organización. Formando la base sobre la cual se construyen todas las políticas y estrategias del emprendimiento y reflejando el compromiso con su misión y con la comunidad a la que sirve. Los códigos "Toma de Decisiones" y "Valores" están asociados porque los valores influyen y orientan cada decisión que se toma dentro de la organización. En un emprendimiento social, donde el impacto positivo y la sostenibilidad son primordiales, los valores proporcionan un marco de referencia esencial para asegurar que las decisiones sean coherentes con la misión y los objetivos a largo plazo de la organización. Esta relación contribuye a garantizar la coherencia, la integridad y el éxito sostenible de los emprendimientos sociales, permitiendo que la organización mantenga su compromiso con su misión y sus principios fundacionales. A lo largo de todo discurso de las dos organizaciones abordadas en el presente estudio, se aprecia coherencia entre la "Toma de Decisiones" y los "Valores" de las mismas, principalmente con aquellos vinculados a la atención de su población objetivo.
				Contradice a	
				Parálisis por Análisis	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.

Código		Valores		Relación			
18	Trabajo en Equipo	Enraizamiento (8): "Trabajo en Equipo" tiene un enraizamiento bajo, por debajo del promedio. Lo que puede deberse a que sólo apareció en el discurso de una de las organizaciones estudiadas.	Densidad (6): La densidad alta sugiere que el trabajo en equipo está bien integrado en la cultura organizacional, influenciando positivamente otros aspectos (Seis códigos en total) de la Categoría.	Relaciones explicadas anteriormente en ésta misma Tabla.			
19	Valores	Enraizamiento (43): Los valores ocupan un lugar destacado en la cultura organizacional de los emprendimientos sociales, actuando como guías fundamentales para el comportamiento y la toma de decisiones. La alta frecuencia de este código indica que los valores son ampliamente reconocidos y compartidos dentro de las organizaciones abordadas, lo que sugiere una fuerte base ética y cultural. De hecho es el código con mayor enraizamiento de esta Categoría.	Densidad (7): La densidad alta sugiere que los valores están bien integrados en diversas áreas de la organización, influyendo en la toma de decisiones y otras dimensiones clave de la cultura organizacional.	Relaciones explicadas anteriormente en ésta misma Tabla.			

Código	Valores			Relación			
				Contradice a	Deslealtad Laboral	Relaciones explicadas anteriormente en ésta misma Tabla.	
				Parálisis por Análisis	Gestión Reactiva		
				Es causa de Normas			

Fuente: Elaboración Propia.

- Desarrollo Organizacional del Emprendimiento:



Figura 8. Red de Códigos en la Categoría "Desarrollo Organizacional del Emprendimiento".

Nota: ○ Enraizamiento; ◇ Densidad.

Elaboración propia a partir de la data analizada en Atlas.ti Versión 24.

Tabla 8.
Codificación Axial de la Categoría "Desarrollo Organizacional del Emprendimiento".

Código		Valores		Relación	
1	Evolución de la Organización	Enraizamiento (40): Este código es uno de los más mencionados en la red semántica, lo que indica que la evolución de la organización es un aspecto central en el desarrollo organizacional de los emprendimientos sociales. La alta frecuencia refleja que las organizaciones valoran los cambios y mejoras que han implementado a lo largo del tiempo para aumentar su efectividad y adaptarse a los desafíos del entorno.	Densidad (1): Este es valor de la densidad de éste código, por estar vinculado a su único compañero de categoría.	Es causa de	Logros de la Organización
2	Logros de la Organización	Enraizamiento (16): Los logros de la organización, aunque menos mencionados que la evolución, son significativos en el contexto del desarrollo organizacional. Este código refleja el reconocimiento de los hitos alcanzados por la organización, lo que es importante para la moral interna y para mostrar el impacto del emprendimiento a los grupos de interés externos.	Densidad (1): Este es valor de la densidad de éste código, por estar vinculado a su único compañero de categoría.	Causado por	Evolución de la Organización
					Relación explicada en el renglón anterior.

Fuente: Elaboración Propia.

- Estrategia:

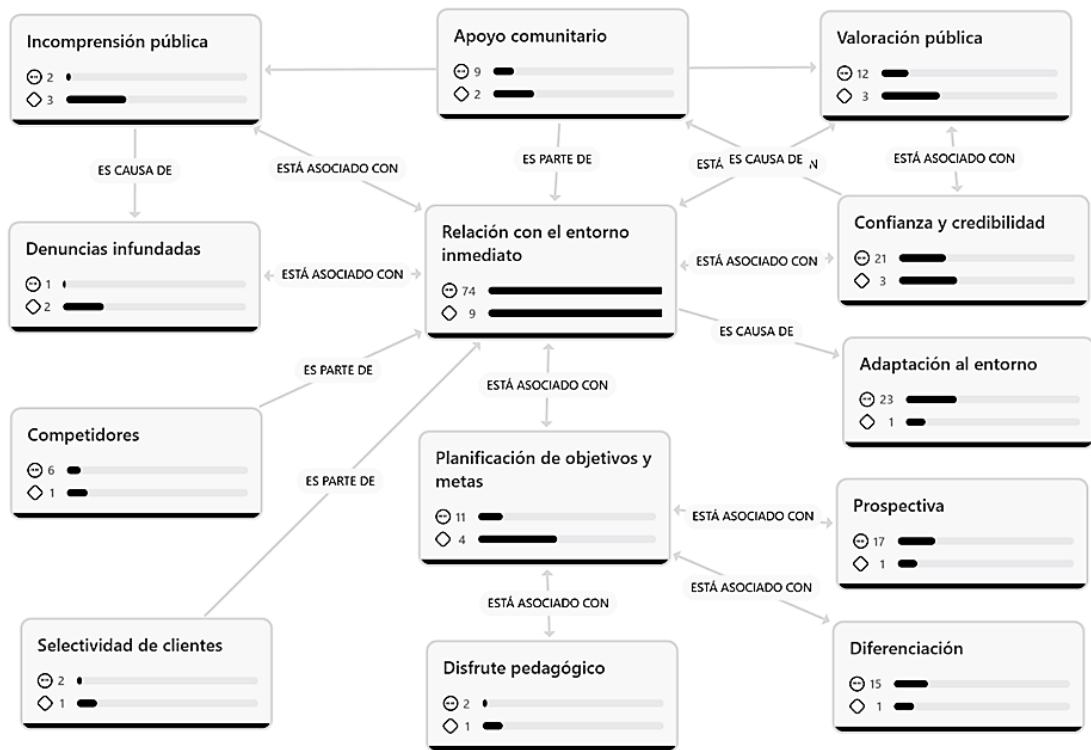


Figura 9. Red de Códigos de la Categoría "Estrategia".

Nota: ○ Enraizamiento; ◇ Densidad.

Elaboración propia a partir de la data analizada en Atlas.ti Versión 24, 2024.

Tabla 9.
Codificación Axial de la Categoría "Estrategia".

Código		Valores		Relación	
1	Adaptación al Entorno	Enraizamiento (23): Posee un enraizamiento superior al promedio, es decir, es un tema recurrente, lo que subraya la necesidad de que las organizaciones se ajusten a las fluctuaciones económicas, cambios demográficos, nuevas regulaciones... Esta capacidad de adaptación es esencial para mantener la relevancia y efectividad de la organización en un contexto cambiante.	Densidad (1): Sólo esta relacionado con un código de su Categoría.	Causado por Relación con el Entorno Inmediato	La "Relación con el Entorno Inmediato" es la interacción directa y continua que una organización mantiene con su comunidad local y otros actores relevantes de su entorno cercano. Esta relación es importante para entender las necesidades, expectativas y dinámicas locales, proporcionando información vital que influye en la toma de decisiones estratégicas. La "Adaptación al Entorno", por otro lado, se refiere a la capacidad de la organización para ajustar sus estrategias, estructuras y operaciones en respuesta a las condiciones cambiantes y demandas específicas del entorno. Lo que es necesario para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de los emprendimientos sociales, al permitir que la organización se mantenga vigente en un contexto en constante evolución. La "Relación con el Entorno Inmediato" causa la "Adaptación al Entorno" al proporcionar la base de conocimiento y retroalimentación necesaria para que la organización pueda identificar oportunidades, desafíos y cambios en su entorno. A través de un diálogo continuo con la comunidad y otros actores clave, la organización puede recopilar información crítica para sus decisiones estratégicas, permitiéndole ajustar sus políticas, programas y actividades a fin de responder de manera efectiva a las necesidades emergentes. Ambos códigos se encuentran presentes en las organizaciones estudiadas, sin embargo, mientras que en Voluntariado Colitas se observa una frecuencia mayor del código "Relación con el Entorno Inmediato", es CITPA quien presente un enraizamiento mayor del código "Adaptación al Entorno" al demostrar, como puede notarse en la tabla 5, que tiene una gran capacidad de adaptación a los cambios de su entorno y salir airoso de los mismos.
2	Apoyo Comunitario	Enraizamiento (9): Este código tiene un enraizamiento bajo, incluso inferior al promedio. Por lo que conviene considerar el hecho de que sólo se encuentra presente en una de las Organizaciones (Voluntariado Colitas).	Densidad (2): Este código sólo presentó relación con dos códigos de su Categoría.	Causado por Confianza y Credibilidad	La "Confianza y Credibilidad" se entiende como la percepción positiva que la comunidad y otros stakeholders tienen sobre la organización, basada en su transparencia, ética, y consistencia en cumplir con sus promesas y objetivos. Mientras que el "Apoyo Comunitario", es el respaldo activo y continuo que la organización recibe de su comunidad local. Lo que puede manifestarse de diversas formas, como voluntariado, donaciones, participación en eventos, y defensa pública de la organización y su misión. El apoyo comunitario contribuye a la sostenibilidad de los emprendimientos sociales, al proporcionar recursos, legitimidad y una base de colaboración sólida. La "Confianza y Credibilidad" causa el "Apoyo Comunitario" al establecer una base de confianza que motiva a los miembros de la comunidad a involucrarse y apoyar activamente a la organización. Cuando una organización demuestra de manera consistente su integridad y capacidad para cumplir con sus objetivos, se gana la confianza de la comunidad. Esta confianza, a su vez, se traduce en un apoyo tangible, donde los individuos y grupos comunitarios se sienten motivados a contribuir y participar en las iniciativas de la organización. En los emprendimientos estudiados de acuerdo a lo observado en la Tabla 5, ambas organizaciones cuentan con "Confianza y Credibilidad", sin embargo es Voluntariado Colitas quien cuenta con "Apoyo Comunitario"; lo que cobra mayor sentido si se considera que esta organización es quien posee mayor "Relación con el Entorno Inmediato".

Código		Valores		Relación	
				Es parte de Relación con el Entorno Inmediato	El "Apoyo Comunitario" se manifiesta a través del respaldo y la participación activa de la comunidad en las iniciativas de la organización. En este sentido, el "Apoyo Comunitario" es parte de "Relación con el Entorno Inmediato" puesto que es precisamente esta relación la que facilita y fortalece el apoyo de la comunidad. La confianza, el respeto y la credibilidad que la organización construye a través de sus interacciones con la comunidad se traducen en un respaldo tangible que apoya y potencia su misión. Este vínculo puede percibirse en Voluntariado Colitas quien manifiesta un elevado valor de enraizamiento en el código "Relación con el Entorno Inmediato" y es la única que indica en su discurso el código "Apoyo Comunitario": lo cual se evidencia en la Tabla 5 con sus respectivas citas.
3	Competidores	Enraizamiento (6): El código muestra un enraizamiento bajo, es decir fue poco mencionado por las organizaciones en las entrevistas. Lo que sugiere que es un código poco valorado por las mismas.	Densidad (1): De acuerdo a la Red de Códigos de la Categoría "Estrategia", el "Competidores" sólo está vinculado con otro código más de esta Categoría.	Es parte de Relación con el Entorno Inmediato	Como ya se ha mencionado, la "Relación con el Entorno Inmediato" abarca todas las interacciones y dinámicas que una organización mantiene con su entorno cercano, incluidos los actores clave y las comunidades locales con las que colabora o compete. Mientras que el código "Competidores" se refiere a otras organizaciones o entidades que operan en el mismo ámbito o sector, y que pueden influir en el desempeño de la organización. La presencia de competidores en el entorno inmediato es un aspecto crucial que debe ser monitoreado y gestionado estratégicamente. La interacción con estos competidores puede proporcionar valiosas oportunidades para el aprendizaje, la colaboración y la diferenciación. Por tanto, "Competidores" es parte de "Relación con el Entorno Inmediato" porque son una pieza integral del ambiente en el que la organización opera. La comprensión y gestión de las relaciones con los competidores son importantes para desarrollar estrategias efectivas que permitan a la organización posicionarse de manera competitiva y sostenible. Esta relación implica no solo reconocer la presencia de competidores, sino también analizar sus fortalezas y debilidades, así como identificar oportunidades de colaboración o diferenciación que beneficien a la organización. Este código, como lo indica su enraizamiento fue poco mencionado por los emprendimientos investigados. No obstante llama la atención una cita presentada en la Tabla 5 de CITPA, donde se observa que esta organización tiene información amplia y detallada de sus principales competidores en el mercado, lo que le permite conocer sus ventajas y desventajas respecto a ellos, además de formular estrategias que le permiten diferenciarse de los mismos.
4	Confianza y Credibilidad	Enraizamiento (21): La construcción de confianza y credibilidad es importante para el éxito de los emprendimientos sociales, especialmente en términos de establecer relaciones sólidas con la comunidad y otros grupos de interés. La frecuencia con que se menciona este código sugiere que las organizaciones reconocen la importancia de actuar de manera ética y cumplir con sus promesas para mantener una buena reputación.	Densidad (3): Este código tiene una densidad moderada, al estar relacionado con tres códigos más de la Categoría "Estrategia".	Es causa de Apoyo Comunitario	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.

Código		Valores		Relación	
				Esta asociado con	Relación con el Entorno Inmediato La "Confianza y Credibilidad" se construyen a través de un comportamiento ético, transparente y consistente por parte de la organización, lo cual genera una percepción positiva entre la comunidad y los stakeholders. La asociación entre "Confianza y Credibilidad" y "Relación con el Entorno Inmediato" se manifiesta en cómo la percepción positiva de la organización fortalece sus vínculos con la comunidad. Una organización que es vista como confiable y creíble es más capaz de forjar y mantener relaciones fructíferas con su entorno inmediato. Esta confianza mutua facilita la colaboración, el apoyo comunitario y la participación activa en las iniciativas de la organización. En su discurso, según la Tabla 5, ambas organizaciones demostraron contar con "Confianza y Credibilidad" y mantener "Relación con el Entorno Inmediato", aunque este último tiene mayor frecuencia en Voluntariado Colitas. Son códigos que se complementan uno al otro.
					Valoración Pública La "Valoración Pública" se refiere al reconocimiento y aprecio que la organización recibe por parte del público en general y de su comunidad inmediata. La asociación entre "Confianza y Credibilidad" y "Valoración Pública" es evidente en cómo la percepción positiva de la organización mejora su valoración pública. Una organización que es vista como confiable y creíble tiende a ser más valorada por el público, ya que la confianza y credibilidad generan un sentido de seguridad y respeto. Esto, a su vez, se traduce en una mayor disposición del público para apoyar y colaborar con la organización. De acuerdo a los valores de enraizamiento por organización mostrados en la Tabla 5, ambos emprendimientos gozan de "Confianza y Credibilidad", no obstante es Voluntariado Colitas la única que revela en su discurso el código "Valoración Pública", lo que se comprende mejor al considerar que también es la organización que muestra un valor de enraizamiento superior del código "Relación con el Entorno Inmediato".
5	Denuncias Infundadas	Enraizamiento (1): Este código posee un enraizamiento muy bajo, por ser mencionado en una única oportunidad por una de las organizaciones (CITPA).	Densidad (2): Aún cuando tiene un enraizamiento muy bajo, se encuentra vinculado a dos códigos de su Categoría.	Causado por	Incomprensión Pública La "Incomprensión Pública" se refiere a la falta de entendimiento o conocimiento adecuado por parte del público acerca de la misión, actividades y valores de la organización. Lo que puede generar malentendidos, desconfianza y percepciones erróneas sobre las acciones y objetivos del emprendimiento social. Las "Denuncias Infundadas", por otro lado, son acusaciones sin base real o justificación que se presentan contra la organización. Estas denuncias pueden surgir como resultado de la falta de información precisa o por interpretaciones erróneas de las acciones de la organización, y pueden afectar negativamente su reputación y operatividad. Por tanto la relación causal entre "Incomprensión Pública" y "Denuncias Infundadas", existe porque cuando el público no comprende correctamente la misión y las actividades del emprendimiento social, es más probable que surjan percepciones equivocadas que lleven a la presentación de denuncias infundadas. Esto subraya la importancia de la comunicación clara y efectiva para educar al público y prevenir malentendidos que puedan perjudicar la reputación y operación de los emprendimientos sociales.
				Esta asociado con	Relación con el Entorno Inmediato "Denuncias Infundadas" está asociado con "Relación con el Entorno Inmediato" debido a que la calidad de las interacciones y la comunicación con el entorno influye en la percepción y comprensión de la organización, impactando la probabilidad de que surjan acusaciones infundadas. Esta asociación destaca la importancia de mantener relaciones sólidas y abiertas con el entorno inmediato para asegurar la transparencia y la confianza, protegiendo así la reputación y operatividad de los emprendimientos sociales.

Código		Valores		Relación	
6	Diferenciación	Enraizamiento (15): La diferenciación es una estrategia importante para que los emprendimientos sociales se destaquen entre sus competidores, ofreciendo una propuesta de valor única que resuene con sus beneficiarios y la comunidad en general. Este código con un valor promedio, muestra que la organización está atenta a la necesidad de destacarse en un mercado competitivo.	Densidad (1): Est código presenta una baja densidad al estar vinculado únicamente a otro código de su Categoría.	Esta asociado con Planificación de Objetivos y Metas	Se entiende por "Diferenciación", la capacidad de la organización para distinguirse de sus competidores mediante características únicas y valiosas, ya sea en sus productos, servicios, enfoque o valores. Lo que es importante para atraer y retener el apoyo de la comunidad, así como para destacar en un mercado competitivo. Por otro lado, la "Planificación de Objetivos y Metas" implica el establecimiento de objetivos claros y alcanzables, así como la definición de metas específicas que guíen las acciones y estrategias de la organización. Lo que es fundamental para dirigir los esfuerzos organizacionales de manera coherente y eficaz, asegurando que todos los miembros del equipo trabajen hacia objetivos comunes y alineados con la misión y visión de la organización. La asociación entre "Diferenciación" y "Planificación de Objetivos y Metas" es evidente en cómo una planificación estratégica sólida puede resaltar y fortalecer los aspectos diferenciadores de la organización. Al definir objetivos y metas claras, la organización puede enfocar sus recursos y esfuerzos en áreas donde posee ventajas únicas, potenciando su capacidad para diferenciarse en el mercado. Esta planificación estructurada permite identificar oportunidades para innovar y desarrollar ventajas competitivas que sean coherentes con los valores y propósitos de la organización. El código "Diferenciación" esta presente en los dos emprendimientos estudiados, pero con mayor peso en CITPA, quien además es la única organización que refleja en su discurso el código "Planificación de Objetivos y Metas"; lo que da mayor solidez a la asociación entre ambos códigos.
7	Disfrute Pedagógico	Enraizamiento (2): Presenta un enraizamiento bajo por ser mencionado sólo dos veces en el discurso de una de los emprendimientos (CITPA).	Densidad (1): Código solo vinculado a otro código de la Categoría Estrategia.	Esta asociado con Planificación de Objetivos y Metas	El "Disfrute Pedagógico" se refiere a la satisfacción y el placer que los docentes obtienen al impartir conocimientos y habilidades, especialmente en un entorno educativo y artístico como el de CITPA. Este enfoque es crucial para motivar a los docentes y asegurar que transmitan pasión y entusiasmo a sus estudiantes, creando un ambiente de aprendizaje positivo y enriquecedor. Por otro lado, como ya se ha mencionado, la "Planificación de Objetivos y Metas" implica el establecimiento de metas claras y alcanzables, así como la definición de objetivos específicos que guíen las acciones y estrategias de la organización. La asociación entre estos dos códigos puede percibirse en, cómo la planificación estratégica puede incorporar y fortalecer el disfrute pedagógico como un componente central de las actividades docentes. Al definir objetivos y metas que enfatizan la importancia del disfrute pedagógico, la organización puede asegurarse de que este elemento se integre en su modelo educativo, promoviendo un entorno de enseñanza y aprendizaje que beneficia tanto a los docentes como a los estudiantes.
8	Incomprensión Pública	Enraizamiento (2): La incomprensión pública, aunque pocas veces mencionada, es un desafío que algunos emprendimientos enfrentan, donde la comunidad o los grupos de interés pueden no entender completamente las restricciones y desafíos que enfrenta la organización. Este código indica la importancia de la comunicación efectiva para superar las barreras de comprensión.	Densidad (3): La densidad moderada indica que la incomprensión pública está relacionada con otros desafíos estratégicos, y mejorar la comunicación con la comunidad podría ayudar a mitigar estos problemas y fortalecer las relaciones con los grupos de interés.	Es causa de Denuncias Infundadas	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.

Código		Valores		Relación	
				Esta asociado con	Relación con el Entorno Inmediato
					La "Relación con el Entorno Inmediato" define a las interacciones continuas y significativas que una organización mantiene con su comunidad local y otros actores clave en su entorno cercano. Mientras que la "Incomprensión Pública" se refiere a la falta de entendimiento que puede surgir dentro de la comunidad acerca de la misión, actividades y objetivos de una organización. La asociación entre estos dos códigos se desarrolla en los siguientes términos: Una relación bien gestionada y transparente con el entorno inmediato puede reducir la incomprensión pública al asegurar que la comunidad y otros actores clave estén bien informados sobre las acciones y propósitos de la organización. La construcción de una relación sólida y abierta permite a la organización comunicar de manera efectiva su misión y actividades, mitigando malentendidos y construyendo confianza.
				Contradice	Valoración Pública
					Como se dijo anteriormente, la "Valoración Pública" se refiere al reconocimiento y aprecio que la organización recibe de la comunidad y del público en general. La contradicción entre "Incomprensión Pública" y "Valoración Pública" se da de la siguiente manera: La falta de entendimiento o los malentendidos sobre la organización pueden deteriorar la percepción pública, afectando negativamente la valoración que recibe. Cuando la comunidad no comprende bien los objetivos y actividades de la organización, es menos probable que la valore positivamente y más probable que surjan críticas y falta de apoyo. Esta contradicción acentúa la importancia de una comunicación clara y efectiva para educar al público, prevenir malentendidos y fomentar una valoración pública positiva hacia los emprendimientos sociales. Ambos códigos coinciden únicamente en Voluntariado Colitas, sin embargo aún cuando ésta organización ha experimentado episodios aislados de "Incomprensión Pública" todavía cuenta con una valoración positiva por parte de la comunidad; esto de acuerdo al valor de enraizamiento de los códigos y las citas mostradas en la Tabla 5.
9	Planificación de Objetivos y Metas	Enraizamiento (11): Aunque no es el código más mencionado de la Categoría, su presencia destaca la necesidad de una planificación estructurada para alinear las actividades de los emprendimientos con su misión y visión a largo plazo.	Densidad (4): Posee una densidad alta, lo que indica que este código está estrechamente relacionado con otros códigos clave de su Categoría.	Esta asociado con	Diferenciación
				Disfrute Pedagógico	Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.

Código		Valores		Relación	
				Esta asociado con	Prospectiva La "Prospectiva" se refiere al enfoque estratégico de anticipar y preparar escenarios futuros, permitiendo a la organización identificar tendencias emergentes, oportunidades y riesgos potenciales. Lo que es necesario para asegurar la sostenibilidad a largo plazo de la organización, al proporcionarle una base para la toma de decisiones informadas y proactivas. La asociación entre "Planificación de Objetivos y Metas" y "Prospectiva" es evidente en cómo una planificación estratégica sólida puede beneficiarse de la anticipación y preparación para el futuro. Integrar la prospectiva en la planificación de objetivos y metas permite a la organización no solo fijar metas a corto plazo, sino también desarrollar estrategias a largo plazo que respondan a escenarios futuros potenciales. Este enfoque holístico asegura que la organización no solo se enfoque en el presente, sino que también esté preparada para adaptarse y prosperar en un entorno cambiante. De acuerdo a la Tabla 5, el código "Planificación de Objetivos y Metas" sólo se identifica en el discurso de CITPA y el código "Prospectiva" aunque presente en ambos emprendimientos, su valor de enraizamiento es mayor en CITPA, lo que confirma la solidez de éste vínculo. Relación con el Entorno Inmediato La asociación entre "Planificación de Objetivos y Metas" y "Relación con el Entorno Inmediato" radica en que una planificación eficaz debe tener en cuenta las particularidades del entorno inmediato. Al desarrollar objetivos y metas, es esencial considerar las realidades y los cambios en la comunidad local, lo que permite a la organización responder de manera proactiva y relevante a las demandas del entorno. Esta conexión asegura que las metas no solo sean realistas y alcanzables, sino también significativas y alineadas con las necesidades de la comunidad. Estos códigos sólo coinciden en CITPA, donde de acuerdo a las citas mostradas en la Tabla 5, ha sido una organización que se ha mantenido atenta a su entorno para diseñar los servicios a ofrecer, el precio a cobrar y planificar su futuro a corto, mediano e incluso largo plazo.
10	Prospectiva	Enraizamiento (17): La capacidad de una organización para prever y planificar el futuro, conocida como prospectiva, contribuye significativamente a su sostenibilidad a largo plazo. Este código refleja que los emprendimientos sociales están conscientes de la importancia de anticipar tendencias y prepararse para futuros desafíos.	Densidad (1): Prospectiva está vinculada con un único código, clave, de su Categoría.	Esta asociado con Planificación de Objetivos y Metas	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.
11	Relación con el Entorno Inmediato	Enraizamiento (74): Este código aparece con mucha frecuencia en los discursos, de hecho es el segundo código con mayor enraizamiento de toda la investigación. Lo que indica que las relaciones con el entorno inmediato como clientes, proveedores y competidores entre otros, son fundamentales para la operación diaria y el éxito a largo plazo de los emprendimientos sociales. La alta frecuencia refleja la importancia que las organizaciones otorgan a estas interacciones para asegurar su sostenibilidad y generar un impacto positivo en la comunidad.	Densidad (9): La alta densidad de este código muestra que está fuertemente interconectado con otros aspectos estratégicos, lo que sugiere que la relación con el entorno inmediato influye en múltiples áreas de la operación organizacional. Esto incluye su capacidad para adaptarse a cambios externos, diferenciarse en el mercado y construir confianza y credibilidad.	Es causada de Adaptación al Entorno Incluye a Apoyo Comunitario Competidores	Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.

Código	Valores			Relación				
				Incluye a	Selectividad de Clientes	La "Relación con el Entorno Inmediato" comprende las interacciones y vínculos continuos que la organización mantiene con su comunidad local y otros actores relevantes en su entorno cercano. Mientras que la "Selectividad de Clientes" a los fines de esta investigación, es el proceso de exclusión de los servicios prestados por el emprendimiento social a algún cliente, debido a diversas circunstancias que no se alinean con los propósitos de la organización. Lo que contribuye a que el emprendimiento se enfoque en aquellos clientes cuya visión y necesidades se ajusten mejor a su misión y objetivos, optimizando así el impacto social y la eficiencia operativa. Al ser parte de la "Relación con el Entorno Inmediato", la selectividad de clientes permite a la organización construir relaciones más significativas y alineadas con su misión, asegurando que los recursos y esfuerzos se dirijan hacia aquellos clientes que realmente se benefician de los servicios ofrecidos. Este enfoque selectivo garantiza que la organización mantenga la coherencia y fidelidad a sus principios y propósitos, evitando desvíos y manteniendo un alto nivel de eficacia y reputación. Estos dos códigos sólo coinciden en CITPA, Organización que de acuerdo a las citas presentadas en la Tabla 5, en varias oportunidades se ha visto en la necesidad de excluir a algunos clientes por estar en desacuerdo con los procesos y normas de CITPA.		
				Esta asociado con	Planificación de Objetivos y Metas	Incomprensión Pública	Denuncias Infundadas	Confianza y Credibilidad
					Valoración Pública	Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.		
					Como ya se ha dicho en esta misma Tabla, la "Valoración Pública" es el reconocimiento y aprecio que la organización recibe por parte del público y de su comunidad inmediata. La asociación entre "Relación con el Entorno Inmediato" y "Valoración Pública" radica en cómo las interacciones y vínculos sólidos con la comunidad pueden influir positivamente en la percepción pública de la organización. Una relación bien gestionada y activa con el entorno inmediato permite a la organización comunicar eficazmente su misión, actividades y logros, lo que facilita una comprensión y aprecio más profundos por parte del público. Esta interacción constante y positiva construye confianza y refuerza la valoración pública. Estos dos códigos sólo coinciden en Voluntariado Colitas, quien de acuerdo a la Tabla 5, es la única que manifiesta en su discurso el código "Valoración Pública", lo que tiene mucho sentido al considerar que también presenta un alto valor de enraizamiento en el código "Relación con el Entorno Inmediato".			

Código	Valores		Relación	
12 Selectividad de Clientes	Enraizamiento (2): Este código sólo fue mencionado en dos oportunidades, únicamente por CITPA. Motivo de su bajo enraizamiento.	Densidad (1): Sólo se encontró vinculación con uno de los códigos de su Categoría, el de mayor enraizamiento y más alta densidad..	Es parte de	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.
13 Valoración Pública	Enraizamiento (12): La valoración pública, o el aprecio que la comunidad tiene hacia el emprendimiento, es esencial para su legitimidad y sostenibilidad. Este código con un enraizamiento cercano al promedio, refleja el reconocimiento de la importancia de ser valorado y respetado por la comunidad y otros grupos de interés.	Densidad (3): La valoración pública está conectada con otras tres áreas estratégicas de la Categoría.	Esta asociado con	Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.
			Contradice	

Fuente: Elaboración Propia.

- Estructura y Procesos Organizacionales:

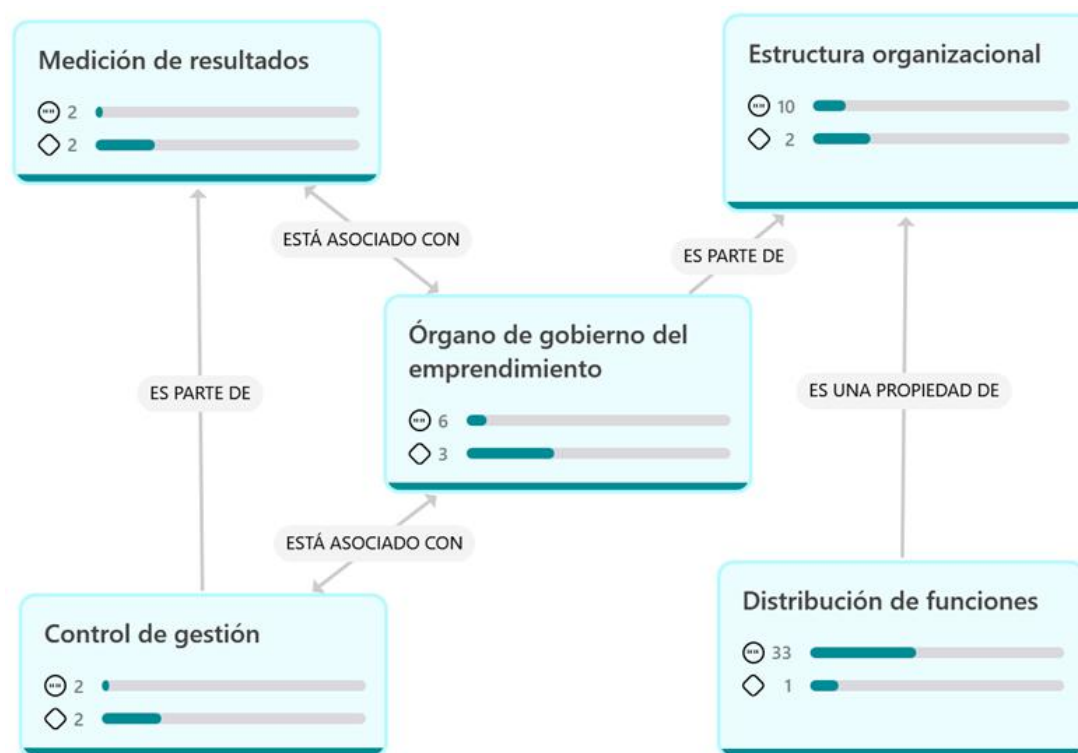


Figura 10. Red de Códigos en la Categoría "Estructura y Procesos Organizacionales".

Nota: ○ Enraizamiento; ◇ Densidad.

Elaboración propia a partir de la data analizada en Atlas.ti Versión 24, 2024.

Tabla 10.
Codificación Axial de la Categoría "Estructura y Procesos Organizacionales".

Código		Valores		Relación	
1	Control de Gestión	Enraizamiento (2): El control de gestión aparece con baja frecuencia, lo que podría indicar que este aspecto es menos desarrollado o enfocado en algunas organizaciones. De hecho sólo se encuentra en el discurso de CITPA. Sin embargo, es un componente esencial para monitorear y ajustar las actividades organizacionales en función de los objetivos establecidos.	Densidad (2): Control de Gestión, esta vinculado a otros dos códigos de su Categoría.	Es parte de	La "Medición de Resultados" se refiere al proceso sistemático de evaluar el desempeño de la organización en relación con los objetivos y metas establecidos. El "Control de Gestión", por su parte, es una herramienta fundamental dentro de la medición de resultados. Se refiere a los métodos y procedimientos utilizados para monitorear, evaluar y ajustar las actividades y procesos organizacionales, asegurando que se alineen con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Al ser parte de la "Medición de Resultados", el "Control de Gestión" proporciona los mecanismos necesarios para recopilar datos, analizarlos y utilizar esta información para tomar decisiones informadas. Sin un control de gestión efectivo, la medición de resultados se vería limitada, ya que no habría un marco estructurado para interpretar los datos y traducirlos en acciones concretas. Ambos códigos, tanto de manera individual como en conjunto, sólo se encuentran en el discurso de CITPA, emprendimiento que de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 5, realiza de un modo particular y poco sistemático "Control de Gestión" y "Medición de Resultados".
				Esta asociado con	El "Órgano de Gobierno del Emprendimiento" se refiere a la estructura y conjunto de prácticas y procesos que dirigen y controlan al emprendimiento social. Este órgano es responsable de tomar decisiones estratégicas, asegurar la rendición de cuentas y supervisar la gestión general de la entidad para garantizar su viabilidad y eficacia en el cumplimiento de su misión y objetivos. "Control de Gestión" y "Órgano de Gobierno del Emprendimiento" están asociados, debido a que un control de gestión efectivo permite a este órgano supervisar de manera precisa y proactiva el desempeño de la organización. Este vínculo asegura que las decisiones y políticas establecidas por el órgano de gobierno se implementen de manera adecuada y que cualquier desviación de los objetivos planificados sea rápidamente identificada y corregida. En otras palabras, el control de gestión proporciona al órgano de gobierno la información y las herramientas necesarias para tomar decisiones informadas y estratégicas. Sin un control de gestión robusto, el órgano de gobierno carecería de la visibilidad y los datos necesarios para dirigir y supervisar eficazmente las actividades de la organización. Estos dos códigos sólo coinciden en CITPA, sin embargo sólo teóricamente. Porque de acuerdo a su Registro Civil tiene una junta Directiva con su correspondiente distribución de cargos, pero de hecho según lo expresado por su Directora (Véase citas de la Tabla 5) todos son ejercidos por ella. Y en el caso de Voluntariado Colitas, ellos aún no se han registrado legalmente, razón por la cual no poseen un órgano de gobierno formal.

Código		Valores		Relación	
2	Distribución de Funciones	Enraizamiento (33): Este código aparece con frecuencia significativa, lo que indica que la distribución de funciones es un aspecto central de la estructura organizacional en los emprendimientos sociales.	Densidad (1): Distribución de Funciones sólo se encuentra vinculado a un código de su Categoría.	Es una propiedad de	La "Estructura Organizacional" es la manera como una organización se constituye internamente, definiendo la jerarquía, los roles y las responsabilidades de sus miembros. Mientras que la "Distribución de Funciones" es el proceso mediante el cual se asignan tareas y responsabilidades específicas a los diferentes miembros del equipo, asegurando que cada persona se enfoque en áreas donde puede aportar mayor valor y eficiencia. Al ser una propiedad de la "Estructura Organizacional", la distribución de funciones garantiza que cada miembro del equipo tenga una comprensión clara de sus roles y responsabilidades dentro de la jerarquía organizacional. Esto no solo facilita la coordinación y colaboración, sino que también contribuye a la eficiencia operativa al asegurar que las tareas se asignen de manera equitativa y en función de las competencias individuales. En ambas organizaciones estudiadas coinciden estos dos códigos, a pesar de que Voluntariado Colitas no cuenta con una Estructura Organizacional formal, por no estar todavía registrada. Pero tanto en Voluntariado Colitas como en CITPA, aunque esta última tiene una especie de Manual donde define las funciones del personal, no existe claridad en la "Distribución de Funciones". Puesto que en ambas organizaciones el mayor número de actividades o tareas son ejecutadas por una persona o un grupo de personas.
				Estructura Organizacional	
3	Estructura Organizacional	Enraizamiento (10): Si bien la estructura organizacional es un componente clave en la configuración de los emprendimientos sociales, determinando cómo se organizan los recursos humanos y los procesos internos. La mención al mismo está por debajo del promedio de enraizamiento en ambas organizaciones estudiadas.	Densidad (2): Este código está vinculado a otros dos códigos de su Categoría.	Comprende a	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.
				Distribución de Funciones	
4	Medición de Resultados	Enraizamiento (2): Este código tiene un bajo enraizamiento, debido a que sólo se encontró en el discurso de una de las organizaciones (CITPA).	Densidad (2): Código sólo vinculado con otros dos códigos de su Categoría.	Incluye a	Al ser parte de la "Estructura Organizacional", el órgano de gobierno proporciona la dirección y el control necesarios para que la organización opere de manera alineada con sus objetivos estratégicos y operativos. La existencia de un órgano de gobierno efectivo asegura que haya claridad en la toma de decisiones, supervisión de la ejecución de las políticas y estrategias, y rendición de cuentas dentro de la organización. En los emprendimientos estudiados, específicamente en CITPA, el Órgano de Gobierno (Junta Directiva) existe sólo en el Registro Legal de la Organización, puesto que como puede notarse en las citas de la Tabla 5, todos los roles de los miembros de ese órgano son ejercidos por su directora. En Voluntariado Colitas el Órgano de Gobierno no está formalizado, puesto que aún no se han registrado legalmente.
				Órgano de Gobierno del Emprendimiento	
4	Medición de Resultados	Enraizamiento (2): Este código tiene un bajo enraizamiento, debido a que sólo se encontró en el discurso de una de las organizaciones (CITPA).	Densidad (2): Código sólo vinculado con otros dos códigos de su Categoría.	Incluye a	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.
				Control de Gestión	
4	Medición de Resultados	Enraizamiento (2): Este código tiene un bajo enraizamiento, debido a que sólo se encontró en el discurso de una de las organizaciones (CITPA).	Densidad (2): Código sólo vinculado con otros dos códigos de su Categoría.	Esta asociado con	La medición de resultados proporciona la información necesaria para que el órgano de gobierno tome decisiones informadas. Sin un sistema efectivo de medición de resultados, el órgano de gobierno carecería de los datos y análisis necesarios para evaluar el desempeño de la organización y realizar ajustes estratégicos y operativos. Es decir, la medición de resultados actúa como una herramienta de retroalimentación para el órgano de gobierno, permitiéndole supervisar de manera precisa y proactiva la gestión de la organización. Esta supervisión es esencial para asegurar que las estrategias y políticas implementadas estén produciendo los resultados esperados y para identificar rápidamente cualquier desviación de los objetivos planificados. De las organizaciones abordadas en esta investigación, sólo CITPA menciona en su discurso el código "Medición de Resultados", aun cuando no lo hace de manera sistemática y su Órgano de Gobierno sólo se encuentra en el Registro Legal, puesto que todas sus funciones son ejercidas por la directora.
				Órgano de Gobierno del Emprendimiento	

Código	Valores	Relación
5 Órgano de Gobierno del Emprendimiento	Enraizamiento (6): Código con un enraizamiento bajo, por ser poco mencionado por los emprendimientos entrevistados. En CITPA, existe el Órgano de Gobierno según el Registro Legal de la Organización, pero de hecho todas las funciones del mismo son ejercidas por su directora. Mientras que en Voluntariado Colitas, el mismo no existe debido a que aún no están registrados legalmente. Densidad (3): Dentro de su Categoría tiene una densidad alta, se encuentra por encima del promedio. Relacionándose con tres códigos más de la misma.	Es parte de Estructura Organizacional Esta asociado con Medición de Resultados Control de Gestión Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.

Fuente: Elaboración Propia.

- Financiamiento:

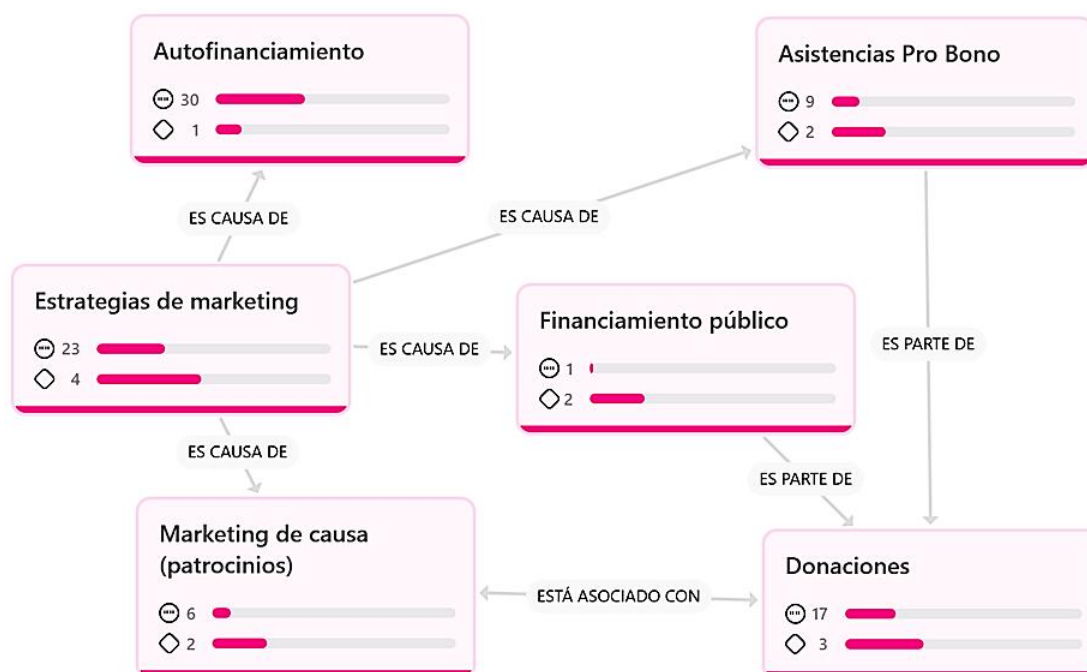


Figura 11. Red de Códigos de la Categoría "Financiamiento".

Nota: ○ Enraizamiento; ◇ Densidad.

Elaboración propia a partir de la data analizada en Atlas.ti Versión 24, 2024.

Tabla 11.
Codificación Axial de la Categoría "Financiamiento".

Código		Valores		Relación	
1	Asistencias Pro Bono	Enraizamiento (9): "Asistencias Pro Bono" tiene un enraizamiento bajo, debido a que este código sólo aparece en una de las organizaciones entrevistadas (Voluntariado Colitas). De los emprendimientos abordados en esta investigación es el único que cuenta con este servicio.	Densidad (2): "Asistencias Pro Bono" se encuentra vinculado a otros dos códigos de su Categoría. Presentado así una densidad promedio.	Es parte de	Donaciones
				Causado por	Estrategias de Marketing
Las "Donaciones" se refieren a los recursos financieros, materiales o de servicios que una organización recibe de individuos, empresas u otras entidades sin requerir una contraprestación directa. Estas donaciones son importantes para sostener las actividades y proyectos de los emprendimientos sociales, permitiéndoles cumplir con su misión y objetivos sin depender exclusivamente de ingresos propios. Mientras que las "Asistencias Pro Bono" se definen como servicios profesionales que se ofrecen de manera voluntaria y gratuita, sin esperar una compensación económica. Estas asistencias pueden incluir consultorías, asesorías legales, servicios de marketing, entre otros, brindados por profesionales que desean apoyar la causa social de la organización. Al ser parte de las "Donaciones", las "Asistencias Pro Bono" representan una forma valiosa de apoyo no financiero. Lo que permite a los emprendimientos sociales acceder a servicios especializados que, de otra manera, podrían estar fuera de su alcance debido a limitaciones presupuestarias. Además, las asistencias pro bono pueden contribuir a la profesionalización y fortalecimiento de la capacidad operativa de la organización, aumentando su eficacia y sostenibilidad. Es importante señalar que éstos dos códigos sólo coinciden en "Voluntariado Colitas", organización que cuenta con ambos tipos de beneficios. De acuerdo a la tabla 5, CITPA muestra sólo el código "Donaciones" y con un enraizamiento menor. Las "Estrategias de Marketing" se refieren a las acciones y tácticas que una organización emplea para promover su misión, atraer apoyo y generar visibilidad en el mercado. Estas estrategias pueden incluir campañas publicitarias, relaciones públicas, eventos, uso de redes sociales, y otros métodos de comunicación para conectar con el público y potenciales colaboradores. La relación causal entre "Asistencias Pro Bono" y "Estrategias de Marketing" se basa en el hecho de que una estrategia de marketing efectiva puede atraer a profesionales y empresas dispuestas a ofrecer sus servicios de manera gratuita. Al destacar la misión y el impacto social de la organización, las estrategias de marketing generan interés y compromiso por parte de aquellos que ven un valor y una oportunidad de contribuir a una causa que consideran importante. En otras palabras, las estrategias de marketing no solo buscan atraer donaciones monetarias, sino también movilizar recursos humanos y conocimiento especializado que se ofrecen en forma de asistencias pro bono. Estas asistencias son el resultado directo de una visibilidad aumentada y una percepción positiva generada por una comunicación estratégica efectiva. De acuerdo a la información presentada en la Tabla 5, la combinación de estos dos códigos sólo se encuentra en "Voluntariado Colitas".					

Código		Valores		Relación	
2	Autofinanciamiento	Enraizamiento (30): Autofinanciamiento es el código más frecuente en esta red semántica, lo que indica que es una fuente clave de recursos para los emprendimientos sociales. Este código refleja la importancia de generar ingresos a través de las propias actividades de la organización, como la venta de productos o servicios, lo que contribuye a su sostenibilidad financiera.	Densidad (1): A pesar de ser el código con mayor enraizamiento de esta categoría. Sólo está vinculado con un código más.	Causado por	El "Autofinanciamiento" se define como la capacidad de la organización para generar sus propios ingresos a través de actividades comerciales y servicios que se alinean con su misión. Este modelo de financiamiento es significativo para la sostenibilidad a largo plazo, puesto que reduce la dependencia de fuentes externas de financiamiento como donaciones y subvenciones. La relación causal entre el "Autofinanciamiento" y las "Estrategias de Marketing" radica en que una estrategia de marketing efectiva puede aumentar significativamente la visibilidad de la organización, atraer nuevos clientes y generar mayores ingresos a través de sus actividades comerciales. Al promocionar sus productos y servicios de manera eficaz, la organización puede ampliar su base de clientes y, en consecuencia, incrementar sus ingresos propios. O lo que es lo mismo decir que, las estrategias de marketing no solo ayudan a atraer donaciones y apoyos externos, sino que también impulsan la capacidad de la organización para autofinanciarse. Al destacar la calidad y el valor de sus productos y servicios, la organización puede posicionarse mejor en el mercado, generar más ventas y así fortalecer su sostenibilidad financiera. Ambos códigos coinciden en ambas organizaciones estudiadas, pero de acuerdo a la Tabla 5, tanto "Autofinanciamiento" como "Estrategias de Marketing" tienen un mayor enraizamiento en CITPA, conviene aquí recordar que este emprendimiento es autosostenible.
				Estrategias de Marketing	
3	Donaciones	Enraizamiento (17): Este enraizamiento es poco superior a la media, puesto que es la principal fuente de ingresos sólo de uno de los emprendimientos (Voluntariado Colitas)	Densidad(3): Con respecto al resto de códigos de la Categoría "Financiamiento"; "Donaciones" presenta una Densidad alta, superior al promedio.	Asistencias Pro Bono	Relación ya explicada arriba, en esta misma Tabla.
				Incluye a Financiamiento Público	El "Financiamiento Público" son los fondos proporcionados por entidades gubernamentales para apoyar las actividades y proyectos de una organización. Este tipo de financiamiento puede incluir subvenciones, contratos, aportes directos y otros tipos de asistencia financiera proporcionada por el gobierno. Al ser parte de las "Donaciones", el financiamiento público representa una forma de apoyo no comercial. Estas contribuciones permiten a los emprendimientos sociales acceder a recursos financieros significativos que pueden ser utilizados para implementar programas y proyectos alineados con sus objetivos sociales. El financiamiento público es especialmente valioso porque a menudo está destinado a iniciativas que generan un impacto positivo en la comunidad y que pueden no ser sostenibles únicamente con ingresos propios o donaciones privadas. Este tipo de apoyo refuerza la capacidad de la organización para llevar a cabo sus programas de manera más efectiva y sostenible. El "Financiamiento Público" es una forma de "Donación", sin embargo ninguno de los emprendimientos investigados ha sido beneficiario del mismo. Sólo fue mencionado por uno de ellos (CITPA), al hablar sobre su perspectiva de la Organización, la cual ve en un futuro como el Sistema de Orquestas de Venezuela, para lo cual la directora de CITPA considera necesario el apoyo gubernamental.

Código		Valores		Relación	
4	Estrategias de Marketing	Enraizamiento (23): Las estrategias de marketing son mencionadas con frecuencia, lo que destaca su importancia en la promoción y posicionamiento de los emprendimientos sociales. Este código sugiere que las organizaciones están conscientes de la necesidad de emplear tácticas efectivas para atraer apoyo y generar ingresos.	Densidad (4): La densidad alta indica que las estrategias de marketing están bien conectadas con otros aspectos del financiamiento, lo que refleja un enfoque más integrado en el uso de herramientas de marketing para apoyar la sostenibilidad financiera.	Esta asociado con	El "Marketing de Causa (Patrocinios)" se refiere a las estrategias y acciones de marketing diseñadas para crear y promover alianzas entre una organización y empresas u otros actores relevantes, con el objetivo de beneficiar ambas partes. A través de estas estrategias, las empresas patrocinadoras pueden mejorar su imagen pública y reputación al asociarse con causas sociales, mientras que los emprendimientos sociales reciben apoyo financiero y recursos para sus actividades. La asociación entre "Donaciones" y "Marketing de Causa (Patrocinios)" es fundamental, debido a que las estrategias de marketing de causa a menudo resultan en donaciones significativas para los emprendimientos sociales. Al promover su misión y crear alianzas estratégicas con patrocinadores, las organizaciones pueden atraer recursos financieros y en especie que son vitales para el desarrollo y la sostenibilidad de sus proyectos. Es decir, el marketing de causa facilita la obtención de donaciones al conectar a las empresas con causas que resuenan con sus valores y objetivos corporativos. Esta conexión no solo genera apoyo financiero, sino que también aumenta la visibilidad y el alcance de las actividades del emprendimiento social, creando un ciclo virtuoso de beneficio mutuo. Ambos códigos se muestran en el discurso de ambas organizaciones, pero es en Voluntariado Colitas donde tanto "Donaciones" como "Marketing de Causa (Patrocinios)" tiene un mayor enraizamiento, puesto que este emprendimiento cuenta con este tipo de apoyo.
				Marketing de Causa (Patrocinios)	
				Asistencias Pro Bono	Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.
				Autofinanciamiento	
				Es causa de Financiamiento Público	La relación causal entre las "Estrategias de Marketing" y el "Financiamiento Público" se fundamenta en la capacidad de estas estrategias para aumentar la visibilidad y reputación del emprendimiento social ante los organismos gubernamentales. Al implementar estrategias de marketing efectivas, las organizaciones pueden destacar su misión y el impacto positivo de sus proyectos, lo que facilita la atracción de fondos públicos. Las campañas de marketing bien ejecutadas pueden demostrar la alineación de los proyectos del emprendimiento con las prioridades gubernamentales, lo que contribuiría a lograr el apoyo financiero del sector público. En otras palabras, las estrategias de marketing no solo promueven la causa social de la organización, sino que también posicionan al emprendimiento como un candidato idóneo para recibir financiamiento público. Estas estrategias crean una percepción favorable y justifican la inversión pública en los proyectos del emprendimiento social, maximizando las oportunidades de recibir fondos gubernamentales. No obstante no ha sido el caso de las organizaciones estudiadas, puesto que ninguna ha recibido apoyo gubernamental.

Código		Valores		Relación	
				Es causa de Marketing de Causa (Patrocinios)	La relación causal entre las "Estrategias de Marketing" y el "Marketing de Causa (Patrocinios)" se basa en que una estrategia de marketing efectiva puede aumentar significativamente la visibilidad y atractivo del emprendimiento social para las empresas potencialmente interesadas en patrocinar. Al implementar estrategias de marketing que destaquen el impacto social, la misión y los logros de la organización, se puede captar el interés de empresas que buscan asociarse con causas relevantes y significativas. De acuerdo a la Tabla 5, en el discurso de ambas organizaciones estudiadas se encuentran ambos códigos, no obstante, aun cuando el valor de enraizamiento de "Estrategias de Marketing" es superior en CITPA; es en Voluntariado Colitas donde el código "Marketing de Causa (Patrocinios)"; aparece con mayor frecuencia. Es decir es este último emprendimiento el que se ha visto más beneficiado por este tipo de apoyo.
5	Financiamiento Público	Enraizamiento (1): El financiamiento público es el código menos mencionado, lo que indica que es una fuente de recursos menos accesible, poco o no utilizada por los emprendimientos sociales analizados. Este código refleja la posibilidad de obtener fondos gubernamentales o estatales para apoyar las actividades de la organización.	Densidad (2): La baja densidad sugiere que el financiamiento público está poco conectado con otras estrategias de financiamiento, lo que podría señalar la necesidad de explorar más cómo estos fondos pueden ser integrados y utilizados junto con otras fuentes de ingresos para diversificar y fortalecer la base financiera de la organización.	Es parte de Donaciones	Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.
				Causado por Estrategias de Marketing	
6	Marketing de Causa (Patrocinios)	Enraizamiento (6): Este código presenta un bajo enraizamiento, debido a que sólo fue mencionado seis veces por los entrevistados. Cuatro de ellas por Voluntariado Colitas". Lo que indica que este tipo de apoyo es poco frecuente entre estos emprendimientos.	Densidad (2): Sólo se encuentra vinculado a otros dos códigos de su Categoría.	Esta asociado con Donaciones	Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.
				Causado por Estrategias de Marketing	

Fuente: Elaboración Propia.

- Fuerzas Contextuales:

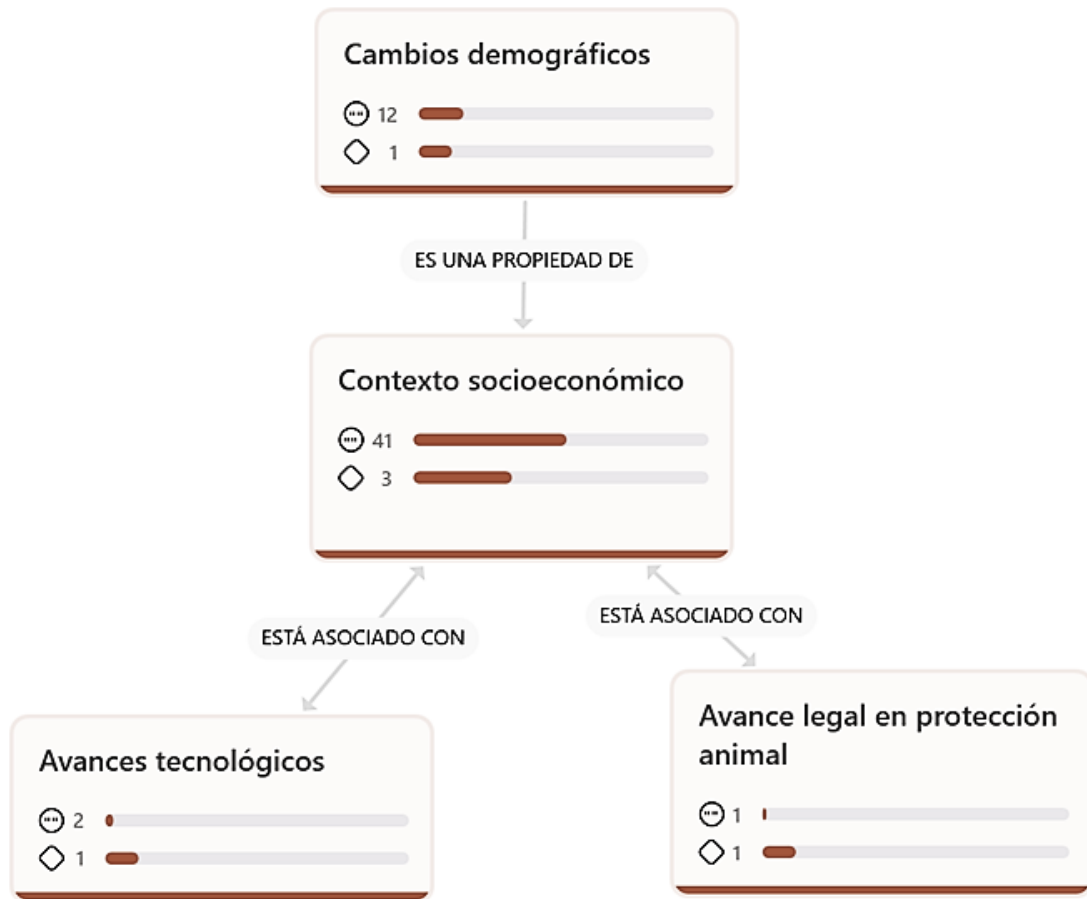


Figura 12. Red de Códigos en la Categoría "Fuerzas Contextuales".

Nota: ○ Enraizamiento; ◇ Densidad.

Elaboración propia a partir de la data analizada en Atlas.ti Versión 24.

Tabla 12.
Codificación Axial de la Categoría "Fuerzas Contextuales".

Código		Valores		Relación	
1	Avance Legal en Protección Animal	Enraizamiento (1): Código mencionado sólo en una oportunidad, únicamente por el emprendimiento asociado a la protección animal.	Densidad (1): Código vinculado a un único código de su Categoría.	Esta asociado con Contexto Socioeconómico	El "Avance Legal en Protección Animal" se refiere a las mejoras y desarrollos en las leyes y normativas que buscan proteger los derechos y el bienestar de los animales. El "Contexto Socioeconómico" se refiere a las condiciones económicas y sociales que caracterizan a una comunidad o sociedad en un momento dado. Incluyendo factores como el nivel de ingresos, la distribución de la riqueza, la educación, el empleo, y las condiciones de vida en general. La asociación entre el "Avance Legal en Protección Animal" y el "Contexto Socioeconómico" se debe a que las condiciones socioeconómicas pueden facilitar o dificultar la implementación y el cumplimiento de las leyes de protección animal. En un contexto socioeconómico favorable, donde existe un nivel adecuado de educación y recursos económicos, es más probable que la sociedad esté consciente de la importancia de la protección animal y tenga la capacidad de cumplir con las leyes establecidas. Además, un contexto socioeconómico positivo puede influir en la voluntad política y en la asignación de recursos para la creación y garantía de cumplimiento de leyes de protección animal. Por otro lado, en un contexto socioeconómico desfavorable, las prioridades pueden centrarse en la supervivencia económica y otras necesidades básicas, lo que puede relegar la protección animal a un segundo plano. En tales escenarios, la implementación de leyes de protección animal puede enfrentar desafíos significativos, incluyendo la falta de recursos para la aplicación efectiva de estas leyes y una menor conciencia o interés en el bienestar animal. Aún cuando el "Contexto Socioeconómico" actual del país no es el más favorable, de acuerdo a las citas de la Tabla 5, Voluntariado Colitas se muestra muy optimista respecto al "Avance Legal en Protección Animal" en Venezuela.
2	Avances Tecnológicos	Enraizamiento (2): Los avances tecnológicos son mencionados con poca frecuencia (Sólo por CITPA), lo que podría reflejar que en el contexto de estos emprendimientos sociales, la tecnología aún no es vista como un factor dominante. Sin embargo, la inclusión de este código sugiere que las organizaciones son conscientes de las oportunidades que la tecnología puede ofrecer, desde la mejora de la eficiencia operativa hasta la expansión del alcance y el impacto social.	Densidad (1): Relacionado sólo con un código más de su Categoría.	Esta asociado con Contexto Socioeconómico	Los "Avances Tecnológicos" se refieren a los desarrollos y mejoras en la tecnología que pueden influir en diversos aspectos de la sociedad y la economía. Estos avances incluyen innovaciones en áreas como la información y comunicación, automatización, biotecnología, y energías renovables, entre otros. La asociación entre los "Avances Tecnológicos" y el "Contexto Socioeconómico" es bidireccional. Por un lado, un contexto socioeconómico favorable, caracterizado por altos niveles de educación, inversión en investigación y desarrollo, y políticas de apoyo a la innovación, puede facilitar el surgimiento y la implementación de avances tecnológicos. En estas condiciones, las sociedades son capaces de aprovechar las nuevas tecnologías para impulsar su desarrollo económico y mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos. Por otro lado, los avances tecnológicos pueden influir significativamente en el contexto socioeconómico. La adopción de nuevas tecnologías puede conducir a mejoras en la productividad, la creación de nuevos empleos y sectores económicos, y el aumento del nivel de vida. Además, la tecnología puede facilitar el acceso a la educación y la salud, reducir las desigualdades sociales y económicas, y promover el desarrollo sostenible. En los emprendimientos sociales estudiados en esta investigación, estos códigos sólo coinciden en CITPA; organización que de acuerdo a las citas de la Tabla 5 ha sacado buen provecho de los "Avances Tecnológicos" disponibles.

Código		Valores		Relación	
3	Cambios Demográficos	Enraizamiento (12): Código mencionado con frecuencia moderada, poco inferior a la media. Lo que indica que ejerce una influencia considerable en los emprendimientos estudiados, en especial en CITPA.	Densidad (1): "Cambios Demográficos" sólo está vinculado con el código central de esta Categoría.	Es una propiedad de Contexto Socioeconómico	Los "Cambios Demográficos" se refieren a las variaciones en la estructura de la población a lo largo del tiempo, incluyendo aspectos como el crecimiento de la población, las tasas de natalidad y mortalidad, la migración, y la composición por edad, género y otros factores sociodemográficos. Los "Cambios Demográficos" son una propiedad del "Contexto Socioeconómico" debido a su influencia mutua y significativa en las condiciones económicas y sociales de una comunidad. Las variaciones en la población pueden afectar la demanda de servicios, la disponibilidad de recursos y las prioridades sociales. De igual forma afecta la planificación y ejecución de los emprendimientos sociales, razón por la cual deben estar atentos a estas dinámicas para adaptar sus estrategias y programas de manera efectiva. Esta adaptación se nota de manera especial en CITPA, de hecho de acuerdo la Tabla 5, es este emprendimiento quien refleja un mayor enraizamiento en ambos códigos y de manera particular en "Cambios Demográficos". Sus experiencias más importantes en este sentido se muestran en la misma tabla.
4	Contexto Socioeconómico	Enraizamiento (41): El contexto socioeconómico emerge como un elemento central dentro de las fuerzas contextuales que afectan a los emprendimientos sociales. La alta frecuencia de este código indica que las organizaciones reconocen la influencia significativa de las condiciones sociales y económicas en su operación y sostenibilidad.	Densidad (3): Como código central de la categoría "Fuerzas Contextuales", "Contexto Socioeconómico" está vinculado con todos los códigos de su Categoría .	Esta asociado con Avances Tecnológicos, Avance Legal en Protección Animal	Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.
				Comprende a Cambios Demográficos	

Fuente: Elaboración Propia.

- Gestión de Recursos Humanos:

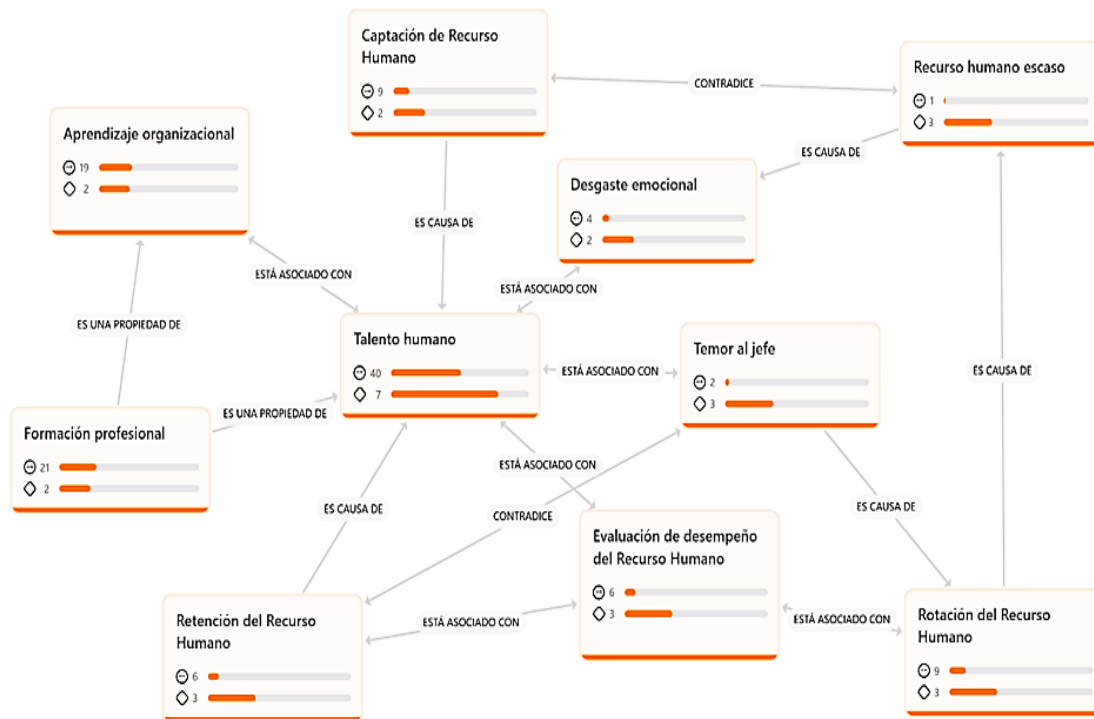


Figura 13. Red de Códigos en la Categoría "Gestión de Recursos Humanos".

Nota: ○ Enraizamiento; ◇ Densidad.

Elaboración propia a partir de la data analizada en Atlas.ti Versión 24, 2024.

Tabla 13.
Codificación Axial de la Categoría "Gestión de Recursos Humanos".

Código		Valores		Relación	
1	Aprendizaje Organizacional	Enraizamiento (19): El aprendizaje organizacional es un código frecuente; destacando la importancia de la creación, retención y transferencia de conocimiento dentro de las organizaciones. Este código sugiere que los emprendimientos estudiados valoran el aprendizaje continuo como un medio para mejorar su capacidad de adaptación y éxito a largo plazo.	Densidad (2): Código vinculado a dos códigos de su Categoría.	Comprende	El "Aprendizaje Organizacional" se refiere al proceso continuo mediante el cual una organización adquiere, desarrolla y transfiere conocimientos, habilidades y competencias entre sus miembros, con el objetivo de mejorar su eficiencia y capacidad de adaptación a un entorno cambiante. La "Formación Profesional" es un componente clave de este aprendizaje, porque implica la capacitación y el desarrollo continuo de los empleados para asegurar que poseen las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva. Esta formación no solo abarca el desarrollo de competencias técnicas, sino también habilidades blandas como el liderazgo, la comunicación y la resolución de problemas. Como propiedad del aprendizaje organizacional, la formación profesional permite a los emprendimientos sociales mantener una fuerza laboral competente y motivada, capaz de enfrentar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentan. Además, fomenta una cultura de mejora continua y adaptación, esencial para la sostenibilidad y el éxito de estos emprendimientos. En el discurso de las dos organizaciones estudiadas se encuentran ambos códigos con valores de enraizamiento elevados, lo que indica que son conscientes de los beneficios del desarrollo de las competencias de sus miembros, a fin de fortalecer las capacidades de la organización para innovar y responder eficazmente a las dinámicas del entorno.
				Esta asociado con	El "Talento Humano" representa el conjunto de individuos que forman parte de la organización, ya sean empleados contratados o voluntarios comprometidos con la misión del emprendimiento. Estos miembros son el núcleo vital de la organización, aportando su energía, creatividad y habilidades para impulsar el desarrollo y éxito del emprendimiento social. La asociación entre "Aprendizaje Organizacional" y "Talento Humano" es fundamental, puesto que el aprendizaje organizacional depende directamente del talento humano para su implementación y efectividad. Sin un equipo de individuos dedicados y capacitados, la capacidad de la organización para aprender y adaptarse se ve considerablemente limitada. Por otro lado, la inversión en el aprendizaje organizacional mejora la competencia y motivación del talento humano, creando un ciclo virtuoso de desarrollo y crecimiento mutuo. El "Aprendizaje Organizacional" proporciona a los miembros del emprendimiento las herramientas y conocimientos necesarios para mejorar continuamente sus habilidades y desempeño. Este proceso incluye capacitación formal, desarrollo de competencias, intercambio de conocimientos y la creación de una cultura de aprendizaje donde el crecimiento personal y profesional es valorado y promovido. Según la información de la Tabla 5, tanto el código "Aprendizaje Organizacional" como "Talento Humano" tienen elevados valores de enraizamiento en ambas organizaciones investigadas, lo que sugiere que tanto CITPA como Voluntariado Colitas estiman la importancia del "Talento Humano" como vehículo a través del cual se desarrolla, aplica y transfiere el aprendizaje dentro de sus organizaciones.

Código	Valores		Relación	
2	Captación de Recurso Humano	Enraizamiento (9): Código con un enraizamiento inferior a la media, lo que indica que en comparación con otros códigos fue poco mencionado por los entrevistados.	Densidad (2): Baja densidad, poco inferior a la media. Relacionado sólo con dos códigos más de su Categoría.	Contradice a Recurso Humano Escaso La "Captación de Recurso Humano" se refiere a las estrategias y procesos implementados por una organización para atraer, seleccionar y contratar a individuos calificados que puedan contribuir al logro de sus objetivos. Este proceso es necesario para asegurar que la organización cuente con el talento necesario para operar eficientemente y cumplir su misión. El "Recurso Humano Escaso" se refiere a la cantidad insuficiente de miembros dentro de la organización para lograr sus objetivos. Esta escasez interna de recurso humano puede deberse a la falta de estrategias efectivas de captación, lo que lleva a una menor disponibilidad de personal necesario para cumplir con las metas organizacionales. La contradicción entre estos dos códigos radica en que, si una organización cuenta con acertadas estrategias de captación de recurso humano, no debería enfrentar problemas de escasez de personal. En otras palabras, una captación de recurso humano eficaz debería mitigar la escasez de personal dentro de la organización, asegurando que haya suficientes miembros calificados para llevar a cabo las tareas y alcanzar los objetivos previstos. Debe mencionarse que en los emprendimientos aquí estudiados, sólo en uno de ellos (Voluntariado Colitas) coinciden ambos códigos, siendo muy bajo el enraizamiento de "Recurso Humano Escaso", véase la Tabla 5. Es oportuno recordar que, el trabajo en este emprendimiento no es remunerado monetariamente. Lo que resalta la importancia de desarrollar y mantener estrategias de captación sólidas, que vayan más allá de incentivos monetarios, para garantizar la sostenibilidad y éxito de los emprendimientos sociales.
				Es causa de Talento Humano El "Talento Humano", entendido como el conjunto de miembros que conforman la organización, es el resultado directo de un proceso de captación de recurso humano efectivo. Sin una estrategia de captación adecuada, la organización no podría atraer ni seleccionar el talento necesario para desarrollar sus actividades y alcanzar sus metas. De esta manera, la captación de recurso humano no solo es un paso inicial crítico, sino también un factor continuo en la formación y mantenimiento de un equipo competente y comprometido. La captación de recurso humano incluye actividades como el reclutamiento, la selección y la contratación, así como la incorporación y la socialización de nuevos miembros. Estas actividades aseguran que los nuevos empleados y voluntarios no solo posean las habilidades técnicas necesarias, sino que también compartan la visión y los valores de la organización, promoviendo una cultura organizacional cohesiva y orientada al impacto social. En el discurso de ambas organizaciones estudiadas, coinciden los códigos "Captación de Recurso Humano" y "Talento Humano". Ambos emprendimientos tienen sus procedimientos para incorporar nuevos miembros a sus equipos de trabajo, tal como se observa en las citas fijadas en la Tabla 5.

Código		Valores		Relación	
3	Desgaste Emocional	Enraizamiento (4): El desgaste emocional, aunque poco frecuente, es un tema relevante en la gestión de recursos humanos, especialmente en contextos de trabajo emocionalmente demandantes como el de Voluntariado Colitas. Este código refleja la preocupación por el bienestar emocional del personal y los desafíos asociados con el manejo de estrés y fatiga.	Densidad (2): El "Desgaste Emocional" se muestra relacionado sólo con dos códigos más de su Categoría.	Causado por	Recurso Humano Escaso
				Esta asociado con	Talento Humano
4	Evaluación de desempeño del Recurso Humano	Enraizamiento (6): La evaluación del desempeño del recurso humano es una práctica reconocida, aunque no fue uno de los temas más frecuentes en las entrevistas realizadas.	Densidad (3): La densidad moderada indica que la evaluación de desempeño está conectada con otros tres elementos de la gestión de recursos humanos.	Esta asociado con	Retención del Recurso Humano
					La "Evaluación de Desempeño del Recurso Humano" se refiere al proceso de medir y analizar el desempeño de los empleados y voluntarios dentro de una organización. La "Retención del Recurso Humano" se refiere a la capacidad de una organización para mantener a sus empleados y voluntarios a largo plazo, evitando la rotación excesiva y asegurando la continuidad del conocimiento y la experiencia dentro de la organización. La asociación entre la evaluación de desempeño y la retención del recurso humano radica en la capacidad de las evaluaciones de desempeño para aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. Cuando los miembros de una organización sienten que su trabajo es valorado y que tienen oportunidades claras para el desarrollo y avance profesional, es más probable que permanezcan en la organización. Las evaluaciones de desempeño proporcionan una estructura para el reconocimiento y la recompensa, lo que contribuye a la motivación y lealtad de los empleados. Además, a través de la evaluación de desempeño, los emprendimientos sociales pueden identificar y abordar problemas antes de que conduzcan a la rotación de personal. Al promover un ambiente de trabajo positivo y orientado al crecimiento, las evaluaciones de desempeño pueden ser una herramienta poderosa para la retención del recurso humano. Ambos códigos se encuentran en el discurso de las dos organizaciones estudiadas, aunque con un bajo enraizamiento. Puede apreciarse en las citas de la Tabla 5, que es CITPA quien tiene un proceso más elaborado para la evaluación de desempeño de su personal.

Código		Valores		Relación	
				Esta asociado con Rotación del Recurso Humano	La "Rotación del Recurso Humano" se refiere al proceso por el cual los miembros (empleados y/o voluntarios) entran y salen de una organización. Abarca tanto la contratación de nuevos miembros como la salida de los existentes, así como el movimiento interno de los miembros dentro del emprendimiento. La asociación entre la evaluación de desempeño y la rotación del recurso humano existe porque, las evaluaciones de desempeño bien gestionadas pueden influir significativamente en la estabilidad de los miembros de la organización. Cuando los empleados y voluntarios reciben evaluaciones de desempeño que son justas, constructivas y orientadas al desarrollo, se sienten valorados y apoyados en su crecimiento profesional. Lo que aumenta su satisfacción laboral y compromiso, reduciendo así la tendencia a dejar la organización. Por el contrario, la falta de evaluaciones de desempeño o evaluaciones mal gestionadas pueden contribuir a la insatisfacción y desmotivación de los miembros, lo que aumenta la probabilidad de rotación. De acuerdo a la información mostrada en la Tabla 5, ambos códigos son mencionados en las entrevistas realizadas a las dos organizaciones estudiadas. No obstante es CITPA el emprendimiento con un mayor enraizamiento del código "Evaluación de Desempeño del Recurso Humano" y a su vez con un menor enraizamiento del código "Rotación del Recurso Humano", lo que está en perfecta sintonía con lo expresado más arriba.
				Esta asociado con Talento Humano	La asociación entre la evaluación de desempeño y el talento humano radica en el impacto positivo que puede tener un sistema de evaluación bien implementado sobre los miembros del emprendimiento. Una evaluación de desempeño efectiva permite a la organización: Reconocer y recompensar el buen desempeño, lo cual aumenta la motivación y el compromiso de los empleados y voluntarios. Identificar áreas de mejora y ofrecer oportunidades de desarrollo, lo que contribuye al crecimiento profesional y personal de los miembros. Y Alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales, asegurando que todos los miembros trabajen en la misma dirección y con un sentido de propósito claro. Esta relación acentúa la importancia de implementar procesos de evaluación de desempeño como parte integral de la gestión de recursos humanos, para asegurar el bienestar y el éxito continuo de los emprendimientos sociales. Muestra de ello es lo logrado en este sentido por CITPA, organización que ha implementado su proceso particular de evaluación de desempeño de personal, obteniendo resultados satisfactorios, como se revela en las citas de la Tabla 5.
5	Formación Profesional	Enraizamiento (21): Es el segundo código con mayor enraizamiento de esta Categoría, con un valor superior al promedio general. Lo que indica la importancia que tiene la "Formación Profesional" para las organizaciones estudiadas.	Densidad (2): Relacionado con dos códigos más de la Categoría,	Es una propiedad de Aprendizaje Organizacional	Relación ya explicada arriba, en esta misma Tabla.

Código		Valores		Relación	
				Es una propiedad de Talento Humano	La "Formación Profesional" es una propiedad de "Talento Humano", porque constituye el mecanismo mediante el cual los miembros de la organización desarrollan las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficaz. Este proceso de formación incluye programas de capacitación, talleres, cursos y otras iniciativas educativas que buscan mejorar tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas de los miembros del equipo. La formación profesional fortalece el talento humano al proporcionar las herramientas y recursos necesarios para que los empleados y voluntarios puedan contribuir al logro de los objetivos del emprendimiento. Un equipo bien formado es más competente, motivado y capaz de enfrentar los desafíos del entorno, lo que a su vez aumenta la eficiencia y el impacto de las actividades de la organización. De lo que están conscientes las organizaciones abordadas en esta investigación, puesto que ambos códigos están presentes en sus discursos y con un alto valor de enraizamiento, como se aprecia en la Tabla 5.
6	Recurso humano escaso	Enraizamiento (1): La escasez de recurso humano es un código poco frecuente, puesto que sólo fue mencionado en una oportunidad por una de las organizaciones (Voluntariado Colitas).	Densidad (3): La densidad moderada sugiere que la escasez de recurso humano está conectada con otros desafíos de la gestión de recursos humanos, lo que refleja la importancia de abordar este tema de manera proactiva para asegurar la estabilidad organizacional.	Contradice a Capacitación de Recurso Humano	Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.
				Es causa de Desgaste Emocional	
6	Recurso humano escaso	Enraizamiento (1): La escasez de recurso humano es un código poco frecuente, puesto que sólo fue mencionado en una oportunidad por una de las organizaciones (Voluntariado Colitas).	Densidad (3): La densidad moderada sugiere que la escasez de recurso humano está conectada con otros desafíos de la gestión de recursos humanos, lo que refleja la importancia de abordar este tema de manera proactiva para asegurar la estabilidad organizacional.	Causado por Rotación del Recurso Humano	La alta rotación del recurso humano puede llevar a una escasez de personal dentro de la organización, puesto que la salida constante de empleados y voluntarios crea vacantes que deben ser llenadas de manera continua. Este proceso puede ser oneroso y consume tiempo, resultando en periodos donde la organización opera con una cantidad insuficiente de personal. La escasez de recurso humano puede afectar negativamente la capacidad de la organización para cumplir sus metas, porque la falta de personal adecuado implica una carga de trabajo mayor para los miembros restantes, lo que a su vez puede conducir a un ciclo de desgaste y más rotación. Además, la salida de miembros experimentados puede resultar en una pérdida significativa de conocimientos y habilidades, impactando la eficiencia y efectividad operativa. La necesidad de reclutar y capacitar constantemente a nuevos miembros también puede desviar recursos que podrían utilizarse en otras áreas críticas del emprendimiento. La única organización que presenta en su discurso el código "Recurso Humano Escaso" es Voluntariado Colitas, mismo emprendimiento que muestra un valor superior de enraizamiento en el código "Rotación del Recurso Humano", según la información mostrada en la Tabla 5. Lo que confirma la relación causal anteriormente explicada.
7	Retención del Recurso Humano	Enraizamiento (6): La retención del recurso humano, aunque pocas veces mencionada, es importante para mantener la estabilidad y continuidad dentro de la organización, al reflejar los esfuerzos de las organizaciones por mantener a su personal a largo plazo.	Densidad (3): La densidad promedio indica que, la Retención del Recurso Humano está relacionada con otros tres aspectos de la Gestión de Recursos Humanos.	Esta asociado con Evaluación de Desempeño de Recurso Humano	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.

Código		Valores		Relación	
8	Rotación del Recurso Humano	Enraizamiento (9): La rotación del recurso humano es un tema significativo, aunque menos frecuente, lo que indica que las organizaciones están conscientes de los desafíos que representa la pérdida y sustitución de personal. La rotación puede impactar la continuidad y eficiencia de las operaciones, por lo que es un área de atención para las organizaciones.	Densidad (3): La densidad promedio indica que la rotación está conectada con otros tres factores de su Categoría. Revelando que este es un tema multifacético que afecta varias dimensiones de la gestión de recursos humanos.	Es causa de Talento Humano	La retención efectiva del recurso humano resulta en la consolidación del talento humano, al permitir a la organización desarrollar y mantener un equipo de miembros calificados y dedicados. Al evitar la rotación frecuente, la organización puede enfocar sus recursos en el desarrollo continuo de su equipo, en lugar de gastar tiempo y dinero en la constante búsqueda y capacitación de nuevos miembros. Esto fortalece la cohesión del equipo, mejora la eficiencia operativa y facilita el logro de los objetivos organizacionales. Según lo indicado en la Tabla 5, ambos emprendimientos tienen sus estrategias para retener al personal, sin embargo es CITPA, quien las aplica de una forma más consciente dada la experiencia gerencial previa de su directora.
				Contradice a Temor al Jefe	El "Temor al Jefe" se refiere a una dinámica de poder negativa en la que los empleados y voluntarios sienten miedo o ansiedad respecto a su superior. Este temor puede derivar de un estilo de liderazgo autoritario, falta de comunicación abierta, críticas... El miedo al jefe no solo afecta el bienestar emocional de los empleados, sino que también puede reducir la productividad, la creatividad y el compromiso. La contradicción entre estos dos códigos radica en que un ambiente de trabajo donde prevalece el temor al jefe es incompatible con altos niveles de retención del recurso humano. Si los miembros de la organización sienten miedo de su jefe, es probable que busquen oportunidades en otros lugares, lo que aumenta la rotación y disminuye la retención. En contraste, para retener efectivamente al talento humano, es esencial crear un ambiente de trabajo donde los empleados se sientan seguros, respetados y apoyados por sus líderes. Estos códigos sólo coinciden en CITPA, donde de acuerdo a las citas mostradas en la Tabla 5, los miembros del equipo de la organización sienten temor de su directora
				Esta asociado con Evaluación de Desempeño del Recurso Humano	Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.
				Es causa de Recurso Humano Escaso	
				Causado por Temor al Jefe	El temor al jefe puede crear un entorno laboral hostil y estresante, lo que lleva a que los empleados y voluntarios se sientan desmotivados y poco valorados. Esta situación no solo afecta su bienestar emocional y mental, sino que también puede disminuir su productividad y compromiso con la organización. En consecuencia, los miembros que experimentan temor hacia su superior es probable que busquen otras oportunidades laborales donde se sientan más seguros y apreciados, aumentando así la tasa de rotación del recurso humano. Además, un alto nivel de rotación del personal puede tener efectos negativos en la organización, como la pérdida de conocimientos y experiencia, la disminución de la moral entre los empleados restantes y un incremento en los costos asociados con el reclutamiento y la capacitación de nuevos miembros. Estos códigos sólo coinciden en CITPA, única organización que de acuerdo a las citas de la Tabla 5, presenta signos de "Temor al Jefe".

Código	Valores				Relación	
9 Talento Humano	Enraizamiento (40): El talento humano es el código con mayor frecuencia en esta red semántica, lo que indica que los empleados y voluntarios son considerados un recurso central y valioso para los emprendimientos sociales. La alta frecuencia refleja que las organizaciones reconocen la importancia de contar con personas capacitadas y comprometidas para lograr sus objetivos.	Densidad (7): La densidad alta sugiere que el talento humano está fuertemente interconectado con otros aspectos de la gestión de recursos humanos, lo que indica una integración efectiva de este recurso en la estructura organizacional y en la estrategia general de las organizaciones estudiadas.	Esta asociado con	Causado por	Esta asociado con	Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.
			Aprendizaje Organizacional	Captación de Recurso Humano	Desgaste Emocional	
			Evaluación de Desempeño del Recurso Humano	Comprende Formación Profesional		
			Retención del Recurso Humano			
Esta asociado con						
Temor al Jefe						La relación entre el talento humano y el temor al jefe es significativa porque el bienestar emocional y el rendimiento de los miembros de la organización pueden verse gravemente afectados por la presencia de un entorno de trabajo dominado por el miedo. Los miembros que experimentan temor al jefe pueden sentirse desmotivados, inseguros y menos comprometidos con su trabajo, lo que a su vez puede reducir la productividad y afectar negativamente el ambiente laboral. Además, el temor al jefe puede inhibir la creatividad y la innovación dentro del equipo, ya que los empleados y voluntarios pueden sentirse reticentes a compartir ideas, hacer preguntas o proponer soluciones por miedo a represalias o críticas negativas. Esto limita el potencial del talento humano y puede estancar el crecimiento y desarrollo de la organización. Los códigos “Talento Humano” y “Temor al jefe” sólo coinciden en CITPA, única organización que en su discurso mostró indicios de “Temor al Jefe” por parte de su Talento Humano.

Código	Valores	Relación
10 Temor al Jefe	Enraizamiento (2): El temor al jefe, aunque mencionado con poca frecuencia, es un indicador de posibles tensiones dentro de la dinámica laboral. Este código sugiere que puede haber desafíos en la relación entre empleados y líderes, lo que podría impactar la moral y la efectividad del equipo. Densidad (3): La densidad promedio indica que aunque el temor al jefe es poco frecuente, está relacionado con otros aspectos de la gestión de recursos humanos. Lo que sugiere que abordar estas tensiones podría tener un impacto positivo en la cohesión y el ambiente de trabajo.	Contradice a Retención del Recurso Humano Es causa de Rotación del Recurso Humano Esta asociado con Talento Humano Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.

Fuente: Elaboración Propia.

- Liderazgo:

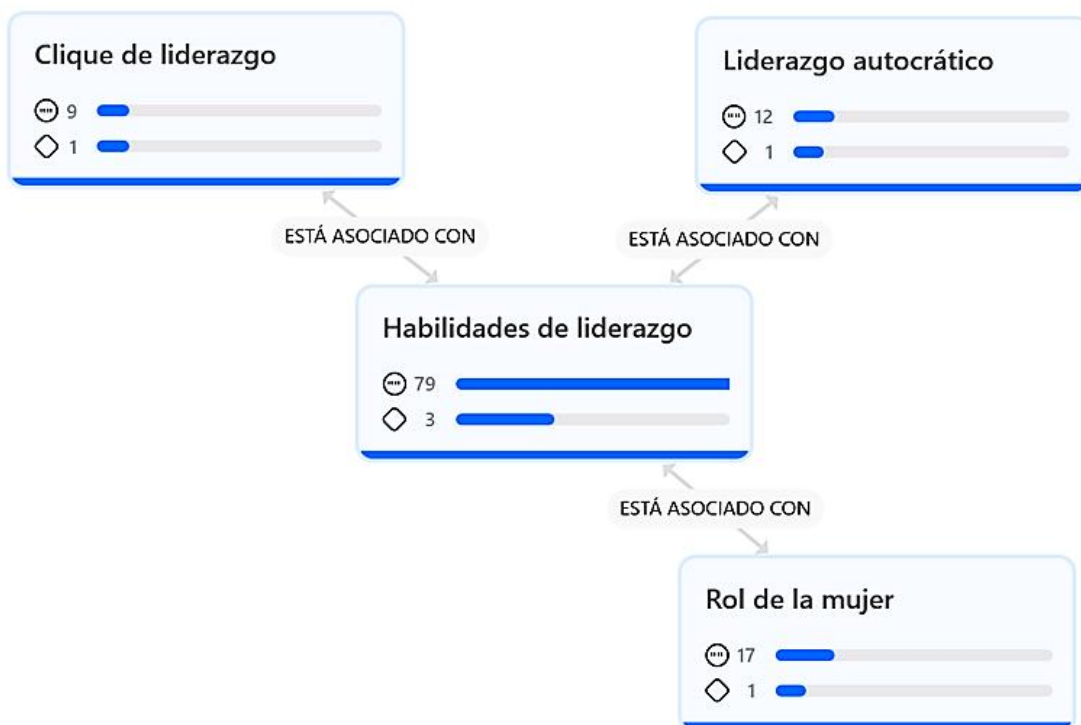


Figura 14. Red de Códigos en la Categoría "Liderazgo".

Nota: ○ Enraizamiento; ◇ Densidad.

Elaboración propia a partir de la data analizada en Atlas.ti Versión 24, 2024.

Tabla 14.
Codificación Axial de la Categoría "Liderazgo".

Código		Valores		Relación	
1	Clique de Liderago	Enraizamiento (9): Este código indica la existencia de pequeños grupos de líderes dentro de una de las organizaciones (Voluntariado Colitas), que ejercen un control significativo sobre la toma de decisiones.	Densidad (1): Código asociado sólo al código central de su Categoría.	Esta asociado con Habilidades de Liderazgo	El "Clique de Liderazgo" se refiere a un grupo cerrado y cohesionado de líderes dentro de una organización que influye de manera significativa en las decisiones y en la cultura organizacional. Este grupo puede ejercer un impacto positivo o negativo dependiendo de cómo se gestione su poder e influencia. La cohesión dentro del clique puede fomentar una toma de decisiones más rápida y una dirección estratégica más clara, pero también puede dar lugar a prácticas de exclusión y falta de diversidad en la perspectiva, si no se maneja adecuadamente. Por otro lado, las "Habilidades de Liderazgo" se refieren a las capacidades y competencias que los líderes deben poseer para guiar eficazmente a su equipo y a la organización hacia el logro de sus objetivos. Estas habilidades incluyen, entre otras, la comunicación efectiva, la empatía, la capacidad de delegar, la resolución de conflictos, la toma de decisiones estratégicas y la motivación del equipo. Un clique de liderazgo que demuestra fuertes habilidades de liderazgo puede establecer un entorno organizacional positivo y productivo. A su vez, un clique de liderazgo que carece de estas habilidades puede generar un ambiente de trabajo negativo, donde prevalezcan la desconfianza y la falta de cohesión. Además, las habilidades de liderazgo dentro del clique son esenciales para la sostenibilidad del emprendimiento. Líderes competentes pueden identificar y desarrollar el talento dentro de la organización, promoviendo la formación de futuros líderes y asegurando la continuidad del liderazgo efectivo. También pueden gestionar de manera eficiente los recursos humanos y materiales, optimizando el impacto social del emprendimiento. Es decir, el "Clique de Liderazgo" está asociado con las "Habilidades de Liderazgo" porque la efectividad y el impacto de este grupo cerrado dependen directamente de las competencias y capacidades de sus miembros. Esta relación acentúa la importancia de desarrollar y mantener habilidades de liderazgo sólidas dentro del clique, para fomentar una cultura organizacional positiva y asegurar el éxito y la sostenibilidad de los emprendimientos sociales. Estos códigos sólo coinciden en Voluntariado Colitas, puesto que el código "Clique de Liderazgo" sólo se encuentra en el discurso de esta organización. De acuerdo a las citas presentadas en la Tabla 5, es el clique de Liderazgo de este emprendimiento el que moviliza la mayoría de las acciones de la organización, sin embargo reconocen que reconocen que necesiten del apoyo del todo el equipo.
2	Habilidades de Liderago	Enraizamiento (79): Este código es el más frecuente en los discursos, es el código con mayor enraizamiento de toda la investigación. Lo que revela que las habilidades de liderazgo son consideradas fundamentales para el éxito de los emprendimientos sociales. Las organizaciones valoran enormemente la capacidad de sus líderes para guiar, inspirar, y gestionar tanto los desafíos internos como externos.	Densidad (3): Es el código central de su Categoría, razón por la cual esta vinculado con todos los demás códigos de la misma.	Esta asociado con Clique de Liderazgo	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.

Código	Valores	Relación
		Liderazgo Autocrático El "Liderazgo Autocrático" se caracteriza por un enfoque centralizado en la toma de decisiones, donde el líder tiene el control total y la autoridad para dictar directrices sin consultar o considerar las opiniones de los miembros del equipo. Este estilo de liderazgo puede resultar en decisiones rápidas y una dirección clara, pero también puede llevar a la desmotivación y falta de compromiso del equipo si no se maneja correctamente. La asociación entre las "Habilidades de liderazgo" y el "Liderazgo Autocrático" se encuentra en la capacidad del líder autocrático para utilizar sus habilidades de manera efectiva, mitigando los posibles efectos negativos de este estilo de liderazgo. Un líder autocrático con habilidades de liderazgo desarrolladas, como la comunicación efectiva y la empatía, puede asegurarse de que sus decisiones sean entendidas y aceptadas por el equipo, minimizando el riesgo de desmotivación y resentimiento. Por otro lado, la falta de habilidades de liderazgo en un líder autocrático puede exacerbar los problemas asociados con este estilo de liderazgo. Sin la capacidad de comunicar de manera clara y empática, de resolver conflictos y de motivar a su equipo, un líder autocrático puede crear un entorno de trabajo negativo y generar altos niveles de rotación de personal. En otras palabras, las "Habilidades de Liderazgo" están asociadas con el "Liderazgo Autocrático" porque la efectividad de este estilo de liderazgo depende en gran medida de las competencias y capacidades del líder para manejar la autoridad de manera constructiva. Es lo que ocurre en CITPA, única organización donde coinciden ambos códigos (Véase Tabla 5), puesto que es en este emprendimiento donde prevalece el "Liderazgo Autocrático" por parte de su directora. Persona que a su vez cuenta con destacadas "Habilidades de Liderazgo" que ha sabido aplicar de manera constructiva en la gerencia de su organización.
		Rol de la Mujer El "Rol de la Mujer" destaca la importancia y el protagonismo del género femenino en los procesos de liderazgo y gestión dentro de la organización. El reconocimiento y la valorización del papel de las mujeres en la toma de decisiones y en la conducción de iniciativas son cruciales para crear un ambiente inclusivo y diverso que favorezca la innovación y la sostenibilidad del emprendimiento. La asociación entre las "Habilidades de Liderazgo" y el "Rol de la Mujer" es importante para el éxito de los emprendimientos sociales. Las mujeres, al ocupar roles de liderazgo, aportan una perspectiva diversa y enriquecedora que puede complementar y fortalecer las habilidades de liderazgo necesarias para gestionar eficazmente la organización. La presencia de mujeres en roles de liderazgo puede fomentar una cultura organizacional más equilibrada y equitativa, donde se valoren diferentes enfoques y experiencias. Además, las habilidades de liderazgo de las mujeres pueden incluir una mayor empatía, habilidades de comunicación más efectivas y una capacidad destacada para la resolución de conflictos, todos ellos elementos esenciales para la gestión eficaz de un equipo y para la creación de un entorno de trabajo colaborativo y positivo. Al reconocer y apoyar el rol de la mujer en el liderazgo, se promueve una mayor inclusión y se aprovecha el potencial completo del talento humano dentro de la organización. De todo esto están muy conscientes las organizaciones estudiadas, puesto que ambas son lideradas por mujeres. De acuerdo a la Tabla 5, ambos códigos coinciden en los dos emprendimientos abordados en esta investigación, y en la mencionada tabla están expuestas citas muy elocuentes del significado del rol de la mujer en la gestión de estas organizaciones y en el desarrollo personal de ellas mismas.

Código		Valores	Relación	
3	Liderazgo Autocrático	Enraizamiento (12): Código con un enraizamiento inferior al promedio, debido a que sólo está presente en el discurso de CITPA.	Esta asociado con	Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.
	Rol de la Mujer	Enraizamiento (17): Código con un enraizamiento poco superior al promedio; lo que significa que el reconocimiento del rol de la mujer en el liderazgo de los emprendimientos sociales es un aspecto importante, destacando la inclusión de perspectivas femeninas en la toma de decisiones y en la gestión de la organización.		

Fuente: Elaboración Propia.

- Perfil Emprendedor:

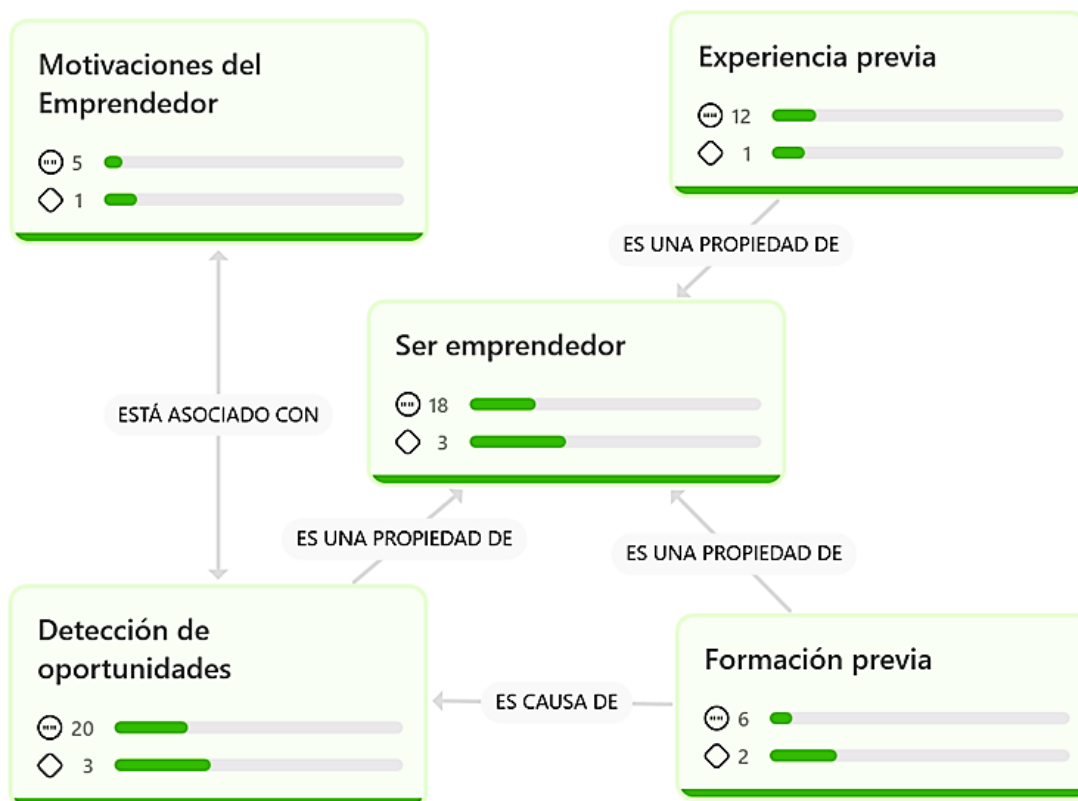


Figura 15. Red de Códigos en la Categoría "Perfil Emprendedor"

Nota: ○ Enraizamiento; ◇ Densidad.

Elaboración propia a partir de la data analizada en Atlas.ti Versión 24, 2024.

Tabla 15.
Codificación Axial de la Categoría "Perfil Emprendedor".

Código		Valores		Relación	
1	Detección de oportunidades	Enraizamiento (20): La detección de oportunidades es un elemento fundamental en el perfil emprendedor, destacando la capacidad de los emprendedores sociales para identificar y aprovechar situaciones que puedan ser convertidas en valor social y económico. La alta frecuencia de este código sugiere que esta habilidad es ampliamente reconocida por las organizaciones estudiadas como, una característica esencial para el éxito de los emprendimientos sociales.	Densidad (3): La densidad moderada indica que la detección de oportunidades está conectada con otros aspectos del perfil emprendedor, lo que refleja una interrelación efectiva entre la capacidad de identificar oportunidades y las acciones emprendidas para capitalizarlas. Esto sugiere que los emprendedores reconocen oportunidades, están en condiciones de integrarlas dentro de sus estrategias y operaciones.	Causado por	Formación Previa
				Esta asociado con	Motivaciones del Emprendedor
La “Formación Previa” se refiere a la educación formal y las destrezas técnicas adquiridas por una persona antes de iniciar un negocio o emprendimiento. La “Detección de Oportunidades” es la capacidad de identificar áreas de potencial crecimiento o mejora en el entorno. Esta habilidad depende en gran medida de la formación previa del emprendedor, ya que una base educativa robusta y diversa permite una mejor comprensión y análisis de las situaciones, facilitando la identificación de oportunidades que otros pueden pasar por alto. La formación previa dota al emprendedor de herramientas analíticas y conceptuales necesarias para evaluar el entorno de manera crítica y estratégica. Un emprendedor con una sólida formación académica y técnica está mejor preparado para interpretar las tendencias del mercado, reconocer necesidades no satisfechas y evaluar áreas de ineficiencia. Estos dos códigos se encuentran presente en el discurso de ambas organizaciones estudiadas, no obstante de acuerdo a lo mostrado en la Tabla 5, el valor de enraizamiento de ambos es superior en CITPA. Organización que hace énfasis en la importancia de una educación integral y a su vez especializada para el éxito emprendedor. Las “Motivaciones del Emprendedor” son los eventos o circunstancias que incentivan a una persona a iniciar un emprendimiento, frecuentemente como una forma de superar obstáculos o adversidades. Estas motivaciones pueden incluir factores personales, la pasión por resolver un problema social, o la necesidad de superar situaciones adversas y encontrar soluciones creativas a desafíos personales y profesionales. Las motivaciones actúan como un motor interno que impulsa al emprendedor a estar constantemente alerta y receptivo a nuevas oportunidades. Un emprendedor altamente motivado es más probable que busque activamente oportunidades para innovar y crear valor, utilizando su creatividad y resiliencia para transformar desafíos en ventajas competitivas. Ambos códigos son citados por las dos organizaciones estudiadas, aunque sus motivaciones fueron muy distintas, en los dos casos facilitaron la detección de oportunidades para el inicio y sostenimiento de las mismas; lo que puede confirmarse en las citas de la Tabla 5.					

Código		Valores		Relación	
				Es una propiedad de Ser Emprendedor	La “Detección de Oportunidades” es una propiedad inherente del emprendedor, debido a que implica la capacidad de observar el entorno, analizarlo críticamente y reconocer áreas de potencial crecimiento o mejora. Esta capacidad no solo depende de la experiencia y el conocimiento del individuo, sino también de su actitud y predisposición para ver más allá de lo evidente. Un emprendedor exitoso ve oportunidades en lugares que otros pueden pasar por alto, aprovechando las situaciones cambiantes y los desafíos como trampolines para la innovación. El proceso de detección de oportunidades se basa en varias competencias clave, incluyendo la observación aguda, el pensamiento crítico, la creatividad y la intuición. Un emprendedor debe ser capaz de interpretar tendencias del mercado, necesidades no satisfechas de los clientes y áreas de ineficiencia en los procesos existentes. Esta habilidad es esencial para identificar nichos de mercado, desarrollar nuevos productos o servicios y crear valor de formas novedosas. Además, la detección de oportunidades está estrechamente ligada a la disposición para asumir riesgos. Un emprendedor no solo identifica las oportunidades, sino que también actúa sobre ellas, asumiendo los riesgos asociados con la incertidumbre y la posibilidad de fracaso. Esta disposición a tomar riesgos calculados es lo que distingue a los emprendedores de otros individuos que pueden reconocer oportunidades pero no están dispuestos a actuar sobre ellas. Estos dos códigos sólo coinciden en CITPA, puesto que su directora sí se define como Emprendedora y está consciente que su organización es un Emprendimiento Social. Lo que puede notarse en las citas reflejadas en la Tabla 5, donde la directora de CITPA habla de sus inicios y su experiencia como emprendedora y como gestó la idea de lo que hoy es CITPA.
2	Experiencia Previa	Enraizamiento (12): Este código con un enraizamiento poco onferior al promedio, demuestra que los antecedentes y el conocimiento previo de los emprendedores son valorados como un recurso que enriquece su capacidad de liderazgo y toma de decisiones.	Densidad (1): Sólo vinculado con el código central de su Categoría.	Es una propiedad de Ser Emprendedor	La “Experiencia Previa” incluye las capacidades, conocimientos y vivencias adquiridas por una persona antes de iniciar un emprendimiento. Esta experiencia dota al emprendedor de habilidades prácticas y un conocimiento profundo del mercado y del sector en el que se va a desenvolver. Conocimiento que le permite al emprendedor anticipar desafíos y reconocer oportunidades con mayor precisión. Además, de mejorar la capacidad de tomar decisiones informadas. Los emprendedores con experiencia pasada pueden evaluar mejor los riesgos y beneficios de diferentes opciones, basándose en lecciones aprendidas y conocimientos adquiridos. Esto resulta en una gestión más efectiva y en la reducción de errores costosos. Asimismo, la red de contactos desarrollada a través de experiencias anteriores es un recurso invaluable para los emprendedores. Estos contactos pueden proporcionar apoyo, consejos, y oportunidades de colaboración, así como acceso a recursos financieros y técnicos que faciliten el desarrollo del emprendimiento. Los códigos “Experiencia Previa” y “Ser Emprendedor” sólo coinciden en CITPA, puesto que como se demuestra en las citas de la Tabla 5, la experiencia previa de su directora en antiguos empleos ha sido fundamental en su formación como Emprendedora.

Código		Valores		Relación	
3	Formación Previa	Enraizamiento (6): La formación previa se refiere a la educación formal y las competencias adquiridas antes de iniciar un emprendimiento. Este código es menos frecuente, lo que podría indicar que, aunque importante, la formación no siempre es vista como el principal motor de la capacidad emprendedora, en comparación con otros factores.	Densidad (2): Con una densidad promedio, "Formación Previa" se encuentra vinculado con otros dos códigos de su Categoría.	Es causa de	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.
				Detección de Oportunidades	
				Es una propiedad de	Una sólida formación previa permite a los emprendedores equiparse con herramientas teóricas y prácticas necesarias para navegar el complejo mundo empresarial. Los títulos universitarios y los cursos técnicos otorgan conocimientos específicos que pueden ser aplicados de manera directa en la gestión diaria del emprendimiento. Además, la formación previa desarrolla el pensamiento crítico y la capacidad analítica del emprendedor, esenciales para identificar oportunidades y tomar decisiones informadas. Los códigos "Formación Previa" y "Ser Emprendedor" sólo coinciden en CITPA. Incluso en esta organización, de acuerdo a la información mostrada en la Tabla 5, "Formación Previa" presenta el mayor valor de enraizamiento. Lo que indica la importancia que ha tenido para su líder (directora), la educación formal y las destrezas técnicas adquiridas antes de embarcarse en la creación de CITPA.
				Ser Emprendedor	
4	Motivaciones del Emprendedor	Enraizamiento (5): Las motivaciones del emprendedor, aunque menos mencionadas, son clave para entender por qué un individuo decide emprender. Este código refleja los impulsos internos y externos que llevan a los emprendedores a iniciar y sostener sus proyectos, ya sea por un sentido de propósito, una visión personal, o la necesidad de superar desafíos.	Densidad (1): "Motivaciones del Emprendedor" sólo se encuentra relacionado con un código de esa Categoría.	Esta asociado con	Detección de Oportunidades
5	Ser Emprendedor	Enraizamiento (18): Este código refleja la esencia de lo que significa ser emprendedor, incluyendo la disposición a asumir riesgos, la creatividad, y la innovación. La frecuencia alta de este código indica que estas cualidades son ampliamente valoradas y son vistas como definitorias para quienes lideran emprendimientos sociales. Específicamente CITPA.	Densidad (3): La densidad elevada sugiere que el concepto de ser emprendedor está bien integrado con otros aspectos del perfil emprendedor, lo que indica que las características y comportamientos que definen a un emprendedor están entrelazados con su capacidad para detectar oportunidades y actuar sobre ellas.	Detección de Oportunidades	Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.
				Comprende	
				Experiencia Previa	
				Formación Previa	

Fuente: Elaboración Propia.

- Propósito Primordial:

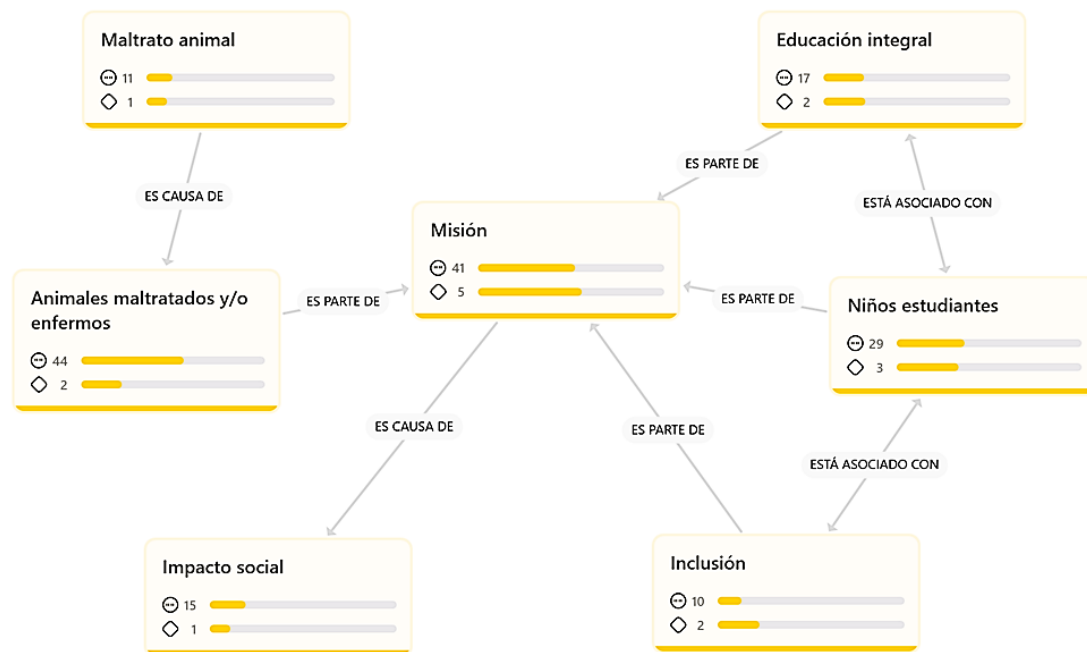


Figura 16. Red de Códigos en la Categoría "Propósito Primordial".

Nota: ○ Enraizamiento; ◇ Densidad.

Elaboración propia a partir de la data analizada en Atlas.ti Versión 24, 2024.

Tabla 16.
Codificación Axial de la Categoría "Propósito Primordial".

Código		Valores		Relación	
1	Animales maltratados y/o enfermos	Enraizamiento (44): Este código aparece con una alta frecuencia, por ser la protección y cuidado de animales maltratados y/o enfermos el foco principal de Voluntariado Colitas. La recurrencia de este código demuestra que esta organización esta profundamente comprometida con la causa animal, posicionándola así como su propósito.	Densidad (2): Código vinculado sólo con dos códigos más, entre ellos el código central de su Categoría.	Causado por	Maltrato Animal
				Es parte de	Misión
2	Educación integral	Enraizamiento (17): La educación integral es un componente destacado del propósito primordial de CITPA, subrayando un enfoque holístico en la formación de individuos que sean intelectualmente capaces y emocionalmente equilibrados. Este código refleja un compromiso con el desarrollo integral de los beneficiarios, más allá de la mera instrucción artística.	Densidad (2): "Educación Integral" es un código sólo relacionado con dos códigos más de su Categoría, incluyendo el código central de la misma.	Es parte de	Misión
				Esta asociado con	Niños Estudiantes

Código		Valores		Relación	
3	Impacto social	Enraizamiento (15): Este código representa la aspiración de las organizaciones de generar un impacto tangible y positivo en la sociedad. Aunque no es el código más frecuente, su presencia es significativa, ya que el impacto social es a menudo el objetivo final de las actividades del emprendimiento.	Densidad (1): "Impacto Social" sólo se encuentra vinculado al código central de su Categoría.	Causado por Misión	La relación entre la misión y el impacto social es directa y causal. La misión define los objetivos y las estrategias de la organización, estableciendo un marco claro para todas las actividades y decisiones que se llevan a cabo. Una misión bien definida y orientada hacia el bien común guía el emprendimiento en la implementación de programas y proyectos que buscan generar un impacto social significativo, es decir efectos tangibles y positivos en su entorno. En el caso de "Voluntariado Colitas, las actividades de rescate, atención médica y sensibilización pública no solo cumplen con la misión, sino que también generan un impacto social al mejorar la vida de los animales y fomentar una cultura de respeto y cuidado hacia los seres vivos. De manera similar, CITPA a través de sus programas educativos y artísticos, no solo enriquece la vida de los niños participantes, sino que también sensibiliza a la comunidad sobre la importancia del arte y la educación integral, contribuyendo a un impacto social positivo.
4	Inclusión	Enraizamiento (10): La inclusión se presenta como un valor importante dentro del propósito primordial, reflejando el esfuerzo de las organizaciones por integrar a personas o grupos marginados en sus iniciativas. Aunque es menos mencionado que otros códigos, su presencia indica un compromiso con la equidad y la justicia social.	Densidad (2): Código relacionado con dos códigos más de la Categoría "Propósito Primordial", entre ellos su código central.	Es parte de Misión	La relación entre la inclusión y la misión es esencial para cumplir con los objetivos de estas organizaciones. En CITPA, la inclusión se manifiesta al aceptar y apoyar a estudiantes de diversas circunstancias, incluyendo a niños dentro del espectro autista y adolescentes con problemas de conducta, a punto de caer en el consumo de sustancias ilícitas (Ver citas de la Tabla 5). Este enfoque inclusivo garantiza que todos los niños tengan acceso a oportunidades para desarrollar su creatividad y talento artístico, enriqueciendo su vida y promoviendo una cultura de respeto y valoración de la diversidad. Del mismo modo, Voluntariado Colitas incorpora la inclusión al aceptar a niños como miembros activos, siempre con el acompañamiento de sus padres (Ver citas de la Tabla 5). Esta práctica no solo enriquece la experiencia de los niños al involucrarlos en actividades de rescate y cuidado de animales, sino que también fomenta una cultura de responsabilidad y compasión desde una edad temprana. Incorporar la inclusión como parte de la misión implica diseñar e implementar programas y actividades que sean accesibles y acogedores para todos. Para CITPA, esto significa adaptar sus actividades para satisfacer las necesidades especiales de todos sus estudiantes, asegurando que cada niño reciba el apoyo necesario para maximizar su potencial artístico y personal. En el caso del Voluntariado Colitas, esto implica crear un entorno en el que niños y adultos trabajen juntos para mejorar la vida de los animales maltratados y/o enfermos.
				Esta asociado con Niños Estudiantes	La asociación entre la inclusión y los niños estudiantes es necesaria para cumplir con los objetivos de CITPA. La inclusión asegura que todos los niños, independientemente de sus circunstancias personales, tengan acceso a las oportunidades educativas y artísticas que ofrece CITPA. Esto incluye la aceptación y apoyo de estudiantes de diversas condiciones, como niños dentro del espectro autista y adolescentes con problemas de conducta. Este enfoque inclusivo garantiza que todos los estudiantes reciban el apoyo necesario para maximizar su potencial y desarrollarse en un ambiente de apoyo y estímulo constante. Además, la inclusión en CITPA se extiende a la comunidad en general, promoviendo una cultura de respeto y valoración de la diversidad. Al integrar a niños de diferentes contextos y capacidades, CITPA no solo enriquece la experiencia educativa de cada estudiante, sino que también fomenta la empatía y el entendimiento mutuo entre todos los participantes. Esta práctica ayuda a crear una comunidad más cohesiva y comprensiva, donde todos los miembros aprenden a valorar las diferencias y a trabajar juntos hacia objetivos comunes.

Código		Valores		Relación		
5	Maltrato animal	Enraizamiento (11): El maltrato animal, estrechamente relacionado con el cuidado de animales maltratados y/o enfermos, es otro código que destaca la preocupación por el bienestar animal. La frecuencia de este código demuestra que el maltrato animal es un problema que Voluntariado Colitas busca activamente abordar.	Densidad (1): Sólo vinculado a un código de su Categoría.	Es causa de	Animales Maltratados y/o Enfermos	Relación ya explicada arriba, en ésta misma Tabla.
6	Misión	Enraizamiento (41): La misión de la organización es un componente clave que unifica y dirige todas las actividades bajo un propósito compartido. Este código muestra una alta frecuencia, lo que indica que las organizaciones están claramente orientadas hacia su misión, utilizándola como guía en todas sus operaciones.	Densidad (5): La densidad alta de este código refleja una fuerte interconexión entre la misión y otros elementos del Propósito Primordial, lo que sugiere que las organizaciones han logrado una integración efectiva de su misión en sus acciones diarias y estrategias a largo plazo.	Incluye a	Animales Maltratados y/o Enfermos	Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.
				Educación Integral		
				Es causa de	Impacto Social	
				Inclusión		
7	Niños estudiantes	Enraizamiento (29): La atención a los niños estudiantes es otra área prominente dentro del propósito primordial de las organizaciones, específicamente de CITPA. Reflejando un fuerte compromiso con el desarrollo infantil y la educación. La frecuencia con que se menciona este código indica la importancia que se le da a la formación de los niños como pilar fundamental de su misión social.	Densidad (3): Este código presenta una densidad por encima del promedio de su Categoría, relacionándose otros tres códigos de los siete que la componen.	Incluye a	Niños Estudiantes	La relación entre los niños estudiantes y la misión de CITPA es fundamental porque los estudiantes son el núcleo y el objetivo principal de todas las iniciativas de la organización. Sin los niños, la misión de CITPA carecería de propósito y dirección. Cada programa, actividad y estrategia de CITPA está diseñada para satisfacer las necesidades educativas y artísticas de los niños, promoviendo su crecimiento personal y creativo. La aceptación de estudiantes de diferentes contextos y capacidades demuestra el compromiso de CITPA con la inclusión, asegurando que todos los niños reciban el apoyo necesario para desarrollar sus talentos en un ambiente de respeto y estímulo.
				Esta asociado con	Educación Integral	
				Inclusión		Relaciones interpretadas anteriormente, en esta misma tabla.
				Es parte de	Misión	

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.4. Coocurrencias entre Códigos

En esta sección, se presenta el análisis de coocurrencias de los códigos identificados durante las fases de codificación abierta y axial de esta investigación. El objetivo principal de este análisis es identificar patrones significativos y relaciones entre los códigos, proporcionando una comprensión más profunda de las interacciones y conexiones subyacentes en el contexto de los emprendimientos sociales.

Utilizando herramientas de software como Atlas.ti Versión 24, se generó un gráfico (Figura 17) que representa la red de coocurrencias del estudio:

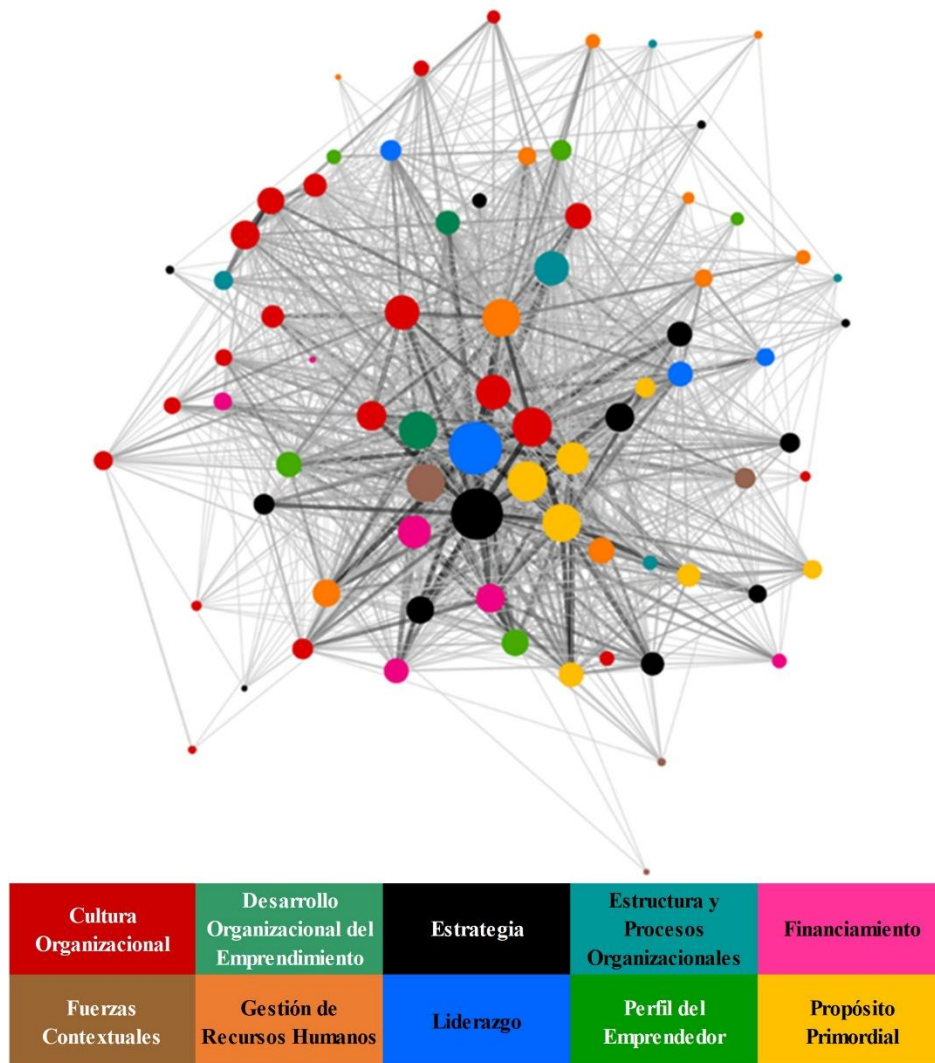


Figura 17. Red de Coocurrencias en los Códigos y Categorías.
Elaboración propia a partir de la data analizada en Atlas.ti Versión 24, 2024.

La Figura 17 representa visualmente las coocurrencias entre diferentes códigos y categorías, utilizando nodos y líneas que indican las relaciones entre ellos. Los nodos están codificados por colores para representar diferentes categorías, y las líneas conectan los nodos, mostrando las coocurrencias entre ellos. Específicamente:

- **Nodos:** Representan los códigos individuales utilizados en la investigación. El tamaño de cada nodo está relacionado con la frecuencia de su aparición, indicando la relevancia de ese código en el conjunto de datos.
- **Líneas (Aristas):** Las líneas que conectan los nodos muestran las coocurrencias entre los códigos. El grosor de las líneas representa la frecuencia de coocurrencia, donde las líneas más gruesas indican relaciones más fuertes y frecuentes.
- **Colores:** Los colores de los nodos representan diferentes categorías o temas, facilitando la visualización de las agrupaciones y relaciones temáticas dentro de los datos.
- **Agrupaciones (Clústeres):** Los agrupamientos de nodos indican clústeres de códigos que están estrechamente relacionados entre sí. Estos clústeres pueden señalar subtemas o áreas específicas de interés dentro de la investigación.

Partiendo de la explicación anterior, la Figura 17 se interpreta de la siguiente manera:

- **Identificación de Nodos Centrales:** Los nodos centrales son elementos clave en la red que concentran la mayor cantidad de conexiones y relaciones con otros nodos, actuando como “centros de conexión” que organizan y estructuran la dinámica del sistema. En esta red, los nodos centrales se identifican no solo por su tamaño, que indica su importancia relativa, sino también por la densidad de conexiones que poseen (centralidad de grado y de intermediación).
 - **Estrategia (negro):**
 - **Rol en la red:** Es el nodo más grande y densamente conectado, lo que sugiere que desempeña un papel crítico como eje integrador de los demás conceptos. Es decir, todas las decisiones y dinámicas organizacionales dependen, directa o indirectamente, de una estrategia clara. Actúa como un nodo puente que conecta nodos relacionados con

procesos operativos (Estructura y Procesos Organizacionales) y aspectos humanos (Liderazgo y Cultura Organizacional).

- . Relaciones clave: (a) Con Cultura Organizacional: Las estrategias exitosas están alineadas con los valores y creencias de la organización, asegurando coherencia entre las acciones y el propósito. (b) Con Financiamiento: La sostenibilidad financiera depende de estrategias que integren objetivos socioeconómicos y (c) Con Liderazgo: El liderazgo estratégico asegura que las decisiones estén bien fundamentadas y alineadas con el entorno
- . Implicación práctica: Una estrategia efectiva funciona como el "marco de control" para garantizar que los recursos humanos, financieros y estructurales operen en sincronía.
- Cultura Organizacional (rojo):
 - . Rol en la red: Es un nodo central que influye directamente en cómo las personas dentro de la organización perciben y cumplen con el propósito social. Abarca valores, normas y comportamientos que moldean las dinámicas internas y refuerzan la identidad del emprendimiento.
 - . Relaciones clave: (a) Con Gestión de Recursos Humanos: La cultura organizacional define el tipo de talento que se atrae, desarrolla y retiene. (b) Con Propósito Primordial: La cultura organizacional debe estar alineada con la misión social para garantizar el compromiso de los equipos y (c) Con Liderazgo: Los líderes son los principales transmisores y guardianes de la cultura organizacional.
 - . Implicación práctica: La cultura organizacional es el "pegamento" que asegura la cohesión interna, promueve la colaboración y facilita la implementación de estrategias.
- Gestión de Recursos Humanos (naranja):
 - . Rol en la red: Aparece como un nodo central en la articulación de las capacidades humanas con los objetivos estratégicos. Fundamental para integrar y maximizar el potencial humano dentro del emprendimiento.

Su tamaño y densidad reflejan la importancia del talento humano en el éxito de los emprendimientos sociales.

- . Relaciones clave: (a) Con Liderazgo: Los líderes tienen la responsabilidad de gestionar y desarrollar el capital humano para que este sea un motor de cambio social. (b) Con Cultura Organizacional: Los sistemas de incentivos y las políticas de recursos humanos refuerzan la cultura organizacional y (c) Con Estrategia: La gestión de recursos humanos debe alinear el desarrollo de capacidades con las metas estratégicas.
- . Implicación práctica: Una gestión adecuada del talento humano no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también incrementa el impacto social al movilizar a los equipos hacia los objetivos comunes.
- Liderazgo (azul claro):
 - . Rol en la red: Es el nodo que conecta los aspectos humanos (como Recursos Humanos) con las dimensiones operativas y estratégicas. Es un puente clave entre los aspectos organizacionales y la ejecución. Su centralidad indica que el liderazgo es el motor del cambio, la innovación y la implementación efectiva de las decisiones.
 - . Relaciones clave: (a) Con Estrategia: Los líderes son responsables de ejecutar la estrategia, ajustándola según los desafíos del entorno. (b) Con Desarrollo Organizacional: Los líderes impulsan la mejora continua y el crecimiento de la organización y (c) Con Cultura Organizacional: Los líderes actúan como modelos a seguir, transmitiendo y reforzando los valores organizacionales.
 - . Implicación práctica: El liderazgo adaptativo es crucial para mantener la resiliencia del emprendimiento en entornos cambiantes y garantizar que los equipos estén motivados y alineados.
- Propósito Primordial (amarillo):
 - . Rol en la red: Aunque no es el nodo más grande, es un nodo esencial que conecta con los elementos estratégicos y culturales. Representa la

razón de ser del emprendimiento, actuando como el eje moral y ético que guía todas las decisiones y actividades.

- . Relaciones clave: (a) Con Cultura Organizacional: El propósito primordial debe estar reflejado en la cultura organizacional para garantizar autenticidad y credibilidad. (b) Con Financiamiento: Una misión social clara atrae inversiones y donaciones de actores que comparten los mismos valores y (c) Con Estrategia: Todas las estrategias deben ser coherentes con el propósito primordial para asegurar la sostenibilidad del impacto social.
- . Implicación práctica: Definir y comunicar un propósito primordial claro no solo mejora la cohesión interna, sino que también facilita la obtención de recursos externos.
- Relación entre los Nodos Centrales: La interacción entre estos nodos centrales establece un sistema interdependiente donde:
 - La Estrategia es el eje articulador: Conecta y alinea todos los elementos clave hacia la sostenibilidad.
 - La Cultura Organizacional es el sustento interno: Crea el ambiente necesario para que las estrategias y el liderazgo prosperen.
 - El Liderazgo es el catalizador del cambio: Traduciendo las estrategias en acciones concretas.
 - La Gestión de Recursos Humanos es el motor operativo: Transformando el talento humano en resultados tangibles.
 - El Propósito Primordial es el norte ético: Guiando y legitimando todas las decisiones y acciones.
- Interrelaciones Clave: Las interrelaciones clave en la red son las conexiones entre los nodos principales que definen cómo los conceptos interactúan entre sí. En un análisis fundamentado, estas relaciones revelan patrones de dependencia, influencia y alineación estratégica, que son importantes para entender cómo se construye la sostenibilidad de los emprendimientos sociales.

- Estrategia ↔ Cultura Organizacional: La estrategia se formula sobre la base de la cultura organizacional, puesto que esta última determina los valores, principios y normas internas que orientan las decisiones estratégicas. Una estrategia efectiva no solo debe ser técnicamente viable, sino también culturalmente aceptable para ser implementada con éxito. Las organizaciones que no alinean su estrategia con su cultura enfrentan resistencia interna y fracasan en mantener la cohesión.
- Liderazgo ↔ Recursos Humanos: El liderazgo eficaz es fundamental para gestionar, motivar y alinear al equipo humano hacia objetivos sostenibles y el propósito social de la organización. Los sistemas de evaluación, retroalimentación y desarrollo profesional son impulsados por líderes comprometidos. Una gestión de recursos humanos bien liderada permite atraer y retener talento que comparte la misión del emprendimiento social, aumentando así su sostenibilidad.
- Propósito Primordial ↔ Financiamiento: La claridad del propósito es un factor clave para atraer financiamiento ético y sostenible en emprendimientos sociales. Las organizaciones que comunican de manera efectiva su misión y el impacto esperado tienen más probabilidades de asegurar el apoyo financiero de donantes, inversionistas y aliados estratégicos. Debido a que los financistas buscan proyectos alineados con sus valores y objetivos sociales. El propósito primordial actúa como un diferenciador competitivo y un catalizador para movilizar recursos financieros.
- Desarrollo Organizacional ↔ Estructura y Procesos Organizacionales: La capacidad de adaptación a un ambiente cambiante y el desarrollo continuo, está estrechamente ligado a estructuras flexibles y procesos bien definidos. La capacidad de responder a desafíos externos e internos depende de cómo se organizan los equipos y las tareas. Los procesos bien diseñados facilitan la implementación de iniciativas de desarrollo continuo. Sin una estructura

y procesos bien definidos, el desarrollo organizacional se convierte en un esfuerzo desordenado y poco sostenible.

- Estrategia ↔ Financiamiento: Las estrategias organizacionales influyen directamente en cómo se asignan y gestionan los recursos financieros. Una estrategia bien diseñada no solo optimiza el uso del financiamiento disponible, sino que también mejora la capacidad de captar nuevos recursos. Por otro lado, la disponibilidad de financiamiento también determina el alcance de las estrategias que pueden implementarse. Es decir, la sostenibilidad financiera está condicionada por estrategias que integren la gestión eficaz de recursos con la captación constante de fondos.
- Cultura Organizacional ↔ Liderazgo: Los líderes son los principales transmisores de la cultura organizacional. A través de sus acciones y decisiones, refuerzan los valores y principios que guían la organización. En entornos de emprendimiento social, el liderazgo basado en valores fortalece la cohesión interna y la alineación con el propósito primordial. Un líder que promueva la transparencia y la ética en sus acciones fomenta una cultura organizacional basada en la confianza y la integridad. Sin un liderazgo alineado con la cultura organizacional, esta última puede diluirse, afectando la identidad del emprendimiento.
- Liderazgo ↔ Estrategia: Los líderes son responsables de formular, ejecutar y ajustar las estrategias organizacionales. En emprendimientos sociales, esto incluye decisiones relacionadas con impacto social, sostenibilidad y crecimiento. Además, el liderazgo es clave para gestionar la incertidumbre en entornos complejos. En un contexto de crisis, un líder puede redirigir la estrategia hacia actividades esenciales, asegurando la supervivencia del emprendimiento. Un liderazgo estratégico asegura que las decisiones estén bien fundamentadas y alineadas con el entorno y las capacidades organizacionales.
- Propósito Primordial ↔ Cultura Organizacional: El propósito primordial actúa como la base sobre la cual se construye la cultura organizacional. La

cultura debe reflejar y reforzar este propósito en todas las acciones y comportamientos. Una cultura organizacional desconectada del propósito primordial crea incongruencia interna y externa, afectando la legitimidad del emprendimiento.

- Síntesis de las Interrelaciones Clave
 - Integración de Estrategia y Cultura: Una alineación estratégica con los valores culturales internos genera cohesión y facilita la implementación de planes.
 - Capital Humano como Eje Central: La interacción entre liderazgo y recursos humanos potencia la capacidad de la organización para cumplir su propósito.
 - Propósito como Pilar: El propósito primordial actúa como el faro que orienta todas las acciones, desde la estrategia hasta la cultura y el financiamiento.
 - Flexibilidad Operativa: Las conexiones entre desarrollo organizacional y estructura muestran la importancia de la adaptabilidad en entornos cambiantes.

Estas interrelaciones evidencian que la sostenibilidad de los emprendimientos sociales no depende de elementos aislados, sino de un sistema integrado donde cada elemento refuerza a los demás.

- Patrones Emergentes: En la red analizada, los patrones emergentes son configuraciones clave que destacan al observar las interacciones entre nodos y sus conexiones. Estos patrones ofrecen una visión sistémica de cómo los conceptos centrales y periféricos trabajan juntos para influir en la sostenibilidad de los emprendimientos sociales.

- Centralidad de las Personas: Los nodos relacionados con Gestión de Recursos Humanos y Liderazgo tienen un alto nivel de centralidad en la red. Lo que indica que las personas son el eje fundamental para la sostenibilidad y el impacto de los emprendimientos sociales. Los líderes, como

transmisores de la cultura organizacional, y los equipos humanos, como ejecutores de las estrategias, forman un núcleo humano que conecta directamente con aspectos estratégicos, culturales y operativos. En la red las conexiones densas entre Liderazgo, Cultura Organizacional y Recursos Humanos resaltan que estas dimensiones están fuertemente interrelacionadas. Este patrón pone en relieve la importancia de invertir en el desarrollo humano (capacitación, motivación y bienestar) para garantizar que los valores y objetivos organizacionales se reflejen en el día a día.

- Interdependencia Estratégica: El nodo Estrategia emerge como un elemento integrador que conecta tanto los aspectos humanos (Liderazgo y Cultura Organizacional) como los operativos (Estructura y Procesos Organizacionales). Este patrón muestra cómo la estrategia actúa como un "marco de control", donde todas las decisiones clave de la organización están alineadas para lograr el propósito primordial. En el gráfico las conexiones del nodo Estrategia con casi todos los demás nodos reflejan que la formulación y ejecución estratégica es esencial para coordinar las distintas partes del sistema. La sostenibilidad de los emprendimientos sociales depende de estrategias bien diseñadas que integren el propósito social, el financiamiento y la gestión de recursos.
- Cohesión Interna Basada en Valores: La Cultura Organizacional emerge como un elemento cohesionador que alinea los comportamientos y valores internos con el propósito primordial. Este patrón resalta que la cohesión interna depende de la congruencia entre los valores organizacionales y las prácticas cotidianas. En el gráfico de la red, las conexiones fuertes entre Cultura Organizacional, Liderazgo, y Propósito Primordial demuestran que una cultura sólida impulsa el compromiso interno y legitima la organización ante los grupos de interés externos. Sin una cultura organizacional bien definida, los emprendimientos sociales enfrentan el riesgo de fragmentación interna y pérdida de legitimidad.

- **Importancia de la Adaptabilidad:** La red muestra que los nodos relacionados con Desarrollo Organizacional y Estructura y Procesos Organizacionales están conectados con la mayoría de los nodos principales, lo que sugiere que la capacidad de adaptarse a cambios del entorno es crucial para la sostenibilidad. Los emprendimientos sociales deben ser dinámicos y flexibles para responder a desafíos externos (fuerzas contextuales) e internos (cambios en la misión o estrategia). En el gráfico, las conexiones de Desarrollo Organizacional con nodos como Financiamiento, Liderazgo y Estrategia resaltan la necesidad de adaptar estructuras y procesos para maximizar la eficiencia. Una estructura organizativa rígida puede dificultar el crecimiento y la sostenibilidad del emprendimiento. La capacidad de aprender y ajustarse es una ventaja competitiva.
- **Rol del Propósito como Motor de Legitimidad:** El Propósito Primordial emerge como un nodo que, aunque no es central en términos de conexiones, tiene un rol crítico como eje ético y motivacional. Este patrón destaca que un propósito claro y auténtico no solo alinea a los equipos internos, sino que también legitima el emprendimiento ante la sociedad y posibles financiadores. En el gráfico, las conexiones del nodo Propósito Primordial con Cultura Organizacional, Financiamiento y Estrategia reflejan que el propósito guía las acciones y asegura la coherencia entre los objetivos sociales y las prácticas operativas. Emprendimientos sin un propósito claro tienden a perder foco, lo que afecta su capacidad para atraer talento y recursos, así como para generar impacto social.
- **Financiamiento como Habilitador:** Aunque el nodo Financiamiento no es el más central, su influencia es clave en términos de habilitar estrategias y garantizar la ejecución de objetivos. Este patrón refleja que el acceso a recursos financieros está condicionado por la claridad del propósito y la alineación ética del emprendimiento. En la red, la conexión de Financiamiento con Propósito Primordial, Estrategia, y Desarrollo Organizacional sugiere que el diseño de estrategias de captación de recursos

es necesario para la sostenibilidad. Los emprendimientos sociales deben diversificar sus fuentes de financiamiento y construir alianzas estratégicas que refuercen su propósito y legitimidad.

- Resiliencia Sistémica: La red muestra que los nodos centrales y periféricos están altamente interconectados, lo que genera un sistema resiliente capaz de soportar cambios y desafíos. Este patrón emergente sugiere que la integración de múltiples factores (humanos, operativos y éticos) fortalece la sostenibilidad. En la red, la densidad de conexiones en el centro de la red refleja un sistema donde los elementos clave trabajan en sinergia, mientras que los nodos periféricos (como Fuerzas Contextuales) proporcionan flexibilidad adicional. La resiliencia sistémica se traduce en la capacidad de la organización para enfrentar incertidumbre y seguir generando impacto social.
- Relación entre los Patrones: Estos patrones no operan de forma aislada, sino que interactúan para crear un ecosistema integrado que respalda la sostenibilidad de los emprendimientos sociales:
 - La centralidad de las personas y la cohesión interna garantizan que los equipos estén alineados y motivados.
 - La interdependencia estratégica y la adaptabilidad aseguran que la organización pueda responder eficazmente a las demandas internas y externas.
 - El propósito como motor y el financiamiento como habilitador establecen los cimientos éticos y operativos para alcanzar objetivos sociales.

En resumen, la Figura 17 visualiza las interrelaciones clave y los patrones emergentes entre diferentes códigos y categorías utilizados en la investigación. Esta red de coocurrencias destaca los nodos centrales como Estrategia, Cultura Organizacional, Gestión de Recursos Humanos, Liderazgo y Propósito Primordial; así como las interrelaciones críticas y agrupaciones temáticas esenciales para entender la gestión de emprendimientos sociales. Este análisis preliminar ofrece una base sólida para

profundizar en las dinámicas internas y externas que influyen en la sostenibilidad de los emprendimientos sociales.

A partir de la misma herramienta de software Atlas.ti (Versión 24), también se obtuvo una tabla de coocurrencias con el cruzamiento entre los 75 códigos considerados en la investigación, donde se registra la frecuencia con la cual diferentes códigos aparecen juntos. Dado que esta matriz excede el formato de este documento, puede ser visitada en el siguiente enlace:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1Tg9aUgzdgqr5aexs3gUFZu4R7zBdiHib/edit?usp=sharing&ouid=113170034920567502442&rtpof=true&sd=true>

Considerando la amplitud de la información generada por el cruzamiento de todos los códigos, se decidió enfocar el análisis en las relaciones más significativas utilizando los siguientes criterios:

- **Foco en los Códigos Significativos:** Se consideraron aquellos códigos con un valor total de coocurrencias superior al promedio de 90,93. Esta selección se centra en los códigos que tienen una mayor relevancia y centralidad en el estudio, debido a que son más propensos a revelar relaciones importantes y patrones significativos.
- **Rango de Coocurrencias:** Se filtraron las coocurrencias con un valor superior a 14, considerando que el valor máximo de coocurrencia es 29. Este umbral permite enfocar el análisis en relaciones que presentan una frecuencia relativamente alta, asegurando que se analicen conexiones significativas y valiosas para la teoría fundamentada.
- **Manejabilidad del Análisis:** Este criterio facilita manejar un volumen de datos más razonable y enfocado, permitiendo un análisis más detallado y profundo de las relaciones más significativas. Esto ayuda a evitar el análisis de relaciones menos relevantes que podrían no aportar tanto valor al estudio.

Por tanto sobre la base de esta selección, se generó una nueva matriz (Tabla 17) con los códigos y coocurrencias seleccionados; además del análisis de las mismas en la Tabla 18.

Tabla 17.
Coocurrencias entre Códigos.

CÓDIGOS		● Habilidades de liderazgo																								● Relación con el entorno inmediato		● Valores		● Contexto socioeconómico		● Evolución de la organización		● Misión		● Talento humano		● Animales maltratados y/o enfermos		● Familia y amistad		● Autofinanciamiento		● Distribución de funciones		● Registro Legal		● Superposición de roles		● Parálisis por análisis	
E=79	TCooc= 465	E=74	TCooc= 379	E=43	TCooc= 274	E=41	TCooc= 229	E=40	TCooc= 227	E=41	TCooc= 219	E=40	TCooc= 218	E=44	TCooc= 193	E=34	TCooc= 208	E=30	TCooc= 167	E=33	TCooc= 101	E=19	TCooc= 96	E=20	TCooc= 93																										
● Habilidades de liderazgo		29	24	27	22	17	15	14	23																																										
E=79	TCooc= 465																																																		
● Relación con el entorno inmediato	29		15	17		16	26	17																																											
E=74	TCooc= 379																																																		
● Valores	24	15				15																																													
E=43	TCooc= 274																																																		
● Contexto socioeconómico	27	17																																																	
E=41	TCooc= 229																																																		
● Evolución de la organización	22																																																		
E=40	TCooc= 227																																																		
● Misión	17	16	15										16																																						
E=41	TCooc= 219																																																		
● Talento humano	15																																																		
E=40	TCooc= 219																																																		
● Animales maltratados y/o enfermos	14	26				16																																													
E=44	TCooc= 218																																																		
● Familia y amistad	14	17																																																	
E=34	TCooc= 208																																																		
● Autofinanciamiento	23			16																																															
E=30	TCooc= 193																																																		
● Distribución de funciones																																																			
E=33	TCooc= 167																																																		
● Registro Legal																																																			
E=23	TCooc= 101																																																		
● Superposición de roles																																																			
E=19	TCooc= 96																																																		
● Parálisis por análisis																																																			
E=20	TCooc= 93																																																		

Notas: E: Enraizamiento; TCooc: Valor Total de Coocurrencias.
Fuente: Elaboración propia a partir de la data analizada en Atlas.ti Versión 24, 2024.

Tabla 18.
Análisis de Coocurrencias.

Coocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
1 Habilidades de Liderazgo y Relación con el Entorno Inmediato: La alta coocurrencia entre habilidades de liderazgo y relación con el entorno inmediato (29) indica que estos elementos están fuertemente interconectados y se potencian mutuamente.	- Liderazgo Adaptativo: Los líderes en emprendimientos sociales deben ser adaptativos, informando sus decisiones y estrategias basándose en las condiciones del entorno inmediato. Esta adaptabilidad permite responder eficazmente a cambios y desafíos externos.	"Si, porque eh por ejemplo, existen varios estudios de mercado acá, con otras compañías u otras agrupaciones que hacen lo mismo que yo hago. Y está por ejemplo, el Teatro Colibri, que cobra una mensualidad de 120 dólares, y cuotas de producción entre 400 y 500 dólares. Que esto incluye toda la parte de vestuario, escenografía, entradas, toda la logística. Existe eh la escuela, la academia, que es de Claudia, que es la misma productora de Matilda. Bueno, que es la misma productora de Matilda, el musical que se presentó en la Teresa Carreño, y esto cuesta como unos 120 también la mensualidad, y están hacia el este de la ciudad. Esas son como las academias un poco más o menos más parecidas al formato que yo manejo. Y mi escuela cuesta 40 dólares mensual, y las cuotas son apenas de 50 dólares eh por todo, por todo el año. Además de eso, también hacemos funciones pro fondo, para recaudar fondos, etc. Pero si, le brindo una oferta de calidad y más accesible para un público de menores recursos. Evidentemente, la gente que vive en el este de Caracas, que es bueno, los Palos Grandes, la Trinidad, el Cafetal, tiene mejores... o mayores recursos que la gente que yo atiendo, que es una gente que vive en Ariguanzá, en San Martín, en El Paraíso, en Sabana Grande, que son personas de clase... clase obrera o personas emprendedoras. Pero si, hay una gran diferencia económica, pero también están ootras escuelas muncho más accesibles, pero de menor calidad. Este como eed Laboratorio Anna Julia Rojas, que la mensualidad cuesta 15 dólares, pero los estudiantes... no... no se exponen tanto al escenario, no salen nunca de un salón de clase. O sea, es dependiendo de lo que el cliente pueda pagar y lo que quiera, lo que quiera encontrar y buscar". CITPA.	Esta cita ilustra cómo CITPA se adapta al entorno inmediato ofreciendo una educación artística de calidad a un costo accesible para familias de menores recursos. El liderazgo de CITPA muestra una comprensión profunda del contexto socioeconómico de su audiencia, ajustando sus tarifas y servicios para hacerlos más accesibles. Esto no solo demuestra habilidades de liderazgo en términos de visión estratégica y adaptabilidad, sino también en cómo la organización responde a las necesidades y limitaciones financieras de su comunidad. El liderazgo de CITPA no se enfoca únicamente en la calidad educativa, sino también en la inclusión social. Al comparar sus tarifas y servicios con los de otras academias, CITPA muestra un liderazgo que prioriza la equidad y accesibilidad, adaptándose continuamente al entorno inmediato para servir mejor a su comunidad objetivo. Este enfoque fortalece la relación con el entorno y asegura una mayor participación y apoyo comunitario.	La coocurrencia entre Habilidades de Liderazgo y Relación con el Entorno Inmediato es evidente en cómo tanto CITPA como Voluntariado Colitas ajustan sus operaciones y estrategias para responder a las necesidades de sus respectivas comunidades. En ambos casos, el liderazgo se demuestra no solo a través de la dirección interna y la visión estratégica, sino también en la adaptabilidad y respuesta proactiva a las condiciones externas. Estas organizaciones ejemplifican cómo un liderazgo efectivo y una estrecha relación con el entorno inmediato pueden contribuir significativamente a la sostenibilidad y el impacto positivo de los emprendimientos sociales.
	- Toma de Decisiones Contextualizada: Las decisiones en emprendimientos sociales deben considerar las dinámicas del entorno inmediato. Los líderes que entienden estas dinámicas pueden diseñar estrategias efectivas y relevantes, alineando la misión de la organización con las necesidades locales.	- Capacitación y Desarrollo: Los líderes deben capacitarse en habilidades gerenciales y en la comprensión del entorno social y económico en el que operan. Esto incluye conocer las políticas locales, las condiciones económicas y las dinámicas sociales que afectan a la comunidad.	"No, pues fíjate que allí agregamos algo que llamamos "Ayuda a Terceros". Que es por lo menos eh... alguna persona que tiene un animalito, de repente necesita un medicamento, necesitan pasarse tratamiento o necesita gestionarle, por decirle algo, cirugía, una cirugía, ¿no? Entonces, bueno, las personas no tienen el recurso, entonces nosotros les damos apoyo ¿no? O sea, vamos a hacer algo en conjunto, sacamos una rifa, hacemos alguna actividad, los ayudamos a recoger ese dinero para que puedan atender a sus animalitos. Y bueno, quedamos dando el apoyo de... por lo general siempre es en cirugía la gente se complica ¿no? Porque bueno, por el costo que tiene, ¿no? Quedamos dándoles el apoyo para pasarles el tratamiento, porque mucha gente no sabe inyectar, no sabe pasar un tratamiento endovenoso. Que si es cada 8 horas, cada 12 horas, entonces nos buscan, vamos, venimos, hacemos las curas y bueno, quedamos dando ese apoyo con ellos, eso lo agregamos a nuestra misión, la ayuda a terceros". Voluntariado Colitas.	Voluntariado Colitas demuestra habilidades de liderazgo al identificar una necesidad crítica en su entorno inmediato y adaptarse para atenderla. La iniciativa "Ayuda a Terceros" refleja un liderazgo empático y proactivo que se conecta con las necesidades urgentes de la comunidad. Al proporcionar apoyo financiero y médico a familias que no pueden costear tratamientos para sus animales, Voluntariado Colitas fortalece su relación con el entorno inmediato y se posiciona como un recurso vital para la comunidad. La capacidad de Voluntariado Colitas para movilizar recursos y organizar actividades para recaudar fondos muestra un liderazgo innovador y adaptativo. Este enfoque no solo aborda las necesidades específicas de la comunidad, sino que también involucra a la comunidad en la solución de estos problemas, promoviendo un sentido de colaboración y apoyo mutuo. La integración de esta iniciativa en la misión de la organización demuestra cómo el liderazgo y la relación con el entorno inmediato están intrínsecamente vinculados.

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusion
Habilidades de Liderazgo y Contexto Socioeconómico: La alta cocurrencia (27) entre las habilidades de liderazgo y el contexto socioeconómico sugiere que estos elementos están profundamente interconectados y se influyen mutuamente de varias maneras.	-Adaptabilidad y Resiliencia: Los líderes deben ser adaptables y resilientes, ajustando sus estrategias y enfoques en respuesta a las condiciones cambiantes del contexto socioeconómico. La capacidad de transformar una crisis en una oportunidad es esencial en este aspecto.	"Bueno, entonces, eeeh no me arrepiento ni un solo día de haber hecho digamos un poquito de lado, mi propio crecimiento como actriz, porque creo que CITPA me ha dado todo. Me ha permitido ser todo, me ha permitido descubrir todos mis talentos y ponerlos en práctica, me ha permitido hacer una familia, me ha permitido ser líder, la líder que yo siempre he querido ser, sin complejos de ser mujer (risas) que haya tenido que aprender muchísimo a liderar con hombres, que son casi todos los técnicos del teatro venezolano. Eeeh me ha tocado buscar alianzas, me ha tocado aprender muchísimo de docencia, tuve que hacer un diplomado en docencia para poder mejorar muchísimas cosas. Ahorita estoy persiguiendo un diplomado en educación especial o en neurodiversidades, aprendizaje con neurodiversidades o enseñanza a través de la neurodiversidad. Estee y yo misma creo que he logrado cosas admirables en un país como el que estamos, siendo una mujer sin recursos, viniendo de una familia de escasos recursos, actriz, la mayoría de los actores en Venezuela no, no viven de del arte, eso es muy raro, es una cosa muy atípica que una persona en este país pueda vivir de del teatro. Sin contactos, me he tenido que ganar el nombre a pulso y a prueba de demostrar, y creo que estoy haciendo historia en el país, creo que estoy sembrando muchas cosas en el país con el emprendimiento que tengo. He aprendido mucho también, lo que es emprendimiento cultural, lo que es la gestión cultural, me ha tocado mucho, me ha tocado mucho y hoy en día estoy muy agradecida, muy agradecida" CITPA.	En CITPA, el liderazgo en relación al contexto socioeconómico se caracteriza por: -Fuerte comprensión del contexto socioeconómico en Venezuela. La directora de CITPA ha desarrollado habilidades de liderazgo a través de la superación de desafíos personales y profesionales, incluyendo la necesidad de ganarse un nombre en un entorno artístico competitivo y de escasos recursos. Su capacidad para buscar alianzas y adquirir nuevas competencias en docencia y neurodiversidad demuestra una adaptación continua a las condiciones socioeconómicas del país. -Transformación de Crisis en Oportunidades: La directora ha convertido su experiencia de venir de una familia de escasos recursos en una fortaleza, utilizando su historia personal para inspirar y guiar a otros en el emprendimiento cultural. -Gestión de Recursos Limitados: Ofrece servicios educativos de calidad a un costo accesible, ajustando tarifas y creando funciones pro fondo para recaudar fondos. -Desarrollo Profesional Continuo: La búsqueda de diplomados en docencia y educación especial refleja un compromiso con el desarrollo profesional y la mejora continua, adaptándose a las necesidades cambiantes del entorno educativo.	La cocurrencia entre Contexto Socioeconómico y Habilidades de Liderazgo resalta la necesidad de un liderazgo adaptable y resiliente que pueda navegar y responder eficazmente a las condiciones socioeconómicas cambiantes. Tanto CITPA como Voluntariado Colitas ejemplifican cómo los líderes pueden desarrollar y aplicar sus habilidades en respuesta a los desafíos socioeconómicos, transformando las dificultades en oportunidades y manteniendo un fuerte compromiso con su misión y comunidad. Lo que indica que la capacidad de innovar, formar alianzas estratégicas y mantener un desarrollo profesional continuo son componentes esenciales para la sostenibilidad y el impacto positivo en la comunidad.
	-Construcción de Alianzas: Buscar y establecer alianzas estratégicas con otros actores del entorno socioeconómico, como empresas, organizaciones no gubernamentales y agencias gubernamentales, es crucial para el éxito a largo plazo. -Innovación y Creatividad: En contextos socioeconómicos desafiantes, los líderes deben ser innovadores y creativos para encontrar soluciones efectivas a los problemas que enfrentan sus comunidades. Esto puede incluir iniciativas como la "Ayuda a Terceros" de Voluntariado Colitas.	"Mira yo creo que ha sido la constancia, Suleyka. La constancia y las ganas de, de hacer esta labor, a pesar de las dificultades, que son muchísimas. Porque no solamente es el tema económico que es sumamente importante ¿no? Y limitante, sino también hay otros factores; que no tenemos un espacio físico, que nos falta de repente más personas que se involucren y que nos ayuden con las atenciones eeeh... muchas otras cosas que, que a veces limitan ¿no? pero nos hemos mantenido porque yo pienso que que que, que el grupo está convencido pues, estamos convencidos de que, de que hay que hacer el mayor esfuerzo para seguir ayudándolos, porque si abandonamos, pues imagínate" Voluntariado Colitas.	En Voluntariado Colitas, el liderazgo refleja una constante adaptación a las dificultades del contexto socioeconómico. A pesar de las limitaciones económicas y la falta de recursos físicos y humanos, el grupo se mantiene firme en su misión de ayudar a los animales y a sus dueños en la comunidad. Además de demostrar innovación en la Obtención de Recursos: Iniciativas como rifas y actividades para recaudar fondos muestran la creatividad y proactividad del liderazgo para superar limitaciones financieras y continuar proporcionando apoyo. -Colaboración Comunitaria: El énfasis que en trabajar conjuntamente con la comunidad para ayudar a los animales enfermos o necesitados, promoviendo un sentido de solidaridad y colaboración.	

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
	-Sensibilización y Educación Comunitaria: Las organizaciones con propósitos como el de Voluntariado Colitas, deben trabajar para sensibilizar y educar a la comunidad sobre el bienestar animal, promoviendo una sociedad más justa y respetuosa hacia los seres vivos. Esto implica la responsabilidad de los dueños de mascotas y la necesidad de proporcionar hogares adecuados para los animales. -Reducción de Animales en Situación de Calle: Al interactuar con el entorno inmediato, estas organizaciones pueden ayudar a reducir o evitar el aumento del número de animales en situación de calle. Esto incluye encontrar hogares para los animales y trabajar con los propietarios para que asuman la responsabilidad de sus mascotas. -Colaboración con Aliados Estratégicos: La relación con el entorno inmediato también implica la colaboración con aliados estratégicos, como clínicas veterinarias, tiendas de mascotas, y otras organizaciones de bienestar animal, para proporcionar los cuidados necesarios a los animales maltratados y/o enfermos. -Impacto en la Comunidad: Abordar los casos de maltrato animal y mejorar el bienestar de los animales tiene un impacto positivo en la comunidad, promoviendo un entorno más seguro y saludable para todos sus miembros.	"Mira estee con la misma labor ¿no? Estamos ayudando a a sensibilizarlos, a tener como una sociedad más justa, a respetar a otros seres vivos, eh eh a descongestionar las calles ¿no? También, las comunidades de de animalitos, y me refiero a que, buscándoles hogar ¿no? Esa buscándoles hogar o o o convenciendo a las personas que los tienen, que que los dejan salir a la calle, que los tiran a la calle, que tienen que hacerse responsables de sus animales, que no hayan tantos animales en la calle. Porque muchos de ellos tienen familia" Voluntariado Colitas.	En Voluntariado Colitas, el liderazgo y la relación con el entorno inmediato se entrelazan de manera significativa al abordar el problema de los animales maltratados y/o enfermos. La organización se dedica a sensibilizar a la comunidad sobre el bienestar animal y la responsabilidad de los propietarios, promoviendo un cambio de actitud hacia el cuidado de los animales. El liderazgo en Voluntariado Colitas trabaja activamente para encontrar hogares para los animales en situación de calle y para educar a los dueños sobre la importancia de cuidar adecuadamente a sus mascotas. Esta interacción con el entorno inmediato no solo mejora la situación de los animales, sino que también contribuye a descongestionar las calles y a crear una sociedad más justa y respetuosa con los seres vivos. Además, la organización colabora con aliados estratégicos, como clínicas veterinarias y otras organizaciones de bienestar animal, para proporcionar los cuidados necesarios a los animales maltratados y/o enfermos. Esta colaboración es muy importante para abordar los casos de maltrato y enfermedad de manera efectiva y garantizar el bienestar de los animales.	La coocurrencia entre Animales Maltratados y/o Enfermos y Relación con el Entorno Inmediato en Voluntariado Colitas destaca la importancia de un liderazgo efectivo y una interacción proactiva con el entorno inmediato para abordar los problemas de maltrato y enfermedad animal. Las organizaciones deben sensibilizar y educar a la comunidad, encontrar hogares para los animales en situación de calle, y colaborar con aliados estratégicos para proporcionar los cuidados necesarios. Una relación sólida con el entorno inmediato y la capacidad de los líderes para gestionar estas relaciones, es crucial para el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones que trabajan en este ámbito.
3	Animales Maltratados y/o Enfermos y Relación con el Entorno Inmediato: La coocurrencia (26) entre Animales Maltratados y/o Enfermos y Relación con el Entorno Inmediato sugiere una relación significativa entre cómo la organización (Voluntariado Colitas) aborda los casos de maltrato y enfermedad animal y su interacción con el entorno inmediato.			

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
4 Habilidades de Liderazgo y Valores: La coocurrencia (24) entre habilidades de liderazgo y valores indica una conexión profunda y significativa.	-Establecimiento de Normas y Políticas: Los líderes utilizan sus habilidades para desarrollar y comunicar normas y políticas que reflejan los valores de la organización. Estas normas no solo guían el comportamiento interno, sino que también definen la identidad y reputación de la organización en la comunidad	Las políticas son en base a una buena convivencia como en todas las instituciones. Puntualidad, asistencia, buen comportamiento, no exijo rigurosidad con la forma de vestir, soy artista, no tengo mucho... muchos tabúes al respecto de eso, además que formamos artistas, o sea, personas libres, con estilos, independientes. Lo que si solicito siempre es que los representantes atiendan eh... tanto la hora de llegada como la hora de salida, paguen sus mensualidades dentro de los primeros cinco días del mes, el personal debe guardar distancia en cuanto a la comunicación con padres de familia, siempre el puente comunicativo soy yo. Los niños portar el uniforme de CITPA, todos tenemos los uniformes, un uniforme para ensayos y clases, un uniforme para eventos especiales como estrenos, temporadas, funciones y clases abiertas o maestras. Eh... respeto entre todos los miembros de día, por supuesto respeto para con la directora, y respeto para con el trabajo. Aparte de, si tienen alguna duda, sugerencia eh... o acotación, hacérmela directamente a mí, al privado, en privado. Esto básicamente son las normas de cortesía, de convivencia, para que toda institución permanezca en sana paz CITPA.	En CITPA, el liderazgo se manifiesta a través de la implementación y el mantenimiento de políticas que promueven una convivencia armoniosa y el respeto mutuo. La directora de CITPA enfatiza valores como el respeto y la responsabilidad, asegurando que todos los miembros, desde los estudiantes hasta los representantes y el personal, adhieran a estas normas. Estas políticas no solo fomentan un ambiente de trabajo saludable y productivo, sino que también reflejan la dedicación de la organización a sus valores fundamentales. El liderazgo en CITPA utiliza un enfoque inclusivo y flexible, permitiendo la individualidad y la libertad artística, mientras mantiene una estructura organizacional clara y respetuosa. Este equilibrio demuestra cómo los líderes pueden integrar valores en las políticas diarias para crear un entorno donde los miembros se sientan valorados y respetados.	La coocurrencia entre Habilidades de Liderazgo y Valores en CITPA y Voluntariado Colitas muestra cómo los líderes utilizan sus habilidades para fomentar una cultura organizacional basada en valores fundamentales. En ambos casos, el liderazgo efectivo se manifiesta en la creación y mantenimiento de políticas y normas que reflejan estos valores, promoviendo un ambiente de trabajo respetuoso y cohesivo. Todo lo cual acentúa la importancia de alinear las decisiones y estrategias de liderazgo con los valores organizacionales para lograr un impacto social positivo y sostenible. La integración de valores en la práctica diaria no solo fortalece la identidad y reputación de la organización, sino que también asegura la coherencia y legitimidad en todas sus acciones.
	-Tomar Decisiones Éticas: Las decisiones de los líderes deben alinearse con los valores de la organización. Esto asegura la coherencia y legitimidad en las acciones organizacionales, fortaleciendo la confianza y el respeto tanto interna como externamente.	"Mira la honestidad, eh... la lealtad. Pudésemos decir responsabilidad también. Esteeee..., yo hago mucho hincapié, por lo menos en el grupo, sobre esos tres ¿no? sobre esos tres valores. Y además de ser un grupo de de ser un grupo unido ¿no? hay que ser leales al grupo. Y hay que ser honestos en esta labor que se realiza, siempre, siempre bajo respeto para el grupo y para todos esos animalitos que se atienden. Porque este... hago mucho hincapié en ese tema porque, bueno es que como en todo ¿no? Digo yo, en nuestra pues eh... también se ve se ven turbadas eh... ¿sabes? de mala intención, personas que están aquí que están allá, personas que llevan pa' qui llevan pa' llá. Entonces si siempre, siempre hago, hago mucho hincapié en eso. Y se lo explico al grupo, pues aquí como en todo pues, como nos manejamos para vivir en sana paz, como se dice ¿no? Y en convivencia en la sociedad ¿verdad? Porque uno se nige bajo, bajo, bajo principios, bajo valores, bajo reglas de conducta ¿no? O sea, uno no anda por la calle haciendo lo que a uno le da la gana pues, igual pasa acá, o sea, aquí hay que respetar ciertas cosas porque, porque hay un grupo de personas. Porque estamos enfocados en hacer algo, entonces, uno no va a estar llevando y trayendo. Hay que ser leales, yo insisto mucho en eso pues, que hay que trabajar en base a la lealtad, sinceridad pues. Etee... compromiso, porque es una labor que demanda bastante compromiso. Bueno me imagino que habrán muchos otros que irán surgiendo" Voluntariado Colitas.		
	-Fomento del Comportamiento Responsable: Los líderes deben modelar y fomentar comportamientos que reflejen los valores de honestidad, lealtad, y responsabilidad. Esto es crucial para mantener la integridad y la efectividad en la realización de la misión organizacional.	En Voluntariado Colitas, el liderazgo enfatiza valores fundamentales como la honestidad, la lealtad y la responsabilidad. Estos valores son cruciales para mantener la integridad y la cohesión del grupo, especialmente en un entorno desafiante donde la mala intención y la falta de compromiso pueden surgir. El liderazgo en Voluntariado Colitas se centra en inculcar estos valores a través de la comunicación constante y la modelación de comportamientos éticos. La insistencia en la lealtad y el compromiso refuerza la unidad del grupo y asegura que todos los miembros estén alineados con la misión de la organización. Al promover un ambiente de respeto y cooperación, el liderazgo de Voluntariado Colitas crea una base sólida para lograr sus objetivos y mantener un impacto positivo en la comunidad.		

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
Autofinanciamiento y Habilidades de Liderazgo: La coocurrencia (23) entre Autofinanciamiento y Habilidades de Liderazgo indica una conexión significativa entre la capacidad de los líderes para gestionar recursos y la necesidad de crear mecanismos sostenibles de generación de ingresos.	-Innovación y Creatividad en la Generación de Ingresos: Los líderes deben ser innovadores y creativos para identificar y desarrollar oportunidades que permitan la autogestión financiera. Esto incluye la capacidad de diseñar productos y servicios que no solo generen ingresos, sino que también estén alineados con la misión social de la organización.	"Bueno, la única fuente de financiamiento de CITPA es la autogestión, autogestión. Número uno, el cobro de mensualidades fijas durante los 12 meses. Número dos, cobro tres cuotas de producción que incluyen vestuario, escenografía y en la parte audiovisual de cada, de cada montaje. Y número tres, la venta de boletería, que es lo que permite llevar a cabo la función. Alquilar la sala de teatro, gestionar la boletería, contratar técnico, contratar asistente, contratar maquilladores. A pagos de honorarios profesionales a dramaturgo, a director y a la parte de producción. Eso es básicamente como trabajamos nosotros, sin patrocinio y sin financiamiento ni por la parte pública ni privada" CITPA.	En CITPA, la autogestión es clave para la sostenibilidad financiera de la organización. El liderazgo muestra una clara habilidad para generar ingresos a través de varias fuentes, todas alineadas con su misión de ofrecer educación artística. La directora de CITPA utiliza su habilidad para transformar recursos limitados en oportunidades, gestionando eficientemente el cobro de mensualidades, cuotas de producción y venta de boletería para financiar las operaciones. Este enfoque demuestra la capacidad de innovación y creatividad del liderazgo en la generación de ingresos. La organización no depende de patrocinadores externos ni de financiamiento público o privado, lo que resalta su autonomía y capacidad para autofinanciarse a través de sus actividades principales. Esta independencia financiera permite a CITPA mantener su visión y valores sin compromisos externos.	La coocurrencia entre Autofinanciamiento y Habilidades de Liderazgo en CITPA y Voluntariado Colitas evidencia cómo los líderes utilizan sus habilidades para asegurar la sostenibilidad financiera de sus organizaciones a través de mecanismos de autofinanciamiento. En ambos casos, el liderazgo efectivo se manifiesta en la capacidad para generar ingresos internos, gestionar recursos de manera eficiente y mantener la transparencia y rendición de cuentas. La capacidad de los líderes para innovar y crear oportunidades de generación de ingresos es determinante para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las organizaciones, permitiendo que mantengan su independencia y alineación con sus valores y misión social.
	-Desarrollo de Capacidades Empresariales: Los líderes deben poseer o desarrollar habilidades empresariales para gestionar las operaciones comerciales de la organización. Esto incluye conocimientos en marketing, ventas, gestión financiera y planificación estratégica. -Transparencia y Rendición de Cuentas: La transparencia en la gestión de los fondos y la rendición de cuentas son necesarias para mantener la confianza de todos los grupos de interés, incluyendo empleados, voluntarios, beneficiarios y la comunidad en general.	"Bueno, hacemos actividades como dije ¿verdad?, para recaudar fondos... Este, realizamos actividades, al año realizamos muchas actividades ¿no?, porque obviamente necesitamos dinero siempre. Este, vendemos tortas... picadillos, quesillos... Mucho dulce y picadillo, bisutería". "Nosotros hacemos rifas, hacemos la actividad del potazo..." Voluntariado Colitas.	En Voluntariado Colitas, el liderazgo demuestra habilidades significativas en la autogestión financiera a través de diversas actividades de recaudación de fondos. Estas actividades no solo generan ingresos necesarios para las operaciones, sino que también involucran a la comunidad, creando un sentido de pertenencia y apoyo mutuo. La capacidad del liderazgo para organizar y ejecutar actividades como ventas de alimentos, rifas y otras iniciativas de recaudación de fondos muestra una combinación de innovación, creatividad y gestión eficiente de recursos. Estas actividades permiten a la organización mantener sus operaciones y apoyar su misión de ayudar a los animales necesitados sin depender de financiamiento externo. La transparencia y rendición de cuentas en el manejo de los fondos recaudados también son esenciales para mantener la confianza y el apoyo de la comunidad.	

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
Evolución de la Organización y Habilidades de Liderazgo. La cocurrencia (22) entre Evolución de la Organización y Habilidades de Liderazgo muestra una conexión sustancial entre cómo los líderes impulsan y gestionan el cambio dentro de sus organizaciones para adaptarse y mejorar con el tiempo.	-Desarrollo de Programas Innovadores: Los líderes deben ser capaces de desarrollar e implementar programas innovadores que respondan a las necesidades cambiantes de la comunidad y del entorno. Esto incluye la capacidad de identificar oportunidades y transformar ideas en proyectos concretos.	"Actualmente creamos el Primer Programa de Pequeños Directores. Tengo dos niñas que dirigieron su primera obra de teatro. Y entonces estamos... digamos que estamos corroborando que la formación si tiene buenos frutos, porque ellos son ahora capaces de aplicar todas las herramientas que se les han dado durante todos los años que ellos han estado, unos más que otros, en... en procesos de montaje que creen los mismos niños. Entonces ellos están desarrollando liderazgo, distintos valores que son perfectos para ellos, como la empatía, el trabajo en equipo, la solidaridad, la capacidad organizativa, este... la capacidad de memorización, de colaboración, de compañerismo. Además, la la generación de ideas, la creatividad. Están tomando forma en ellos, eso quiere decir que los años de formación si rinden buenos frutos" CIPTA.	En CIPTA, la evolución de la organización se refleja en la creación del "Primer Programa de Pequeños Directores". Este programa es un claro ejemplo de cómo los líderes están fomentando el desarrollo de nuevas habilidades y competencias en los niños, preparando a la próxima generación de líderes en el ámbito artístico. Al proporcionar un espacio para que los niños apliquen lo aprendido y desarrollen valores como la empatía, el trabajo en equipo y la creatividad, CIPTA está asegurando que su misión de formación artística siga evolucionando y adaptándose a las necesidades actuales. La capacidad de los líderes de CIPTA para reconocer el potencial de sus estudiantes y proporcionarles oportunidades para asumir roles de liderazgo demuestra un enfoque proactivo hacia la evolución organizacional. Este programa no solo mejora las habilidades de los niños, sino que también fortalece la cultura organizacional al promover valores fundamentales y fomentar un sentido de pertenencia y logro.	La coocurrencia entre Evolución de la Organización y Habilidades de Liderazgo evidencia cómo los líderes impulsan y gestionan el desarrollo y cambio dentro de sus organizaciones para mejorar su efectividad y alcanzar sus objetivos sociales y económicos. En ambos casos, los líderes demuestran una capacidad notable para innovar, desarrollar talento, adaptarse a nuevos desafíos y fomentar una cultura organizacional sólida. Lo que resalta la importancia de las habilidades de liderazgo en la evolución organizacional, al destacar cómo un liderazgo efectivo puede transformar la estructura, cultura y prácticas de la organización para responder a las necesidades cambiantes y mejorar continuamente. La capacidad de los líderes para guiar estos procesos de evolución es determinante para la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de los emprendimientos sociales.
	-Adaptación y Flexibilidad: La capacidad de adaptarse a nuevos desafíos y oportunidades es esencial para la evolución de la organización. Los líderes deben ser flexibles y estar dispuestos a ajustar las estrategias y prácticas para mejorar la efectividad organizacional.	"Este mira, pues si, yo pienso que como todo hay que crecer ¿no? Y si hay algún otro servicio, por llamado de alguna manera que podamos incorporar para ayudar, para para seguir ayudando, pues se hará ¿yes? O sea en eso no no debemos pues tener alguna limitación, que es esto y esto. Porque incluso todo va... eh... la misma labor y las mismas situaciones te te piden cambiar ¿no? Fíjate que nosotras estábamos era rescatando animalitos, bueno todo el proceso que conlleva el rescate ¿no? rescatar, resguardar, alimentar, atender, correr a la clínica, venir, ¿yes? Entonces de repente, oye vale pero hay tanta gente que tiene animales en su casa que no sabe tal cosa, entonces incorporamos eso, de repente nos aparece alguna otra... otro aspecto pues, por darle un nombre ¿no? Entonces ahí bueno se pudiese incorporar también ¿no?" Voluntariado Colitas.	En Voluntariado Colitas, la evolución de la organización se manifiesta en la capacidad de adaptarse y expandir sus servicios en respuesta a las necesidades de la comunidad. Inicialmente enfocados en el rescate y cuidado de animales, las líderes de Voluntariado Colitas han identificado nuevas áreas de necesidad, como la educación de dueños de animales sobre cuidados específicos, y han incorporado estos servicios en su misión. Esta flexibilidad y disposición para expandir y adaptar sus servicios demuestran habilidades de liderazgo efectivas que permiten a la organización evolucionar continuamente. Al estar atentas a las demandas y cambios del entorno, y responder proactivamente a ellas, las líderes de Voluntariado Colitas aseguran que la organización siga siendo relevante y efectiva en su misión de ayudar a los animales y sus dueños.	
	-Fomento de la Cultura Organizacional: Los líderes deben promover una cultura organizacional que valore la innovación, el aprendizaje continuo y la colaboración. Una cultura fuerte y cohesiva es fundamental para la evolución exitosa de la organización.			

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
Distribución de Funciones y Superposición de Roles: La cocurrencia (19) entre Distribución de Funciones y Superposición de Roles plantea una relación relevante entre la asignación de tareas y la concentración de múltiples responsabilidades en una sola persona o un pequeño grupo de personas dentro de la organización.	-Eficiencia Operativa: La adecuada distribución de funciones puede mejorar la eficiencia operativa al asegurar que las tareas se asignen a las personas con las habilidades adecuadas. Sin embargo, cuando hay una superposición de roles, la eficiencia puede verse comprometida si una sola persona o un grupo de personas se ve abrumado por múltiples responsabilidades.	"Desde un principio fue, fui yo siempre en todos los cargos. O sea, yo empecé, yo necesitaba amar la Asociación Civil con personas que a futuro no me dieran problemas al momento de cobrar algo, de meter, silencio mami, de meter alguna... alguna solicitud, que no me dieran problemas. Entonces bueno, ni mamá obviamente vive en Maracay, yo vivo en Caracas, entonces ella solamente me facilitó los datos. Mi exesposo, actualmente es eh parte de de la dirección artística de uno de los grupos, pero porque lo invité. Sin embargo, yo hago de gestora, de directora, tanto de la dirección de gerenciar, como de hacer la dirección artística de todos los montajes, de escribirlos, de formar a los niños. En el área de formación tengo asistentes, que son bueno, las que me asisten en clases. Pero yo soy la que sistematiza y lleva a cabo la formación de los chicos, les enseño actuación, voz y dicción, expresión corporal. También soy la que se encarga de la parte administrativa, de cobrar las entradas, de pagar entradas, de eh la producción como tal, de cobrar entradas, de pagar los teatros, de reservar el teatro, de hacer la gira de medios, de ir a las entrevistas radiales y de televisión, de hacer organizgramas, de cronogramas... cronogramas de pago, cronogramas de de montajes de ensayo, todo, yo hago todo" CITPA.	En CITPA, la directora asume múltiples roles, desde la dirección artística hasta la gestión administrativa. Esta superposición de roles puede ser beneficiosa al permitir un control centralizado y una visión holística de la organización. Sin embargo, también puede llevar a una carga de trabajo abrumadora y al riesgo de burnout (Desgaste Profesional). La necesidad de distribuir funciones de manera más efectiva es evidente. Aunque la directora tiene asistentes en el área de formación, sigue asumiendo la mayoría de las responsabilidades clave. Una posible solución sería delegar más tareas administrativas y de gestión a otros miembros del equipo, permitiendo a la directora enfocarse en áreas donde su experiencia es más crítica, como la dirección artística y la formación de los niños.	La coocurrencia entre Distribución de Funciones y Superposición de Roles en CITPA y Voluntariado Colitas destaca la importancia de una asignación de tareas bien estructurada y equilibrada para evitar la sobrecarga de trabajo y el riesgo de burnout. Ambas organizaciones pueden beneficiarse de una revisión de su estructura organizacional para asegurar que las responsabilidades estén claramente definidas y distribuidas de manera equitativa. Este análisis pone de relieve la necesidad de encontrar un equilibrio entre flexibilidad y eficiencia operativa, así como de promover el desarrollo de capacidades sin comprometer el bienestar de los miembros de la organización. La capacidad de los líderes para gestionar estas dinámicas es determinante para el éxito y la sostenibilidad de los emprendimientos sociales.
	-Flexibilidad y Adaptabilidad: Una distribución de funciones bien estructurada permite una mayor flexibilidad y adaptabilidad en la organización. Cuando las responsabilidades están claramente definidas, es más fácil ajustar la asignación de tareas en respuesta a cambios en el entorno o en la carga de trabajo. -Desarrollo de Capacidades: La superposición de roles puede ser una oportunidad para el desarrollo de capacidades, ya que los miembros de la organización pueden adquirir nuevas habilidades al asumir múltiples responsabilidades. No obstante, es crucial equilibrar esto con la necesidad de evitar la sobrecarga de trabajo.	"Mira este, sinceramente a veces este agilizamos muy rápido ¿no? otras veces no, en otras ocasiones no tanto, porque allí por lo menos, eeeh... o sea, somos como cinco que parece que tuviésemos un motor ¿no? y hacemos aquí, buscamos aquí, y esto es rápido, y esto es pa' este medio, y esto no sé, pero bueno también necesitamos la ayuda del grupo, entonces a veces las cosas se se frenan un poquito ¿no? pero... Pero bueno, eso lo estamos bajando" Voluntariado Colitas.	En Voluntariado Colitas, el liderazgo se caracteriza por un "clique" de aproximadamente cinco personas que asumen múltiples roles dentro de la organización. Esta estructura flexible permite a estos líderes tomar decisiones rápidas y adaptarse a las necesidades emergentes. Sin embargo, la dependencia de un pequeño grupo central también puede llevar a la superposición de roles y a la sobrecarga de trabajo para estos líderes. La distribución de funciones en Voluntariado Colitas podría beneficiarse de una mayor claridad y formalización. A pesar de la capacidad de respuesta rápida y la adaptabilidad del "clique de liderazgo", es importante involucrar más al grupo en la toma de decisiones y en la ejecución de tareas para evitar que la carga recaiga solo en unos pocos. Al ampliar la participación y delegar responsabilidades de manera más equitativa, Voluntariado Colitas podría mejorar su eficiencia operativa y reducir el riesgo de burnout entre sus líderes clave.	

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
Contexto Socioeconómico y Relación con el Entorno Inmediato: La cocurrencia (17) entre Contexto Socioeconómico y Relación con el Entorno Inmediato sugiere una conexión significativa entre, cómo las organizaciones gestionan sus relaciones con el entorno inmediato y las condiciones socioeconómicas en las que operan.	-Adaptación a las Condiciones Económicas: Los emprendimientos sociales deben adaptarse a las fluctuaciones económicas y aprovechar las oportunidades disponibles en su entorno inmediato. Esto incluye la búsqueda de financiamiento y la gestión eficiente de los recursos en un contexto económico desafiante. -Influencias de Políticas Gubernamentales: Las políticas gubernamentales pueden tener un impacto significativo en las operaciones diarias de las organizaciones. Los líderes deben estar al tanto de las regulaciones y políticas que afectan su entorno y adaptar sus estrategias en consecuencia. -Colaboración y Redes: La relación con el entorno inmediato implica la colaboración con socios estratégicos, competidores, proveedores y la comunidad en general. Estas relaciones pueden facilitar el acceso a recursos, apoyo y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de la organización. -Impacto Social y Económico: Los emprendimientos sociales deben evaluar y responder a las necesidades y desafíos socioeconómicos de su entorno para generar un impacto positivo. Esto incluye la implementación de iniciativas que promuevan el bienestar social y económico de la comunidad.	"Y eh ha sido un sueño, un sueño que creíamos que se iba a concretar con el concurso IDEAS. Porque bueno, para nadie es un secreto que los espacios en Caracas son espacios inaccesibles, donde las negociaciones oscilan entre los 4.000 dólares, para tu poder obtener un local. Entonces nada, me había tocado mucho como conformarme con lo que tenía, conformarme en el momento, pero sin perder de vista el horizonte. Eesh con el tema del concurso Ideas, bueno... yo meee me hice muchas ideas (risas) de que por fin íbamos a tener el espacio que merecíamos, por medio del patrocinio de los distintos, de los distintos bancos que participaban allí, las distintas marcas. Y comencé a buscar, a buscar muchos locales. Y entre ellos investigué y llegué, gracias a una amiga que también participó en el Concurso Ideas, que fue la que ganó la categoría negocios en el año 2020, en plena pandemia, ella lo ganó por Zoom. Ella participó en Social este año, yo le gané a su proyecto, pero nos hicimos panas. Y ella tiene un local alquilado en la Galería de Arte Nacional, y yo le pregunté con quién podía yo conseguir un contacto o alquilar. Me pasó el contacto idóneo, y en enero comencé, en octubre perdón, en noviembre comencé a buscar opciones de locales (risas). Como te digo, pensando que el Concurso Ideas me iba a cambiar la vida, le iba a cambiar la vida a CITPA. Y y cuando, bueno, ya en diciembre me entregan el premio del tercer lugar, me di cuenta que no me alcanzaba para nada, ni siquiera para pagar tres meses de adelantado del local que quería, que era un local más pequeño, y deserté. Perdí la meta, invertí ese dinero en otras cosas que le hacían falta a la Escuela" CITPA. "Bueno este, como te venía diciendo... por lo menos el el, cuando uno habla de maltrato eh eh hay que ver más allá de, de lo que significa ¿no? Este que no es que solamente mucha gente, ¡ay no, que el maltrato! o ¡no al maltrato! o que hay levas en contra del maltrato, que el fiscal dijo algo en contra del maltrato, pero pero, o sea es algo más profundo ¿no? Es algo más más más profundo y y y con un trasfondo social evidente ¿no? Porque es que ¿quién maltrata a una persona, no? Entonces, por lo general esas personas tienen, tienen algún grado de violencia, vienen de familias disfuncionales, son personas abusadas, son personas que tienen algún tipo de, de vicio ¿ok? Este son personas que, que haan eh que han estado privados de libertad y y este hay un trasfondo social ¿no? Porque no es que yo hoy quiero los animales o simplemente no me gustan, entonces mañana me picó un zancudo y me convertí en maltratadora ¿no? O sea, hay un, hay hay un características como en todo ¿no? Algo clínico, psicológico, sociológico que te define una persona maltratadora y maltratadora de animales incluso ¿ves? No no es así a la, a la deriva que la eres maltratador o yo soy maltratadora. No es así. Entonces yo, yo pienso que, que toda esta violencia que vivimos en el país, toda esta misma situación económica, política, de tanta inestabilidad, inseguridad, y que ha afectado a tantas familias, por supuesto, eh eh afecta pues, directamente e indirectamente también a a estas fundaciones, a estos grupos de protecciónistas, porque ahí las personas son las que realizan el maltrato, o sea las personas son las que abandonan a los animales. Ok, ellos no es que se van y se van solo para la calle, ellos están en la calle por una condición de abandono de su familia" Voluntariado Colitas.	En CITPA, la relación con el entorno inmediato y el contexto socioeconómico son fundamentales para la sostenibilidad y el crecimiento de la organización. La directora destaca las dificultades económicas y el alto costo de los espacios en Caracas, lo que afecta la capacidad de la organización para expandirse y encontrar un local adecuado. Este desafío marca la necesidad de adaptarse a las condiciones económicas y buscar soluciones creativas para mantener las operaciones. La participación en el Concurso IDEAS refleja un intento de CITPA para aprovechar las oportunidades disponibles en el entorno inmediato y asegurar financiamiento a través de patrocinadores y marcas. Sin embargo, las limitaciones del premio recibido muestran la realidad de las restricciones económicas y la necesidad de seguir buscando recursos y apoyo para lograr los objetivos de la organización. La cocurrencia entre Contexto Socioeconómico y Relación con el Entorno Inmediato en CITPA y Voluntariado Colitas resalta la importancia de un liderazgo adaptativo y sensible a las condiciones socioeconómicas y las dinámicas del entorno inmediato. En ambos casos, los líderes deben ser capaces de gestionar las relaciones con socios estratégicos, clientes y la comunidad, mientras adaptan sus estrategias a las condiciones económicas y políticas para generar un impacto positivo y sostenible. En Voluntariado Colitas, la relación con el entorno inmediato y el contexto socioeconómico también juegan un papel crucial en la gestión de la organización. La cita subraya que el maltrato animal no puede entenderse sin considerar el contexto socioeconómico más amplio, que incluye la violencia, la disfunción familiar y la inestabilidad económica y política. Estas condiciones afectan tanto a las personas que maltratan a los animales como a las fundaciones que intentan ayudar. El liderazgo en Voluntariado Colitas debe abordar estas complejas dinámicas sociales y económicas para desarrollar estrategias efectivas que reduzcan el maltrato animal y mejoren el bienestar de los animales en su entorno. Esto incluye trabajar con la comunidad para concientizar sobre el maltrato, promover el bienestar animal y apoyar a las familias en situación de vulnerabilidad para prevenir el abandono de animales.	

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
	-Creación de un Sentido de Comunidad: La organización debe fomentar un ambiente en el que las relaciones interpersonales y familiares puedan desarrollarse, creando una comunidad unida y solidaria. Esto incluye la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros de la organización y sus grupos de interés externos.	"Y entonces ya el sentido de pertenencia que ejercen con la escuela va distinto, es distinto. Por eso es que tengo clientes de tantos años, porque no solamente entrelazo con el niño, sino que aprendo a entrelazar también con su representante. Entonces creo que se crea un espacio agradable para todos. Ellas se hacen amigas entre ellas y los niños crean una hermandad grandísima y a su vez se hacen amigas mías, siempre con mano izquierda obviamente, manteniendo la cautela, pero creo que es esta cosa de que se crea familia. Y es lo que es, lo que es el plus de CITPA, que es toda una experiencia. El niño aprende, pero el representante, la mamá, la abuelita, también aprende. Aprende de teatro, aprende porque hacemos muestras, porque hacemos clases abiertas donde ellos participan también y van viendo la evolución paulatina de sus chicos, aprenden lo que es un vestuario, me hacen preguntas, yo se las respondo, a veces los involucro en el área de vestuario, a veces los involucro en el área de intervención de vestuario. Entonces, vamos todos como creciendo juntos" CITPA.	En CITPA, la creación de un entorno que fomenta relaciones de amistad y familia es fundamental para la interacción positiva con el entorno inmediato. La directora asegura que todos se sientan parte de una comunidad, lo que fortalece el sentido de pertenencia y compromiso. Este enfoque ayuda a crear un ambiente agradable y de apoyo, donde tanto los niños como sus familias pueden aprender y crecer juntos. El liderazgo en CITPA también incluye la integración de las familias en el proceso educativo, permitiéndoles participar en actividades y eventos, y proporcionando oportunidades de aprendizaje para todos. Este énfasis no solo mejora las habilidades y conocimientos de los participantes, sino que también fortalece las relaciones personales, creando una red de apoyo sólida y cohesionada. Esto facilita una mejor interacción con el entorno inmediato, ya que las familias y los representantes se sienten valorados y comprometidos con la misión de CITPA. La capacidad de la directora para mantener una comunicación abierta y directa con los representantes y para involucrarlos en el proceso educativo demuestra cómo las relaciones personales y familiares fortalecen la relación con el entorno inmediato. Los representantes se sienten parte de la comunidad de CITPA, lo que aumenta su compromiso y apoyo a la organización.	La coocurrencia entre Familia y Amistad y Relación con el Entorno Inmediato en CITPA destaca la importancia de fomentar relaciones personales y familiares sólidas para mejorar la interacción con el entorno inmediato. La creación de un sentido de comunidad y apoyo mutuo dentro de la organización se traduce en una mayor motivación y compromiso de los miembros, lo que facilita una mejor colaboración con aliados estratégicos y una interacción más efectiva con el entorno.
Familia y Amistad y Relación con el Entorno Inmediato: La coocurrencia (17) entre Familia y Amistad sugiere un vínculo importante entre las relaciones personales y familiares dentro de la organización y su interacción con el entorno inmediato.	-Motivación y Compromiso: Las relaciones sólidas de amistad y familia dentro de la organización aumentan la motivación y el compromiso de los miembros, lo que se traduce en una mejor interacción con el entorno inmediato. Los miembros se sienten parte de una comunidad que los apoya y valora, lo que mejora su desempeño y dedicación.			
9 -Apoyo Emocional y Red de Apoyo: Los líderes deben proporcionar apoyo emocional a su equipo, reconociendo la importancia de las relaciones personales en el bienestar general de los miembros de la organización. Una red de apoyo sólida facilita la interacción positiva con el entorno inmediato.				
	-Desarrollo de Talento y Capacidades: Fomentar relaciones de amistad y familia dentro de la organización ayuda a desarrollar el talento humano, ya que los miembros se sienten más seguros y apoyados para crecer y desarrollar se para profesionalmente. Esto se refleja en una mayor capacidad para colaborar con aliados estratégicos y aprovechar oportunidades en el entorno inmediato.	En Voluntariado Coitas, no hubo coincidencia entre estos dos códigos.		

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
Habilidades de Liderazgo y Misión. La cocurrencia (17) entre Habilidades de Liderazgo y Misión indica una relación profunda entre la capacidad de los líderes para guiar y motivar a sus equipos y la alineación constante con los objetivos y propósitos fundamentales de la organización.	-Motivación y Compromiso: Los líderes deben inspirar y motivar a sus equipos para que trabajen en alineación con la misión de la organización. Esto implica un compromiso constante y la capacidad de comunicar eficazmente los valores y objetivos de la organización.	"El plus de CITPA justamente es que logramos ir más allá de un taller, logramos entrelazar vínculos con las familias. Y el plus de CITPA es, que yo directora, no dejo de tener el contacto directo con mis representantes. Hay directores o fundadores que se alejan del hecho del contacto directo, yo no, yo siempre estoy para ellos, y el día del estreno soy yo la que los recibe en la puerta, soy yo la que les sonrío, soy yo la que atiendo sus quejas con la mayor paciencia del mundo, soy yo la que los acompaña en su proceso de adaptación que lleva tiempo, porque CITPA también tiene varios procesos que los padres al principio no los entienden y aprenden a manejar también un lenguaje específico, porque el papá cuando llega a la mamá cuando llega le dice la práctica, tengo que enseñarles que no es práctica, que es ensayo, que se requiere estudiar, que el niño no puede faltar ni siquiera por un cumpleaños. Estos son procesos de adaptación que el representante al principio no logra entenderlo, porque dicen esto es una actividad complementaria, porque tengo que dedicar tanto tiempo y tanta fidelidad, porque su niño lo va a necesitar, va a necesitar el acompañamiento, el acompañamiento de su familia entera. Y si la mamá está enferma va a necesitar el acompañamiento y el apoyo del otro papá o de un tío, de una abuelita para que este niño pueda cumplir con sus actividades. Porque sino el niño se retrasa, y entonces es cuando viene la frustración, ¿por qué no veo evolución en mi hijo? Porque usted ha faltado dos veces al mes, entonces tiene que existir un compromiso que así haya un cumpleaños, un viaje, ellos ya me piden permiso a mí para poder faltar. Entonces creo que el plus es un contacto directo con la familia entera, eso es lo que permite ir más allá" CITPA.	En CITPA, el liderazgo se manifiesta a través de la interacción constante y directa con las familias, asegurando que todas las partes interesadas estén alineadas con la misión de la organización. La directora mantiene un contacto cercano con los representantes, resolviendo dudas y proporcionando apoyo emocional, lo que fortalece la comprensión y el compromiso con la misión de CITPA. Esta dedicación al contacto directo y personalizado permite a los padres y estudiantes adaptarse a las exigencias del programa, asegurando un proceso de formación coherente y exitoso. El liderazgo en CITPA no solo se enfoca en la administración y la gestión del programa educativo, sino también en construir una comunidad de apoyo que comparta y refuerza los valores y objetivos de la organización. La capacidad de la directora para inspirar confianza y compromiso en los padres y estudiantes es fundamental para el logro de la misión de CITPA.	La cocurrencia entre Habilidades de Liderazgo y Misión en CITPA y Voluntariado Coditas muestra cómo los líderes utilizan sus habilidades para alinear a sus equipos y grupos de interés con los objetivos y valores fundamentales de sus organizaciones. En ambos casos, el liderazgo se manifiesta a través de la motivación constante, la comunicación directa y el apoyo emocional, asegurando que todos los miembros de la organización comprendan y compartan la misión. Todo lo cual subraya la importancia de un liderazgo efectivo para lograr, precisamente la misión organizacional. La capacidad de los líderes para inspirar, comunicar y apoyar es crucial para mantener el compromiso y la cohesión del equipo, lo que a su vez contribuye a la sostenibilidad y el impacto positivo de los emprendimientos sociales.
	-Interacción y Comunicación Directa: Un liderazgo efectivo mantiene una interacción continua y abierta con todos los miembros de la organización y sus grupos de interés, asegurando que todos comprendan y compartan la misión y los valores.	"Mira yo digo, bueno, un rol que uno siempre tiene es el de motivador. Porque fíjate este, por lo menos, no sé si en otras actividades ¿no? Pero acá este, a mí me toca estar encima ¿ves? del grupo ok. Este, yo siempre digo que esta labor tiene dos caras ¿ves? La que mostramos y la que no mostramos ¿ves? Lo que se publica y lo que no se publica ¿ves? Pero en lo que no se publica, hay un desgaste emocional increíble. Este, tengo compañeras que caen en depresión terrible y cualquiera pudiese decir, mira qué exagerado ¿ves? Entonces yo siempre digo, bueno, tú has tenido... porque a mí siempre me gusta ejemplificar ¿no? Porque tú sabes que a veces cuando uno habla, la gente no entiende. O si no es que, o si entiende, muchos entienden mal. Entonces yo siempre le hago caso a mi papá ¿ves?, que me dice "búscate un ejemplo", búscate un ejemplo para que no haya malinterpretaciones, no se te vaya la gente por la tangente". Entonces yo siempre le digo a la gente, bueno, tú has tenido un animal, si, yo tuve un animal, ¿se te murió el animal ¿verdad? O sea ¿cómo sufriste? ¿Verdad? O sea, lloraste como un mes, dos meses, un año, no sé. Bueno, eso le pasa a uno cuando a uno se le muere un animal. Porque por lo menos yo siempre digo, y a lo mejor es algo duro ¿no? Pero yo siempre digo que, uno es el que llega tarde a ellos ¿ves? cuando uno no los puede ayudar, porque evidentemente no los podemos ayudar ni salvar a todos. Entonces, tengo que estar ahí encima ¿ves? "Bueno, se nos escapó de las manos, pero tenemos que seguir ayudando". Voluntariado Coditas.	En Voluntariado Coditas, el liderazgo es fundamental para mantener la motivación y el compromiso del equipo frente a los desafíos emocionales y psicológicos inherentes a su misión. La líder actúa como una motivadora constante, proporcionando ejemplos y analogías que ayudan al equipo a comprender y manejar el desgaste emocional que conlleva su labor. Esta capacidad de comunicar y ejemplificar la misión de la organización refuerza la tenacidad y la cohesión del grupo, asegurando que todos los miembros estén alineados y comprometidos con el objetivo común de ayudar a los animales. El liderazgo en Voluntariado Coditas implica estar presente y disponible para el equipo, ofreciendo apoyo emocional y práctico. Este enfoque asegura que los miembros del grupo se sientan valorados y comprendidos, lo que es crucial para mantener la efectividad y sostenibilidad de la organización. La habilidad de la líder para manejar y mitigar el desgaste emocional es esencial para la misión de Voluntariado Coditas y demuestra un liderazgo empático y comprometido.	
	-Gestión de Desafíos Emocionales y Psicológicos: La misión de la organización a menudo implica enfrentar desafíos emocionales y psicológicos. Los líderes deben ser capaces de manejar estas situaciones y brindar apoyo emocional a sus equipos para mantener la cohesión y la motivación.	-Apoyo y Acompañamiento: Los líderes deben proporcionar apoyo y acompañamiento a sus equipos y beneficiarios, entendiendo que su papel es crucial para asegurar el cumplimiento de la misión organizacional y el logro de los objetivos a largo plazo.	En Voluntariado Coditas, el liderazgo es fundamental para mantener la motivación y el compromiso del equipo frente a los desafíos emocionales y psicológicos inherentes a su misión. La líder actúa como una motivadora constante, proporcionando ejemplos y analogías que ayudan al equipo a comprender y manejar el desgaste emocional que conlleva su labor. Esta capacidad de comunicar y ejemplificar la misión de la organización refuerza la tenacidad y la cohesión del grupo, asegurando que todos los miembros estén alineados y comprometidos con el objetivo común de ayudar a los animales. El liderazgo en Voluntariado Coditas implica estar presente y disponible para el equipo, ofreciendo apoyo emocional y práctico. Este enfoque asegura que los miembros del grupo se sientan valorados y comprendidos, lo que es crucial para mantener la efectividad y sostenibilidad de la organización. La habilidad de la líder para manejar y mitigar el desgaste emocional es esencial para la misión de Voluntariado Coditas y demuestra un liderazgo empático y comprometido.	

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
Misión y Relación con el Entorno Inmediato: La cocurrencia (16) entre Misión y Relación con el Entorno Inmediato refiere una combinación significativa entre la capacidad de las organizaciones para cumplir su misión y su interacción con el entorno inmediato.	-Alianzas Estratégicas: La misión de la organización puede ser más efectiva cuando se construyen y mantienen alianzas estratégicas con otros actores en el entorno inmediato. Estas alianzas pueden proporcionar recursos, apoyo y oportunidades para el crecimiento y desarrollo. -Adaptación a las Necesidades de la Comunidad: La misión debe estar alineada con las necesidades y expectativas del entorno inmediato. Las organizaciones deben estar en constante comunicación con su comunidad para adaptar sus estrategias y programas de acuerdo con las realidades y desafíos locales. -Impacto Social y Económico: La relación con el entorno inmediato influye en la capacidad de la organización para generar un impacto social y económico positivo. La misión de la organización debe considerar cómo sus acciones afectan a la comunidad y trabajar para maximizar los beneficios. -Compromiso y Apoyo Comunitario: El compromiso y apoyo de la comunidad son esenciales para el éxito de la misión de la organización. La relación positiva con el entorno inmediato puede aumentar la participación comunitaria, el voluntariado y las donaciones, fortaleciendo la base de apoyo de la organización.	"La estrategia de CIITPA, nunca me he hecho esa pregunta como tal, pero bueno... crear un programa de formación permanente en el cual los niños puedan conseguir en CIITPA su espacio seguro, de tal forma que deseen permanecer en él formándose y así reconocer el arte como un vehículo que les facilita un espacio seguro para crecer. Es un tránsito tanto en la vida del niño como del adolescente y del joven, digamos hasta los 21 años, que esto les puede crear un cambio de conciencia y a nivel social. Siempre los llamamos que ya tienen metas establecidas desde que son muy chicos o vocaciones que logran conseguir, siempre es una ganancia para la sociedad, sin embargo la transformación social con CIITPA proviene de un cambio de conciencia tanto del niño como de su entorno más directo. Porque no solamente se ve beneficiado el niño, la niña, el adolescente, el joven que participa, sino que todo su núcleo cercano también se ve transformado. Porque ellos, desde los cuidadores hasta los que asisten a apoyar a los chicos que mediante un sueño, bueno... Eh... entran en CIITPA a través de un sueño, a través de una necesidad que tienen estos chicos de recibir herramientas artísticas... eh... la familia entera se involucra para alcanzar un mismo fin. Entonces, que... ¿cuál es la herramienta? Digamos que hacer de este programa teatral o programa de formación artístico permanente un espacio seguro para que el niño no lo vea como un hobby, sino que de verdad lo vea como parte importante de su proceso de crecimiento" CIITPA.	En CIITPA, la misión de proporcionar un espacio seguro y formativo para niños y jóvenes a través del arte se relaciona directamente con su entorno inmediato. La organización se enfoca en crear un ambiente de aprendizaje que va más allá de ser un simple hobby, transformando la vida de los participantes y de sus familias. La participación activa de los cuidadores y la familia en el proceso educativo fortalece la relación con el entorno inmediato, creando una red de apoyo que contribuye al éxito de la misión. El impacto de CIITPA se extiende más allá de los niños y jóvenes que participan en sus programas, alcanzando a sus familias y al entorno social más amplio. Al proporcionar herramientas artísticas y un espacio seguro, CIITPA facilita un cambio de conciencia y promueve el crecimiento personal y social. Esta transformación no solo beneficia a los individuos, sino que también enriquece a la comunidad, reforzando el compromiso con la misión de CIITPA.	La cocurrencia entre Misión y Relación con el Entorno Inmediato en CIITPA y Voluntariado Colitas destaca la importancia de una interacción positiva y efectiva con el entorno para el cumplimiento de la misión organizacional. Las alianzas estratégicas, la adaptación a las necesidades de la comunidad, el impacto social y económico, y el compromiso comunitario son elementos clave que fortalecen la capacidad de las organizaciones para generar un impacto positivo y sostenible.
11	-Impacto Social y Económico: La relación con el entorno inmediato influye en la capacidad de la organización para generar un impacto social y económico positivo. La misión de la organización debe considerar cómo sus acciones afectan a la comunidad y trabajar para maximizar los beneficios. -Compromiso y Apoyo Comunitario: El compromiso y apoyo de la comunidad son esenciales para el éxito de la misión de la organización. La relación positiva con el entorno inmediato puede aumentar la participación comunitaria, el voluntariado y las donaciones, fortaleciendo la base de apoyo de la organización.	"Mira, yo pienso que la labor en general, oíste, porque como nos han dicho siempre, pues bueno, que bueno que por lo menos acá en Guanare estamos nosotros. La ayuda que se presta, porque por lo menos en este caso tener un animalito eh... todo es muy bonito hasta que sucede algo, que necesitas la ayuda, que tienes una emergencia, que tienes una urgencia, que no tienes quien te ayude o de dónde sacar para para solucionar, por que obviamente en la mayoría en la mayoría de los casos la gente quiere a sus animales, está pendiente de atender a sus animalitos. Hay excepciones ¿no? los que están en la calle, personas que realmente tienen una tenencia irresponsable de animales, pero pero... generalmente creo que valoran toda la la labor, ¿oíste? Porque siempre nos agradecen mucho todo todo lo que realizamos acá pues" Voluntariado Colitas.	En Voluntariado Colitas, la misión de ayudar a los animales en situación de emergencia y proporcionar atención y apoyo se refleja en su relación con el entorno inmediato. La comunidad de Guanare valora la labor de la organización, especialmente en situaciones de emergencia donde los recursos y el apoyo son esenciales. La interacción con el entorno inmediato permite a Voluntariado Colitas responder de manera efectiva a las necesidades de la comunidad, fortaleciendo su misión y su impacto. El compromiso y la valoración por parte de la comunidad son fundamentales para el éxito de Voluntariado Colitas. La organización también trabaja para educar a los propietarios de mascotas sobre la tenencia responsable y para proporcionar los recursos necesarios en situaciones de emergencia. Esta relación positiva con el entorno inmediato no solo apoya la misión de la organización, sino que también mejora el bienestar de los animales y de la comunidad en general.	En Voluntariado Colitas, la misión de ayudar a los animales en situación de emergencia y proporcionar atención y apoyo se refleja en su relación con el entorno inmediato. La comunidad de Guanare valora la labor de la organización, especialmente en situaciones de emergencia donde los recursos y el apoyo son esenciales. La interacción con el entorno inmediato permite a Voluntariado Colitas responder de manera efectiva a las necesidades de la comunidad, fortaleciendo su misión y su impacto. El compromiso y la valoración por parte de la comunidad son fundamentales para el éxito de Voluntariado Colitas. La organización también trabaja para educar a los propietarios de mascotas sobre la tenencia responsable y para proporcionar los recursos necesarios en situaciones de emergencia. Esta relación positiva con el entorno inmediato no solo apoya la misión de la organización, sino que también mejora el bienestar de los animales y de la comunidad en general.

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
Autofinanciamiento y Contexto Socioeconómico: La cocurrencia (16) entre Autofinanciamiento y Contexto Socioeconómico señala una conexión fundamental entre la capacidad de las organizaciones para generar ingresos propios y las condiciones sociales y económicas en las que operan.	-Adaptación a las Fluctuaciones Económicas: Los emprendimientos sociales deben adaptarse a las fluctuaciones económicas, que pueden afectar la demanda de sus productos o servicios Y; en consecuencia, sus ingresos. La capacidad de ajustarse a los cambios en el contexto socioeconómico es crucial para la sostenibilidad financiera. -Diversificación de Fuentes de Ingreso: En un contexto socioeconómico desafiante, las organizaciones deben diversificar sus fuentes de ingreso para reducir la dependencia de una sola actividad generadora de ingresos. Esto puede incluir la creación de nuevas líneas de productos o servicios y la búsqueda de diferentes mercados. -Resiliencia y Sostenibilidad Financiera: La capacidad de autofinanciarse en medio de condiciones económicas adversas demuestra la resiliencia de una organización. Esto implica una planificación financiera cuidadosa y una gestión eficiente de los recursos. -Impacto del Entorno Económico y Social: Las organizaciones deben considerar como el entorno económico y social influye en la capacidad de sus beneficiarios para pagar por sus servicios o productos. Esto puede afectar la accesibilidad y la demanda, y requiere estrategias de ajuste adecuadas.	"Eché una de las cosas que me preguntaban en el Concurso Ideas y le preguntaban a otros de los finalistas es que si ya ustedes vivían de su emprendimiento. Y yo era una de las pocas que decía que sí. Yo nunca he entendido como hay personas que no creen en su propio emprendimiento. Que cuando tú tienes algo que estás emprendiendo y no sueñas lo que te da la seguridad, es porque finalmente no terminas creyendo en tu nuevo emprendimiento, en lo que tú estás gestando. Yo soy una persona que yo cuando me meto en algo, me apasiona tanto que yo necesito meterme completa. Entonces trabajar en otros espacios, que me quite libertad de tiempo, pensamiento y energía. Esos son talentos que yo solamente me regalo a mí misma y a mi propia compañía. A mi propia empresa, a mi propia gestión, a lo que sea. No se la regalo a más nadie, porque eso vale mucho. Entonces desde el día uno he aprendido a vivir de mi emprendimiento. Han habido años muy difíciles, muy duros en los que no he tenido ni para comer, que me ha alcanzado a duras penas para comprar comida. He tenido años muy buenos, como el año pasado que me logré comprar mi primer carro. He tenido años como este, que son años de mucha recesión, porque tengo una nueva meta, que es alquilar ese espacio, acondicionarlo. Pero sé que nos va a ir muy bien, pero siempre existe el miedo. Claro, existe el miedo de dejar lo que conoces, existe el miedo de volver a empezar. Tener un nuevo espacio, es mover energía. Y yo de repente que los niños, se te salgan cinco niños, desestabilizas económicamente el negocio. Pero cuando cuando se salen cinco niños, llegan siete, llegan nuevos representantes, llegan nuevas víbras. Y ha sido un trabajo, yo creo que de mucha disciplina y de creer mucho en CITPA, de creer, de no perder el horizonte, de no perder el foco. De que mucha gente, a pesar de que te digan, pero tú estás loca, yo he dejado hasta mi carrera de actriz por creer demasiado en mi emprendimiento. Entonces hay mucha gente que te juzga. O que lo quiere hacer como tú, pero yo creo que cada quien tiene una esencia particular" CITPA.	En CITPA, el autofinanciamiento es una pieza clave para su sostenibilidad, especialmente en un contexto socioeconómico desafiante. La directora ha apostado todo por su emprendimiento, mostrando una profunda creencia en su visión y misión, lo que le ha permitido adaptarse a las fluctuaciones económicas y encontrar maneras de sobrevivir financieramente incluso en los años más difíciles. La experiencia de la directora refleja la importancia de la resiliencia y la capacidad de adaptarse a los cambios en el contexto socioeconómico. A pesar de los altibajos económicos, ha logrado mantener el enfoque en su objetivo de proporcionar un espacio formativo seguro para niños y jóvenes. La diversificación de fuentes de ingreso, como el alquiler de nuevos espacios en la sociedad con otro director de academia y la incorporación de nuevos representantes, ha sido crucial para mantener la estabilidad financiera de CITPA. La cocurrencia entre Autofinanciamiento y Contexto Socioeconómico en CITPA y Voluntariado Colitas destaca la importancia de la adaptabilidad, la diversificación de fuentes de ingreso y la resiliencia en el mantenimiento de la sostenibilidad financiera en un entorno socioeconómico desafiante. Ambas organizaciones han demostrado la capacidad de ajustarse a las fluctuaciones económicas y buscar soluciones creativas para mantener sus operaciones y cumplir con su misión.	
		"Si, este bueno al principio era, era más que todo con las donaciones. O sea, nos acomodamos mejor con las donaciones y el aporte de de algunas personas del equipo que que podían dar algo ¿no? O gestionar algo de dinero para lo que hacía falta. Esteee... pero bueno no, después nos tuvimos que inventar lo de alguna actividad porque bueno... se empezaron a poner más, más difíciles esas ayudas. O sea, si tenemos ayudas, porque no voy a decir que no nos colaboran. Pero bueno, a veces son demasiados los casos que, que hay que buscar otra fuente pues" Voluntariado Colitas.	En Voluntariado Colitas, el contexto socioeconómico ha influido significativamente en la necesidad de buscar autofinanciamiento. Inicialmente, la organización dependía principalmente de donaciones y aportes del equipo. Sin embargo, a medida que estas ayudas se volvieron más difíciles de conseguir, la organización tuvo que diversificar sus fuentes de ingreso mediante la creación de actividades generadoras de ingresos. La capacidad de Voluntariado Colitas para adaptarse a las condiciones socioeconómicas cambiantes y buscar nuevas formas de financiamiento demuestra su tenacidad y sostenibilidad. Al invertir nuevas actividades para recaudar fondos, la organización ha podido continuar su misión de ayudar a los animales en situación de necesidad. Este enfoque proactivo para enfrentar los desafíos económicos es necesario para mantener la viabilidad y efectividad de la organización.	

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
Animales Maltratados y/o Enfermos y Misión: La coocurrencia (16) entre Animales Maltratados y/o Enfermos y Misión sugiere una conexión profunda entre la naturaleza del trabajo de la organización y su propósito fundamental.	-Responsabilidad y Compromiso con el Bienestar Animal: La misión de Voluntariado Colitas está intrínsecamente ligada a la atención y rehabilitación de animales maltratados y/o enfermos. Este compromiso se refleja en la dedicación y seriedad con la que la organización aborda cada caso, considerando la vida de cada animal como algo sagrado y digno de cuidado y respeto.	"Este... Bueno, incluso fíjate que hay gente que ve todo esto muy a la ligera ¿no? Y que incluso en algunas ocasiones, pero gente de confianza pues te digo, que me ha dicho, ay Gabi, pero tú eres como exagerada para tal cosa ¿ves? Entonces yo digo, no, no, es que no es exagerada, es que esto es muy delicado ¿ves? Entonces, claro, a lo mejor alguien, como todo, quizás ¿no? Tú ves, ay no mira esta gente rescata animalitos o ayuda a animalitos y los dan adopción, y qué bonito, pero es que esto es otra cosa ¿ves? Ya más allá, involucra también otras cosas ¿entiendes? Yo siempre digo mira, esto es tan delicado porque uno no trabaja con peluches o con muñecos, sino con vidas ¿verdad? Tú estás rescatando, estás brindando una segunda oportunidad, le estás salvando la vida. Entonces comenzando por ahí, no es una cosa a la ligera ¿no? Porque es una vida que en teoría, va a depender de tu ayuda ¿ves? Voluntariado Colitas"	En Voluntariado Colitas, la misión de rescatar, rehabilitar y dar en adopción a animales maltratados y/o enfermos se aborda con un profundo sentido de responsabilidad y seriedad. La cita refleja cómo la organización y sus miembros consideran cada vida animal como valiosa y digna de cuidado. Este enfoque no solo resalta el compromiso ético de la organización, sino que también subraya la importancia de no trivializar el trabajo que realizan. La misión de Voluntariado Colitas va más allá del simple rescate; implica un proceso integral de atención que incluye la sensibilización de la comunidad y la educación sobre el trato adecuado de los animales. Este enfoque holístico busca no solo salvar vidas individuales, sino también cambiar actitudes y comportamientos en la sociedad para prevenir futuros casos de maltrato. El trabajo con profesionales veterinarios es un ejemplo claro de cómo la misión de la organización se entrelaza con el compromiso ético y el profesionalismo. Voluntariado Colitas colabora con veterinarios que comparten sus valores y que están dispuestos a prestar su apoyo de manera desinteresada. Esta colaboración es necesaria para proporcionar el cuidado adecuado a los animales y para garantizar que se aborden tanto las necesidades físicas como emocionales de los animales maltratados.	La coocurrencia entre Animales Maltratados y/o Enfermos y Misión en Voluntariado Colitas matiza la importancia de un enfoque integral y ético en el rescate y rehabilitación de animales. La misión de la organización está profundamente entrelazada con su compromiso de ofrecer una segunda oportunidad a los animales maltratados, promoviendo al mismo tiempo un cambio de conciencia en la sociedad sobre el bienestar animal.
	-Profesionalismo y Ética en el Trabajo: La seriedad y profesionalismo con los que Voluntariado Colitas trata los casos de animales maltratados demuestran un fuerte compromiso ético. Esto se traduce en la búsqueda constante de apoyo y colaboración con profesionales, como veterinarios, que comparten los mismos valores. -Impacto Emocional y Psicológico: La misión de la organización también reconoce el impacto emocional y psicológico que el maltrato animal tiene tanto en los animales como en las personas que los cuidan. Voluntariado Colitas trabaja para brindar una segunda oportunidad a estos animales, ofreciendo un entorno seguro y amoroso que les permita recuperarse y sanar.			

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
Habilidades de Liderazgo y Talento Humano. La coocurrencia (15) entre estos códigos refleja una relación sólida entre la capacidad de los líderes para gestionar y motivar a los miembros de su equipo y el impacto de estos en el éxito de la organización.	-Motivación y Sentido de Pertenencia. Los líderes deben inspirar y motivar a su equipo para que se sientan parte integral de la organización. Esto implica reconocer y valorar el trabajo de los miembros del equipo, creando un sentido de pertenencia y compromiso con la misión organizacional.	"Eeh... bueno, yo recibí una... díganme una formación muy asertiva cuando trabajé en McDonald's, que fui gerente de mercadeo. Y... aprendí en McDonald's lo que es el hecho de motivar a sus empleados. Más allá de que el pago sea significativo, debe haber un sentido de pertenencia establecido por parte de tu equipo, para que ellos quieran seguir estando, se apasionen por cada nuevo ciclo, se alegren por el crecimiento de cada niño, porque también ellos forman parte de ese crecimiento. Entonces yo no llamo a mis empleados, empleados, sino que los llamo parte de mi equipo, porque son fundamentales. Cuando yo no estoy, ellos son los que sostienen a CITPA y trabajan con la misma música de trabajo que yo manejo, que yo tengo y que me gusta. Entonces hablar con ellos siempre es, como si estuvieran hablando conmigo porque ya estamos todos cohesionados. Y creo entonces que es la motivación, el reconocimiento de sus talentos, el respeto, el buen trato, eehh la motivación, el sentido de pertenencia y hacerlos parte de los procesos. No marcar tantos límites a la hora del contacto y de involucrarlos, sino de hacerlos parte de todo" CITPA.	En CITPA, el liderazgo se manifiesta a través de la motivación y el reconocimiento del talento humano. La directora, habiendo recibido una formación en motivación de empleados en su experiencia previa, aplica estos principios al gestionar su equipo. Al no referirse a su equipo como "empleados" sino como "parte de mi equipo", se fomenta un sentido de pertenencia y compromiso. Este enfoque asegura que todos los miembros del equipo se sientan valorados y motivados para trabajar con dedicación y pasión por la misión de CITPA. El liderazgo en CITPA también se enfoca en la cohesión del equipo, asegurando que todos trabajen con la misma música y compromiso. La directora reconoce la importancia de la motivación, el respeto y se esfuerza por fomentar un ambiente de colaboración y apoyo mutuo.	La coocurrencia entre Habilidades de Liderazgo y Talento Humano en CITPA y Voluntariado Colitas evidencia cómo los líderes utilizan sus habilidades para gestionar y desarrollar el talento humano dentro de sus organizaciones. En ambos casos, el liderazgo efectivo se manifiesta en la motivación, el reconocimiento, la capacitación y la gestión eficiente del equipo, asegurando que todos los miembros estén alineados y comprometidos con la misión organizacional.
	-Gestión del Talento: Un liderazgo efectivo implica la gestión eficiente del talento humano, asegurando que los miembros del equipo estén en roles que aprovechen al máximo sus habilidades y fortalezas. Esto incluye la asignación adecuada de tareas y la creación de un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso. -Comunicación y Cohesión del Equipo: Los líderes deben mantener una comunicación abierta y transparente con su equipo, promoviendo la cohesión y el trabajo en equipo. Un equipo cohesionado es más capaz de enfrentar desafíos y lograr los objetivos organizacionales.	"... Nosotros cada quien tiene su su profesión, tenemos estudiantes (Medicina Veterinaria), bueno tenemos personas que no tienen ninguna profesión, esteeee... los especialistas pues son los que nos dan el apoyo, en este caso los médicos, los médicos veterinarios. Y bueno los estudiantes que tenemos, que si se mantienen en el grupo... lo que si hemos hecho es que por lo menos, hemos... procurado capacitarnos cada quien individualmente y bueno, a veces en grupo ¿no? En el tema de la labor" Voluntariado Colitas.	En Voluntariado Colitas, el liderazgo es primordial en la gestión y desarrollo del talento humano. El equipo está compuesto por personas de diversas profesiones y niveles de experiencia, desde estudiantes de Medicina Veterinaria hasta médicos veterinarios y voluntarios sin una formación específica. El liderazgo se enfoca en la capacitación y el desarrollo continuo, tanto individual como grupal, asegurando que todos los miembros del equipo tengan las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su labor eficazmente. La capacidad de los líderes para gestionar este diverso grupo de talento humano es esencial para el éxito de Voluntariado Colitas. Al proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo, los líderes aseguran que el equipo esté bien preparado para enfrentar los desafíos y cumplir con la misión de la organización. Este enfoque en el desarrollo del talento humano también fortalece la cohesión y el compromiso del equipo, creando un ambiente de trabajo colaborativo y solidario.	

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
-Coherencia y Consistencia: La misión de una organización debe estar alineada con sus valores fundamentales. Esta coherencia asegura que todas las acciones y decisiones tomadas en el camino hacia el logro de los objetivos estén basadas en los principios y valores que la organización defiende. -Cultura Organizacional: Los valores son la base de la cultura organizacional. Una misión clara y valores sólidos ayudan a construir una cultura cohesiva y orientada al propósito, donde todos los miembros de la organización entienden y comparten los mismos principios y metas. Valores y Misión: La coocurrencia (15) entre estos dos códigos sugiere una conexión profunda entre los principios fundamentales que guían una organización y sus objetivos a largo plazo.		"Cuando hablamos de valores, hablamos de características primordiales que componen una sociedad basada en buenos valores. Bueno, CITPA trabaja en base a valores fundamentales para la formación de un artista, tales como la disciplina eh... la puntualidad, la ética profesional, el respeto, el trabajo en equipo. Todo esto eh... forma parte de lo que es la composición de CITPA. Crear artistas en potencia, tal cual un actor profesional. Sin embargo, los valores, como estamos trabajando con niños, incluimos constantemente a la familia. Entonces, trabajamos aparte de la formación con estas características a nuestros estudiantes, también trabajamos lo que es la inclusión familiar, fomentamos el trabajo en equipo, fomentamos la familiaridad, fomentamos el respeto entre todos los miembros que hacen vida dentro de eh... la escuela. Tanto personal, como pa... son tres vertientes, el personal, digamos, todos los que componen el equipo CITPA, niños, que son la columna vertebral de CITPA, y padres, representantes y familias en general. Entonces, una de las cosas primordiales que buscamos es siempre la inclusión familiar y la unificación en el sentido de la transformación, que va basada en la formación integral del niño, niña y adolescente, pero en conjunto con el hogar eh... constantemente estamos revisando cómo está el hogar de nuestros chicos, porque dependiendo de cómo están los niños en su casa, va a ser el rendimiento y la evolución dentro de su programa de formación CITPA.	En CITPA, la misión de formar a niños y adolescentes como artistas se entrelaza con valores fundamentales como la disciplina, la puntualidad, la ética profesional, el respeto y el trabajo en equipo. Estos valores no solo se enseñan a los estudiantes, sino que también se integran en la estructura de la organización y en la relación con las familias. La inclusión familiar y la unificación en el sentido de la transformación son pilares fundamentales en la cultura organizacional de CITPA. La coherencia entre la misión y los valores de CITPA crea un ambiente de aprendizaje y desarrollo integral, donde tanto los estudiantes como sus familias participan activamente. La revisión constante del hogar de los estudiantes y el enfoque en la formación integral garantizan que los valores se practiquen y refuerzan en todos los aspectos de la vida de los estudiantes. Este compromiso con los valores fortalece la misión de CITPA y su capacidad para generar un impacto positivo en la sociedad.	La coocurrencia entre Misión y Valores en CITPA y Voluntariado Colitas destaca la importancia de la coherencia y consistencia entre los objetivos a largo plazo de la organización y los principios fundamentales que guían sus acciones. Los valores sólidos son esenciales para construir una cultura organizacional cohesiva, generar un impacto social positivo y mantener la motivación y el compromiso de los miembros de la organización.
	-Impacto Social y Responsabilidad: Las organizaciones con una misión alineada a sus valores tienen una mayor capacidad para generar un impacto social positivo. La responsabilidad y la ética en las acciones diarias refuerzan el compromiso con el bienestar de la comunidad y otros grupos de interés. -Motivación y Compromiso: La alineación de la misión con los valores aumenta la motivación y el compromiso de los miembros de la organización. Trabajar en un ambiente donde los valores son respetados y promovidos refuerza el sentido de pertenencia y el compromiso con los objetivos organizacionales.	"Mira estece con la misma labor ¿no? Estamos ayudando a a sensibilizarnos, a tener como una sociedad más justa, a respetar a otros seres vivos, eh eh a descongestionar las calles ¿no? También, las comunidades de de animalitos, y me refiero a que, buscándoles hogar ¿no? Esa buscándoles hogar o o o convenciendo a las personas que los tienen, que que los dejan salir a la calle, que los tiran a la calle, que tienen que hacerse responsables de sus animales, que no hayan tantos animales en la calle. Porque muchos de ellos tienen familia" Voluntariado Colitas.	En Voluntariado Colitas, la misión de ayudar a los animales y promover el bienestar animal está profundamente conectada con valores como la justicia, el respeto y la responsabilidad. La organización trabaja no solo para rescatar y cuidar animales, sino también para educar a la comunidad sobre la responsabilidad de tener mascotas y la importancia de respetar a otros seres vivos. La coherencia entre la misión de Voluntariado Colitas y sus valores se refleja en todas sus acciones. Desde la sensibilización y educación comunitaria hasta la búsqueda de hogares para los animales, la organización demuestra un fuerte compromiso con sus principios fundamentales. Esta alineación entre misión y valores fortalece la capacidad de Voluntariado Colitas para generar un impacto positivo en la sociedad y promover una cultura de responsabilidad y respeto hacia los animales.	

Coocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
	-Toma de Decisiones y Formalización: La parálisis por análisis puede retrasar la decisión de registrar legalmente la organización. Las dudas y el exceso de análisis pueden llevar a la postergación indefinida de la formalización, lo que impide a la organización operar legalmente y acceder a ciertos beneficios.	Estos códigos no coocurren en CIIPA.		
Parálisis por Análisis y Registro Legal. La coocurrencia (15) entre Parálisis por Análisis y Registro Legal sugiere una relación significativa entre el retraso en la toma de decisiones y la formalización legal de una organización.	-Acceso a Beneficios y Recursos: La falta de registro legal puede limitar el acceso a recursos, financiamiento y beneficios que están disponibles solo para organizaciones legalmente reconocidas. Esto puede afectar negativamente la capacidad de la organización para crecer y cumplir su misión.	"Mira, este... yo creo que muchos roles, ¿oíste? Como te digo pues, nosotros comenzamos como de atrás para adelante ¿no? O sea, porque uno comienza, ah mira si, vamos a hacer una fundación ¿no? O nos reunimos, mira vamos a hacer una fundación, vamos a averiguar el registro, no sé qué, y entonces después como vas creciendo ¿no? Vas desde el inicio ¿no? Que es que la gente se reúne. Y te digo porque, bueno, por lo menos cuando yo estude en Barquisimeto, nosotros hicimos... eth... creamos ¿no?, una fundación ambiental que se llamaba Robert Smith ¿no? y fue así, y yo tengo amigos que han hecho una cooperativa y es así, no mira, nos reunimos porque al... Y así, mira vamos a hacer esto, ¿cual va a ser nuestro objetivo? Entonces nosotros comenzamos fue al revés ¿no? O sea, nosotros nos fuimos como a realizar la labor, a realizar la labor, nos dimos a conocer como protectionistas, este empezamos a conseguir gente que nos ayudara ¿ves?, que nos donara, no sé qué. Entonces de último, ¡ay!, pero vamos a poner un nombre y vamos a...! ¿Entiendes? Entonces..."	En Voluntariado Colitas, la parálisis por análisis parece haber afectado la formalización legal de la organización. El equipo comenzó a realizar labores de protección y rescate animal sin tener primero un registro legal, priorizando la acción sobre la formalización. Este enfoque les permitió ganar tracción y apoyo en la comunidad, pero también retrasó la obtención de un reconocimiento legal oficial. El retraso en el registro legal puede limitar el acceso de Voluntariado Colitas a ciertos recursos y beneficios disponibles para organizaciones legalmente reconocidas. Además, la falta de formalización puede afectar la confianza y credibilidad de la organización ante posibles donantes y aliados estratégicos, dificultando la construcción de relaciones sólidas y confiables. Al priorizar la acción sobre la formalización, Voluntariado Colitas ha demostrado un fuerte compromiso con su misión, pero también ha asumido riesgos legales y de responsabilidad personal. La falta de un marco legal claro puede exponer a la organización y a sus miembros a problemas legales y limitaciones en su capacidad operativa.	La coocurrencia entre Parálisis por Análisis y Registro Legal en Voluntariado Colitas destaca la importancia de equilibrar la acción inmediata con la necesidad de formalización legal. La parálisis por análisis puede retrasar la toma de decisiones importantes, como el registro legal, lo que limita el acceso a recursos y beneficios, afecta la confianza y credibilidad de la organización y aumenta los riesgos legales y de responsabilidad. Este análisis subraya la necesidad de abordar la parálisis por análisis mediante una toma de decisiones más ágil y enfocada, asegurando que la formalización legal se realice de manera oportuna para garantizar la sostenibilidad y legitimidad de la organización. La capacidad de los líderes para gestionar estas dinámicas es necesaria para el éxito y la relevancia a largo plazo de los emprendimientos sociales.
17	-Confianza y Credibilidad: La falta de un registro legal puede afectar la confianza y credibilidad de la organización ante posibles donantes, aliados y beneficiarios. Un registro legal proporciona una base de legitimidad y profesionalismo, esencial para construir relaciones sólidas y confiables.	Voluntariado Colitas.		
	-Gestión del Riesgo y Responsabilidad: Operar sin registro legal puede exponer a la organización y a sus miembros a riesgos legales y responsabilidades personales. La formalización legal ayuda a mitigar estos riesgos al proporcionar un marco legal claro y protegido para las operaciones de la organización.			

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
Animales Maltratados y/o Enfermos y Habilidades de Liderazgo: La coocurrencia (14) entre estos códigos indica una relación profunda entre la capacidad de los líderes para gestionar casos de maltrato y enfermedad de animales y la necesidad de aplicar habilidades de liderazgo efectivas para abordar estos desafíos.	-Sensibilidad y Empatía: Los líderes deben demostrar una gran sensibilidad y empatía hacia los animales maltratados y/o enfermos, entendiendo tanto el daño físico como el psicológico que han sufrido. Esta empatía es crucial para brindar el cuidado adecuado y para movilizar recursos y apoyo.	"Entonces era lo que yo le explicaba a ella. Pues mira, primero que es un tema muy delicado ¿verdad? Porque hablar de maltrato incluso en en, en el ámbito no animal, pues escandaliza y preocupa a cualquiera ¿no? Este entonces en en, en este tema de los animalitos pues hay que asesorarse, hay que tener pruebas, hay que tener evidencia, hay que estar seguro. Obviamente hay casos de maltrato evidente pues, que no, que no hay discusión alguna ¿no? pero hay otros casos que, que no es maltrato, entonces que hay que averiguar y asesorarse bien, porque entonces ahora parece que todo el mundo eh el reporta maltrato ¿no? entonces no todo tampoco puede ser que están maltratando animales ¿no? Entonces y de paso que es algo muy delicado por por, por el rechazo social que hay en contra del maltrato ¿no? en toda su expresión y más con los animalitos, que que, que todo el mundo los ve tan indefensos y tan vulnerables, entonces imagínate uno, mira que tú eres un maltratador, o sea, ante la sociedad, los vecinos, que te llegue la policía, mire que usted, usted está, aquí hay una averiguación porque usted es un maltratador de animales, entonces no es fácil" Voluntariado Collitas.	En Voluntariado Collitas, el liderazgo es esencial para abordar el delicado tema del maltrato animal. La cita muestra que los líderes deben ser extremadamente cuidadosos al manejar las acusaciones de maltrato, asegurándose de tener pruebas y evidencia antes de actuar. Esto demuestra la importancia de la evaluación y documentación adecuada para evitar errores y acusaciones infundadas. El liderazgo también implica manejar la sensibilidad del tema dentro de la comunidad. La empatía hacia los animales maltratados es esencial, pero también lo es la empatía hacia las personas involucradas, ya que las acusaciones de maltrato pueden tener graves repercusiones sociales. Los líderes deben equilibrar la protección de los animales con el tratamiento justo y respetuoso hacia las personas acusadas, asegurando que cada caso se maneje con la debida diligencia y responsabilidad. Además, el liderazgo en Voluntariado Collitas incluye la capacidad de educar y concienciar a la comunidad sobre el maltrato animal. Esto implica trabajar para cambiar las actitudes y comportamientos hacia los animales, promoviendo el bienestar animal y ayudando a prevenir futuros casos de maltrato.	La coocurrencia entre Animales Maltratados y/o Enfermos y Habilidades de Liderazgo en Voluntariado Collitas destaca la necesidad de un liderazgo sensible, empático y diligente para manejar estos casos de manera efectiva. Los líderes deben ser capaces de evaluar y documentar adecuadamente los casos de maltrato, gestionar crisis emocionales, y educar a la comunidad sobre el bienestar animal.
	-Evaluación y Documentación: La capacidad de evaluar y documentar correctamente los casos de maltrato y enfermedad es esencial. Los líderes deben asegurar que todas las acciones se basen en pruebas y evidencia sólida, evitando acusaciones infundadas y actuando con responsabilidad.			
	-Gestión de Crisis y Apoyo Emocional: Los líderes deben ser capaces de gestionar crisis y proporcionar apoyo emocional tanto al equipo como a la comunidad afectada por casos de maltrato y las emociones fuertes que estos casos pueden generar. -Educación y Concienciación: Los líderes deben desempeñar un papel activo en la educación y concienciación sobre el maltrato animal, promoviendo prácticas de cuidado y bienestar animal en la comunidad.			

Cocurrencia	Aspectos Clave	Citas	Análisis	Conclusión
19 Familia y Amistad y Habilidades de Liderazgo: La cocurrencia (14) entre Familia y Amistad y Habilidades de Liderazgo sugiere una relación significativa entre la capacidad de los líderes para fomentar relaciones interpersonales y familiares sólidas y el impacto de estas relaciones en el éxito de la organización.	-Creación de un Sentido de Comunidad: Los líderes deben ser capaces de crear un ambiente donde las relaciones interpersonales y familiares puedan desarrollarse. Esto incluye fomentar la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros de la organización.	"Y entonces ya el sentido de pertenencia que ejercen con la escuela va distinto, es distinto. Por eso es que tengo clientes de tantos años, porque no solamente entrelazo con el niño, sino que aprendo a entrelazar también con su representante. Entonces creo que se crea un espacio agradable para todos. Ellas se hacen amigas entre ellas y los niños crean una hermandad grandísima y a su vez se hacen amigas mías, siempre con mano izquierda obviamente, manteniendo la cautela, pero creo que es esta cosa de que se crea familia. Y es lo que es, lo que es el plus de CITPA, que es toda una experiencia. El niño aprende, pero el representante, la mamá, la abuelita, hacemos muestras, porque hacemos clases abiertas donde ellos participan también y van viendo la evolución paulatina de sus cambios, aprenden lo que es un vestuario, me hacen preguntas, yo se las respondo, a veces los involucro en el área de vestuario, a veces los involucro en el área de intervención de vestuario. Entonces, vamos todos como creciendo juntos" CITPA.	En CITPA, el liderazgo se manifiesta en la creación de un entorno que fomenta relaciones de amistad y familia tanto entre los niños como entre sus representantes y el equipo. La directora asegura que todos se sientan parte de una comunidad, lo que fortalece el sentido de pertenencia y compromiso. Este enfoque ayuda a crear un ambiente agradable y de apoyo, donde tanto los niños como sus familias pueden aprender y crecer juntos. El liderazgo en CITPA también incluye la integración de las familias en el proceso educativo, permitiéndoles participar en actividades y eventos, y proporcionando oportunidades de aprendizaje para todos. Este enfoque no solo mejora las habilidades y conocimientos de los participantes, sino que también fortalece las relaciones personales, creando una red de apoyo sólida y cohesionada.	La cocurrencia entre Familia y Amistad y Habilidades de Liderazgo en CITPA y Voluntariado Colitas evidencia cómo los líderes utilizan sus habilidades para fomentar relaciones interpersonales y familiares sólidas dentro de sus organizaciones. En ambos casos, el liderazgo efectivo se manifiesta en la creación de un sentido de comunidad, la motivación y compromiso de los miembros, y el apoyo emocional proporcionado.
	-Apoyo Emocional: Los líderes deben proporcionar apoyo emocional a su equipo, reconociendo la importancia de las relaciones personales en el bienestar general de los miembros de la organización. -Desarrollo de Talento: Fomentar relaciones de amistad y familia dentro de la organización ayuda a desarrollar el talento humano, ya que los miembros se sienten más seguros y apoyados para crecer y desarrollarse profesionalmente.	"Pero como también te he dicho que que somos varios que nos hemos mantenido a lo largo de muchos años, estee ya llegamos a ser como familia ¿no? Uno comenzó por el tema de los animalitos, entonces ya hay ya hay amistades, ya hay amistades allí dentro ¿no? Entonces eso eso nos ha motivado también me imagino que a que a estar a seguir juntos ¿no? Este pero al que va incorporándose pues si, siempre se hace mucho hincapié en eso, de que más allá de la labor que realizamos, pues uno termina siendo como una familia ¿no? Además del aspecto de ayudar a los animalitos, pues también está uno allí para cualquier cualquier ayuda a cualquiera de los miembros ¿no?" Voluntariado Colitas.	En Voluntariado Colitas, el liderazgo se enfoca en la creación y mantenimiento de relaciones fuertes y de apoyo entre los miembros del equipo. Estas relaciones se basan en la amistad y el sentido de familia, lo que motiva a los voluntarios a permanecer comprometidos con la misión de la organización. La existencia de estas relaciones personales fortalece la cohesión del grupo y proporciona un sistema de apoyo para los miembros, tanto en sus labores como en sus vidas personales. El liderazgo en Voluntariado Colitas también implica proporcionar apoyo emocional y práctico a los miembros del equipo, asegurando que todos se sientan valorados y comprendidos. Este enfoque crea un ambiente de trabajo donde los miembros se sienten seguros y apoyados, lo que a su vez mejora la efectividad y sostenibilidad de la organización.	

Fuente: Elaboración propia.

4.1.5. Contrastación

La Contrastación se enfoca en la integración y análisis comparativo de los hallazgos empíricos obtenidos en la investigación, con el marco teórico previamente establecido. La misma se realizará de manera sistemática y detallada, abordando cada hallazgo relevante y su relación con las teorías revisadas. Lo que permitirá validar y enriquecer las teorías existentes, así como identificar posibles vacíos o nuevas áreas de investigación en el campo de la Gestión Empresarial de Emprendimientos Sociales.

Tabla 19.
Contrastación (Hallazgos / Teorías Existentes).

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Cultura Organizacional	Alineación con el Propósito: Una cultura organizacional alineada con el propósito primordial aumenta la cohesión interna y la motivación de los equipos. La cultura organizacional actúa como el núcleo que define cómo los equipos perciben y viven el propósito social del emprendimiento. Una cultura sólida fomenta un sentido de pertenencia, refuerza la colaboración y disminuye la rotación del personal. Cuando los valores culturales están alineados con el propósito primordial, se facilita la coherencia entre las operaciones internas y la misión externa.	Según Simón Moya, Revuelto Taboada, y Medina Lorza (2012), la alineación de los valores organizacionales con el propósito primordial es fundamental para garantizar la cohesión y el rendimiento organizacional. La SEKN (2006) también enfatiza que esta alineación fomenta la motivación y la colaboración, esenciales para la sostenibilidad.	La investigación confirma que una cultura organizacional alineada con el propósito primordial refuerza la cohesión interna y facilita la implementación de estrategias coherentes con la misión.
	Integración Estratégica: Una cultura organizacional bien definida facilita la implementación de estrategias, mejorando la cohesión interna y la aceptación de los cambios.	La SEKN (2006) menciona que la cultura organizacional proporciona un marco para la implementación de estrategias y facilita la aceptación de cambios dentro de las organizaciones. Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) refuerzan que una cultura sólida es clave para superar resistencias internas durante la implementación de estrategias innovadoras.	La investigación respalda que una cultura organizacional bien definida actúa como catalizador para la implementación exitosa de estrategias, favoreciendo la cohesión interna y la adaptabilidad.

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Cultura Organizacional	Valores y Principios Fundamentales: Se identificaron valores clave como ética, lealtad, respeto, honestidad y solidaridad, fundamentales para la cohesión interna y la identidad organizacional.	Simón Moya, Revuelto Taboada, y Medina Lorza (2012) destacan que estos valores son esenciales para guiar las acciones de los miembros de la organización, asegurando una operación ética y responsable. La SEKN (2006) también subraya que los valores cohesionados con la misión fortalecen la cultura organizacional.	Los valores identificados refuerzan la cohesión interna y guían la operación ética de las organizaciones, en línea con los fundamentos teóricos.
	Resiliencia y Adaptabilidad: La capacidad de adaptarse a los cambios y superar crisis es fortalecida por una cultura organizacional que valora la flexibilidad y la perseverancia. La cohesión grupal y el apoyo mutuo fueron identificados como factores cruciales para la resiliencia.	Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) enfatizan que la resiliencia organizacional depende de una cultura que valore la adaptabilidad y el trabajo en equipo. Simón Moya, Revuelto Taboada, y Medina Lorza (2012) también destacan la importancia de la cohesión grupal y el apoyo mutuo en contextos de crisis.	La capacidad de resiliencia observada en las organizaciones estudiadas valida los planteamientos teóricos sobre la importancia de una cultura organizacional flexible y perseverante.
	Identidad y Cohesión: Elementos como la empatía, la solidaridad y la confianza fortalecen la cohesión grupal, mientras que una identidad visual clara refuerza el sentido de pertenencia.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), estos valores son esenciales para construir confianza y colaboración dentro de los equipos. La SEKN (2006) también resalta la relevancia de elementos visuales y de comunicación en la construcción de una identidad organizacional sólida.	Los hallazgos confirman que valores como la empatía y la solidaridad, junto con una identidad visual coherente, refuerzan la cohesión grupal y el sentido de pertenencia, en consonancia con las teorías revisadas.
Desarrollo Organizacional del Emprendimiento	Evolución Continua: Los emprendimientos exitosos muestran una evolución constante, adaptándose a nuevos desafíos y oportunidades. Esta capacidad de aprendizaje y ajuste estratégico es necesaria para su desarrollo.	Según Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006), la evolución continua y la capacidad de adaptación son pilares del éxito en emprendimientos sociales. La SEKN (2006) refuerza esta idea al señalar que la innovación y la capacidad de respuesta a los cambios son esenciales para la supervivencia y el crecimiento.	La capacidad de evolución observada en los casos estudiados valida los planteamientos teóricos sobre la importancia de la adaptabilidad y el aprendizaje continuo para el desarrollo organizacional.
	Logros Significativos: Los hitos alcanzados, como la creación de programas innovadores y el reconocimiento público, se evidenciaron a través de citas específicas que destacan los logros y la evolución de las organizaciones estudiadas. Estos logros son indicadores de éxito y sostenibilidad a largo plazo. Además de fortalecer la posición del emprendimiento en la comunidad, también motivan a los miembros a continuar trabajando hacia objetivos más ambiciosos.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) argumentan que los hitos organizacionales, como el reconocimiento público, validan los esfuerzos de las organizaciones y refuerzan su legitimidad. Además, la SEKN (2006) señala que estos logros son indicadores clave de sostenibilidad y éxito a largo plazo.	Los hitos alcanzados en las organizaciones estudiadas confirman que estos logros fortalecen la posición del emprendimiento en la comunidad y motivan a los equipos, en línea con los fundamentos teóricos.

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Estrategia	Equilibrio Humano – Financiero: Una estrategia que integra de forma equilibrada los recursos humanos y financieros optimiza el impacto social y económico del emprendimiento. La sostenibilidad requiere estrategias que no solo maximicen los recursos financieros, sino que también potencien el talento humano. Una integración equilibrada de ambos recursos asegura que el emprendimiento pueda cumplir con su propósito social sin comprometer su viabilidad económica.	Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) destacan que una estrategia equilibrada, que maximice tanto los recursos humanos como financieros, es esencial para la sostenibilidad. Estos autores subrayan que el balance entre ambas dimensiones potencia el impacto social sin sacrificar la estabilidad económica.	La estrategia observada en los casos estudiados confirma que el equilibrio entre recursos humanos y financieros es fundamental para maximizar el impacto y mantener la sostenibilidad, en consonancia con las teorías revisadas.
	Alineación Estratégica: La estrategia actúa como un elemento integrador que conecta aspectos humanos y operativos. La formulación y ejecución de estrategias deben estar alineadas con la cultura organizacional y el propósito primordial. Una estrategia bien formulada asegura la coherencia entre las acciones y el propósito del emprendimiento, facilitando así su implementación.	Según Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006), la alineación estratégica es un factor clave para la implementación exitosa de iniciativas, ya que asegura que todas las acciones se orienten hacia el cumplimiento de la misión. La SEKN (2006) también enfatiza que esta coherencia facilita la cohesión interna y la efectividad operativa.	La alineación estratégica observada refuerza su relevancia como elemento integrador entre acciones operativas y propósito social, validando las teorías revisadas.
	Adaptación al Entorno: La capacidad de adaptarse a cambios en el entorno socioeconómico y legal es necesario para la sostenibilidad. Las estrategias deben ser flexibles y dinámicas para responder a desafíos y oportunidades emergentes.	Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) sostienen que las estrategias dinámicas y flexibles permiten a las organizaciones adaptarse a cambios del entorno. Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) refuerzan que la adaptabilidad es un factor clave para la supervivencia y el éxito en contextos cambiantes.	La adaptabilidad estratégica identificada en los casos estudiados valida la importancia de responder eficazmente a desafíos emergentes para asegurar la sostenibilidad, en línea con los fundamentos teóricos.
	Innovación como Respuesta al Cambio: Las organizaciones han integrado la innovación como una respuesta proactiva para adaptarse a los cambios del entorno y mantener su relevancia.	Según Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006), la innovación es una herramienta clave para que las organizaciones sociales se mantengan relevantes en contextos dinámicos. La SEKN (2006) refuerza que la innovación fortalece la capacidad de adaptación y la competitividad.	La integración de la innovación como respuesta al cambio observada en los casos estudiados confirma su importancia para garantizar la relevancia y sostenibilidad organizacional, en línea con los fundamentos teóricos.
	Construcción de Alianzas Basadas en Valores Compartidos: Las organizaciones han establecido alianzas estratégicas con actores cuyos valores y objetivos están alineados con su misión, fortaleciendo su legitimidad y operatividad.	Según la SEKN (2006), las alianzas basadas en valores compartidos generan confianza mutua y aumentan la efectividad de las iniciativas. Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) refuerzan que estas colaboraciones fortalecen la percepción positiva y la sostenibilidad organizacional.	Las alianzas estratégicas basadas en valores compartidos observadas en los casos estudiados confirman su importancia como herramienta para fortalecer la legitimidad y consolidar relaciones estratégicas, en consonancia con los fundamentos teóricos.

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Estrategia	Confianza como Pilar de las Relaciones Estratégicas: La confianza generada por las prácticas transparentes ha sido determinante para establecer y mantener relaciones sólidas con aliados y donantes.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), la confianza es el pilar fundamental para construir alianzas estratégicas efectivas. La SEKN (2006) refuerza que esta confianza depende de la consistencia en los valores organizacionales y las prácticas de rendición de cuentas.	La confianza construida a través de prácticas transparentes observada en los casos estudiados valida su relevancia para establecer relaciones estratégicas sólidas y sostenibles, en línea con los fundamentos teóricos.
	Legitimidad a través del Compromiso Comunitario: El compromiso continuo con las necesidades de la comunidad ha aumentado la percepción positiva y la legitimidad de las organizaciones en sus entornos.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), las organizaciones que responden activamente a las necesidades de la comunidad consolidan su legitimidad y fortalecen su rol como agentes de cambio social. La SEKN (2006) subraya que el compromiso comunitario es un factor clave para construir relaciones de largo plazo.	El compromiso comunitario observado en los casos estudiados valida su importancia como estrategia para reforzar la legitimidad y la confianza en las organizaciones, acorde con los fundamentos teóricos.
	Comunicación Orientada al Impacto: Las organizaciones han diseñado estrategias de comunicación que destacan su impacto social, fortaleciendo su visibilidad y atrayendo aliados estratégicos.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), la comunicación orientada al impacto social aumenta la percepción positiva y refuerza la legitimidad organizacional. La SEKN (2006) destaca que estas estrategias facilitan la movilización de recursos y fortalecen la conexión con la comunidad.	La comunicación orientada al impacto observada en los casos estudiados confirma su relevancia para fortalecer la visibilidad y consolidar relaciones estratégicas, en consonancia con los fundamentos teóricos.
Estructura y Procesos Organizacionales	Desajustes en la Estructura y Procesos Organizacionales: Una de las organizaciones estudiadas (CITPA) cuenta con un organigrama formalmente definido, sin embargo, este no se implementa en la práctica diaria. Voluntariado Colitas, por su parte, aún no ha formalizado su Organigrama. Respecto a los procesos organizacionales, solo CITPA tiene procedimientos documentados que guían sus operaciones.	Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006): Subrayan la necesidad de alinear la estructura y los procesos organizacionales con la misión y los valores de la organización. Mientras que la SEKN (2006), enfatiza que las estructuras organizacionales claramente definidas y formalizadas proporcionan un marco claro para la operación diaria y la toma de decisiones.	Las organizaciones estudiadas no cumplen con las recomendaciones establecidas por los autores en cuanto a estructuras y procesos organizacionales. Lo que puede generar ineficiencias operativas, confusión en roles y responsabilidades, y dificultad en el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones.
	Insuficiencia en la Medición de Resultados: Solo una de las organizaciones (CITPA) evalúa sus resultados, aunque no de manera sistemática. La evaluación continua y la medición de resultados son necesarios para, ajustar y mejorar estrategias y procesos, además de mantener al Emprendimiento alineado con sus objetivos. No obstante, la falta de sistematicidad limita la capacidad de la organización para realizar ajustes informados y sostenibles.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) señalan que la medición de resultados es fundamental para evaluar la efectividad de las estrategias y procesos. La SEKN (2006) refuerza esta idea al enfatizar que la retroalimentación constante es clave para la mejora continua y la sostenibilidad organizacional.	Mientras que los autores destacan la importancia crítica de la evaluación continua y la medición sistemática de resultados, las organizaciones estudiadas no implementan estas prácticas de manera consistente. Esta falta de sistematicidad en la evaluación limita la capacidad de las organizaciones para realizar ajustes informados, demostrar su impacto y atraer apoyo. Por tanto, es necesario que las organizaciones adopten prácticas de evaluación más rigurosas y sistemáticas.

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Estructura y Procesos Organizacionales	Deficiencias en la Distribución de Funciones: Una de las organizaciones estudiadas (CITPA) cuenta con un organigrama y funciones definidas y documentadas, pero en la práctica su directora ejerce todos los roles, impidiendo una distribución efectiva de las responsabilidades. El otro emprendimiento abordado (Voluntariado Colitas) no tiene organigrama ni funciones claramente definidas, lo que resulta en una falta de claridad en la asignación de funciones.	La SEKN (2006) y Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) sostienen que una distribución clara de roles es esencial para optimizar la operatividad y reducir conflictos internos. La claridad en los roles también minimiza el riesgo de burnout (Agostamiento emocional) y aumenta la cohesión del equipo.	Mientras los expertos enfatizan la vital importancia de una clara definición y distribución de roles, las organizaciones evaluadas no implementan estas prácticas de manera adecuada. En CITPA, la centralización de roles en su directora compromete la eficacia de un organigrama formal, mientras que la falta de organigrama y una clara definición de funciones en Voluntariado Colitas genera desorganización. Lo que resalta la necesidad urgente de adoptar y aplicar estructuras organizativas más definidas y coherentes.
Financiamiento	Diversificación de Fuentes de Ingreso: Las organizaciones han desarrollado estrategias que combinan autofinanciamiento, donaciones, subvenciones y alianzas comerciales para garantizar la sostenibilidad financiera.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), la diversificación de ingresos es clave para reducir riesgos financieros y garantizar la viabilidad a largo plazo. La SEKN (2006) refuerza que esta estrategia aumenta la estabilidad económica y operativa.	La diversificación de fuentes de ingreso observada en los casos estudiados valida su relevancia para minimizar riesgos y fortalecer la sostenibilidad financiera, en línea con los fundamentos teóricos.
	Generación de Ingresos Propios: Las organizaciones han desarrollado modelos de autofinanciamiento mediante actividades comerciales o servicios alineados con su misión, reduciendo la dependencia de donaciones externas.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), la generación de ingresos propios es clave para garantizar la sostenibilidad a largo plazo y fortalecer la independencia organizacional. La SEKN (2006) refuerza que estos modelos permiten una mayor estabilidad operativa y aumentan la capacidad de respuesta.	La generación de ingresos propios observada en los casos estudiados valida su importancia para aumentar la autonomía financiera y garantizar la sostenibilidad, en consonancia con los fundamentos teóricos.
	Marketing de Causa: Las estrategias de marketing que resaltan el propósito social del emprendimiento son efectivas para atraer recursos y apoyo de la comunidad y actores clave. Una comunicación efectiva del impacto social genera confianza y moviliza donantes e inversores.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), el marketing de causa es una herramienta poderosa para atraer recursos y aumentar la legitimidad de la organización. La SEKN (2006) enfatiza que la comunicación clara del impacto social es crucial para generar confianza y asegurar el apoyo de la comunidad.	Las estrategias de marketing de causa implementadas en los casos estudiados, específicamente en Voluntariado Colitas, demuestran su eficacia para movilizar recursos y fortalecer las relaciones con actores clave, validando las teorías revisadas.
	Relación con el Propósito Primordial: La claridad del propósito primordial, su alineación con valores éticos y comunicación efectiva; facilita el acceso a financiamiento sostenible para los emprendimientos sociales. Los inversores y donantes están más inclinados a financiar proyectos que sean transparentes, éticamente sólidos y alineados con sus propios valores. Un propósito claro sirve como una garantía de que los recursos serán utilizados de manera responsable. Esto es particularmente relevante en emprendimientos sociales, donde el impacto y la legitimidad son fundamentales para captar recursos.	Simón Moya, Revuelto Taboada, y Medina Lorza (2012) argumentan que la transparencia y la alineación con valores éticos son esenciales para generar confianza entre donantes e inversores. La SEKN (2006) subraya que un propósito claro actúa como garantía de que los recursos serán utilizados de manera eficiente y alineados con la misión.	La conexión entre el propósito primordial y las estrategias de financiamiento observada en las organizaciones estudiadas valida la importancia de este enfoque para garantizar la sostenibilidad financiera, en consonancia con las teorías revisadas.

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Fuerzas Contextuales	Impacto del Contexto Socioeconómico: Las condiciones socioeconómicas influyen en la capacidad de los emprendimientos para operar y crecer. La adaptabilidad a estos cambios es necesaria para la supervivencia y el éxito.	Según la SEKN (2006), los emprendimientos sociales enfrentan desafíos derivados de las fluctuaciones socioeconómicas. La capacidad de adaptarse rápidamente a estos cambios es esencial para garantizar su sostenibilidad. Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) también destacan la importancia de la resiliencia organizacional frente a contextos socioeconómicos adversos.	La adaptabilidad observada en los casos estudiados refuerza la relevancia del enfoque teórico sobre la capacidad de respuesta frente a condiciones socioeconómicas cambiantes para asegurar la sostenibilidad organizacional.
	Avances Tecnológicos: La incorporación de tecnologías emergentes, como plataformas digitales y redes sociales, facilita la operación y expansión de los emprendimientos sociales, mejorando su visibilidad y capacidad de captar recursos.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) afirman que las plataformas digitales son herramientas clave para aumentar la eficiencia y visibilidad de las organizaciones. Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) refuerzan que la tecnología no solo mejora la comunicación con los grupos de interés, sino que también facilita la captación de recursos y la construcción de redes colaborativas.	El uso estratégico de tecnologías observado en los casos estudiados valida su papel como facilitador del crecimiento y la sostenibilidad, en consonancia con los fundamentos teóricos.
	Avance Legal en Protección Animal: Cambios en la legislación sobre protección animal afectan directamente a los emprendimientos como Voluntariado Colitas, destacando la necesidad de estar actualizados y adaptados a los marcos legales.	La SEKN (2006) y Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) destacan que el cumplimiento de marcos legales es esencial para garantizar la legitimidad y sostenibilidad de los emprendimientos. La capacidad de adaptarse a las regulaciones refuerza la confianza de los actores clave y facilita la obtención de apoyo financiero y comunitario.	La capacidad de Voluntariado Colitas para adaptarse a los cambios normativos confirma la importancia de la actualización legal como elemento esencial para la sostenibilidad organizacional, alineándose con los planteamientos teóricos.
Gestión de Recursos Humanos	Centralidad del Capital Humano: La gestión de recursos humanos es fundamental para la sostenibilidad e impacto del emprendimiento. Los líderes desempeñan un papel trascendente en la motivación y desarrollo del equipo.	Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) sostienen que el capital humano es uno de los recursos más importantes en los emprendimientos sociales. La SEKN (2006) destaca que la motivación y el compromiso de los equipos son factores críticos para el éxito organizacional.	La centralidad del capital humano identificada en los casos estudiados valida su importancia para garantizar la sostenibilidad y el impacto, en línea con las teorías revisadas.
	Formación y Capacitación: La capacitación continua y el desarrollo de competencias organizacionales son esenciales para maximizar el potencial humano y alcanzar los objetivos estratégicos.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), la capacitación continua mejora la eficiencia y el compromiso del equipo, permitiendo que las organizaciones se adapten a los desafíos. Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) también señalan que la formación es clave para promover la innovación y la resiliencia organizacional.	La capacitación identificada en las organizaciones estudiadas confirma su rol estratégico en el desarrollo del talento humano y la sostenibilidad organizacional, en consonancia con las teorías revisadas.
	Retención y Motivación: Estrategias efectivas de retención y motivación del personal aumentan la estabilidad y cohesión del equipo, reduciendo la rotación y el desgaste emocional.	La SEKN (2006) y Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) argumentan que la retención del personal y la cohesión grupal son esenciales para garantizar el éxito organizacional. Estas estrategias fortalecen el compromiso, reducen los costos de rotación y promueven un ambiente de trabajo saludable.	Las prácticas de retención y motivación observadas en los casos estudiados refuerzan su importancia como factores clave para construir equipos estables y comprometidos, en línea con los fundamentos teóricos.

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Liderazgo	Liderazgo Adaptativo: El liderazgo adaptativo mejora la capacidad del emprendimiento social para responder a cambios en el entorno, aumentando su capacidad de innovación y sostenibilidad. Los entornos en los que operan los emprendimientos sociales son altamente dinámicos e inciertos. Los líderes adaptativos tienen la habilidad de ajustar estrategias, inspirar a sus equipos y aprovechar oportunidades emergentes. Este tipo de liderazgo fomenta la innovación al permitir que los equipos asuman riesgos calculados en la búsqueda de soluciones nuevas para los problemas sociales.	Según Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006), el liderazgo adaptativo es esencial para enfrentar la incertidumbre y los cambios frecuentes en los entornos dinámicos en los que operan los emprendimientos sociales. La SEKN (2006) también destaca que los líderes adaptativos fomentan la innovación y guían a sus equipos para aprovechar oportunidades emergentes.	Los líderes en los casos estudiados demostraron habilidades adaptativas que refuerzan la innovación y la resiliencia organizacional, validando la importancia de este tipo de liderazgo para la sostenibilidad.
	Transmisión de la Cultura Organizacional: Los líderes actúan como modelos a seguir, reforzando los valores y principios de la organización, lo que fortalece la cohesión interna.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) sostienen que los líderes son los principales transmisores de la cultura organizacional, ya que sus acciones y decisiones influyen directamente en los valores compartidos y la identidad organizativa. La SEKN (2006) también señala que los líderes deben encarnar los valores de la organización para inspirar confianza y compromiso.	La capacidad de los líderes observados para transmitir la cultura organizacional confirma su rol esencial en la construcción de cohesión interna, en consonancia con los fundamentos teóricos.
	Catalizadores del Cambio: Los líderes son agentes de cambio, impulsando la innovación y asegurando la implementación efectiva de las decisiones organizacionales.	Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) resaltan que los líderes de emprendimientos sociales son catalizadores del cambio, debido a que impulsan la transformación y lideran los procesos de innovación. La SEKN (2006) también enfatiza que los líderes efectivos no solo implementan cambios, sino que también inspiran a sus equipos para que los acepten.	La función de los líderes como catalizadores del cambio observada en los casos estudiados valida su importancia para liderar la innovación y garantizar la ejecución estratégica, en línea con las teorías revisadas.
Perfil Emprendedor	Detección de Oportunidades: Los emprendedores sociales demuestran habilidades para identificar oportunidades en medio de desafíos y transformarlas en iniciativas de valor.	Según Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006), la capacidad de detectar oportunidades es una característica distintiva de los emprendedores sociales, puesto que les permite encontrar soluciones innovadoras a problemas complejos. La SEKN (2006) también destaca que esta habilidad impulsa la sostenibilidad y el impacto del emprendimiento.	La habilidad de detección de oportunidades identificada en los casos estudiados valida su importancia como factor clave para la innovación y el desarrollo de soluciones con impacto social.
	Resiliencia y Perseverancia: Los emprendedores muestran una alta capacidad para superar obstáculos y mantener su motivación, incluso en entornos adversos.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) señalan que la resiliencia y la perseverancia son fundamentales para enfrentar los desafíos inherentes al emprendimiento social. Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) también subrayan que estas cualidades son esenciales para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.	La resiliencia y perseverancia observadas en los casos estudiados confirman su relevancia como características esenciales para enfrentar adversidades y mantener el compromiso con los objetivos sociales.
	Motivaciones Intrínsecas: Los valores éticos y las motivaciones personales de los emprendedores impulsan su compromiso con el impacto social y la sostenibilidad.	Según Simón Moya, Revuelto Taboada, y Medina Lorza (2012), las motivaciones intrínsecas de los emprendedores sociales son fundamentales para mantener su dedicación y pasión por cumplir con la misión organizacional. La SEKN (2006) refuerza que estos valores éticos son la base del liderazgo inspirador en los emprendimientos sociales.	Las motivaciones intrínsecas observadas en los casos estudiados destacan su importancia para mantener la alineación con los valores organizacionales y garantizar un compromiso sostenido, en línea con las teorías revisadas.

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Propósito Primordial	Eje Ético y Motivacional: El propósito primordial es el eje ético y motivacional que guía todas las acciones y decisiones de las organizaciones, alineando a los equipos hacia objetivos comunes.	Según la SEKN (2006), el propósito primordial es el núcleo que orienta las acciones de los emprendimientos sociales. Simón Moya, Revuelto Taboada, y Medina Lorza (2012) subrayan que este propósito proporciona dirección ética y cohesión interna, motivando a los equipos y asegurando la alineación estratégica.	La función del propósito primordial como eje ético y motivacional en los casos estudiados confirma su papel esencial en la orientación estratégica y el fortalecimiento de la cohesión organizacional.
	Impacto Social: La misión y visión del emprendimiento están claramente definidas y alineadas con las acciones cotidianas para generar un impacto tangible y sostenible.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) argumentan que la misión de un emprendimiento social debe estar alineada con sus actividades operativas para garantizar que el impacto social sea tangible y medible. La SEKN (2006) también destaca que un propósito bien definido refuerza la credibilidad y legitimidad organizacional.	El enfoque en el impacto social observado en los casos estudiados valida la importancia de una misión y visión claras como guía para lograr resultados sostenibles, en consonancia con las teorías revisadas.
	Inclusión y Equidad: El propósito primordial de las organizaciones incluye la creación de oportunidades para grupos marginados, promoviendo la inclusión y la equidad como valores fundamentales.	Según Simón Moya, Revuelto Taboada, y Medina Lorza (2012), la inclusión y la equidad son pilares éticos que fortalecen la legitimidad de los emprendimientos sociales. La SEKN (2006) refuerza que las organizaciones que abordan las necesidades de grupos marginados generan un impacto social más significativo y duradero.	La inclusión y equidad observadas como valores esenciales en los casos estudiados confirman su relevancia para maximizar el impacto social y fortalecer la legitimidad organizacional, validando los planteamientos teóricos.
Habilidades de Liderazgo y Relación con el Entorno Inmediato	Liderazgo Adaptativo en el Entorno: Los líderes demuestran adaptabilidad al ajustar sus estrategias y decisiones para responder a las dinámicas del entorno inmediato, lo que facilita la construcción de alianzas estratégicas y el cumplimiento de objetivos organizacionales.	Según Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006), el liderazgo adaptativo es fundamental para entender y responder a las demandas del entorno socioeconómico. La SEKN (2006) refuerza que los líderes efectivos construyen relaciones estratégicas y movilizan recursos externos para fortalecer el impacto social.	Los líderes en los casos estudiados demuestran habilidades adaptativas que refuerzan su capacidad para interactuar eficazmente con el entorno inmediato, validando los fundamentos teóricos.
	Compromiso Comunitario: Los líderes priorizan el compromiso con la comunidad, mostrando una comprensión profunda de sus necesidades y construyendo relaciones basadas en la confianza y la colaboración.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) destacan que el compromiso comunitario es una de las competencias clave en el liderazgo de emprendimientos sociales, debido a que fortalece la legitimidad organizacional. La SEKN (2006) refuerza que este compromiso es esencial para generar confianza y apoyo mutuo en la comunidad.	El compromiso comunitario observado en los líderes estudiados valida su relevancia para establecer relaciones sólidas y generar un impacto social duradero, en consonancia con las teorías revisadas.
	Construcción de Redes Estratégicas: Los líderes demuestran habilidades para construir redes colaborativas con otros actores clave del entorno, como organizaciones similares y donantes.	Según Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006), la construcción de redes estratégicas amplía el alcance de los emprendimientos sociales, facilitando el acceso a recursos y fortaleciendo su capacidad operativa. La SEKN (2006) también resalta que estas redes son esenciales para maximizar el impacto social y económico.	Las redes estratégicas construidas por los líderes en los casos estudiados confirman su importancia como herramienta clave para fortalecer la sostenibilidad organizacional y el impacto social.

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Habilidades de Liderazgo y Contexto Socioeconómico	Resiliencia en Entornos Adversos: Los líderes han desarrollado resiliencia y adaptabilidad para enfrentar desafíos derivados de las condiciones socioeconómicas cambiantes.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) argumentan que la resiliencia permite a los líderes superar obstáculos y mantener el rumbo hacia los objetivos organizacionales. Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) destacan que esta capacidad es esencial para garantizar la sostenibilidad a largo plazo en contextos socioeconómicos dinámicos.	La resiliencia demostrada por los líderes en los casos estudiados valida su importancia como habilidad clave para enfrentar adversidades y garantizar la sostenibilidad organizacional, acorde con las teorías revisadas.
	Innovación como Respuesta al Contexto: Los líderes implementan estrategias innovadoras para adaptarse a las fluctuaciones económicas y aprovechar oportunidades emergentes.	Según Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006), la innovación es una respuesta efectiva a los desafíos del contexto socioeconómico. La SEKN (2006) subraya que las estrategias innovadoras fortalecen la capacidad de los emprendimientos sociales para operar en entornos desafiantes.	Las estrategias innovadoras observadas en los líderes estudiados refuerzan su importancia como respuesta adaptativa a contextos económicos cambiantes, en consonancia con las teorías revisadas.
	Alianzas en Contextos Económicos Desafiantes: Los líderes han buscado construir alianzas estratégicas con actores clave para compensar las limitaciones económicas y asegurar recursos esenciales.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) destacan que las alianzas estratégicas son fundamentales para superar restricciones económicas y acceder a recursos. La SEKN (2006) refuerza que estas alianzas fortalecen la capacidad operativa de los emprendimientos sociales en contextos adversos.	Las alianzas construidas por los líderes en los casos estudiados validan su importancia como estrategia para enfrentar las limitaciones económicas y garantizar la sostenibilidad organizacional, en línea con los fundamentos teóricos.
Animales Maltratados y Relación con el Entorno Inmediato	Sensibilización y Educación Comunitaria: Voluntariado Colitas ha trabajado activamente en la sensibilización y educación de la comunidad para abordar el maltrato animal y promover la adopción responsable.	Según la SEKN (2006), las iniciativas de sensibilización y educación comunitaria son fundamentales para generar cambios culturales y sociales sostenibles. Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) destacan que estas acciones no solo refuerzan la misión de las organizaciones, sino que también consolidan la confianza y el apoyo de la comunidad.	Las acciones de sensibilización y educación realizadas por Voluntariado Colitas validan la importancia de estas estrategias para abordar problemas complejos, como el maltrato animal, y fortalecer la relación con el entorno inmediato.
	Colaboración con Aliados Estratégicos: Voluntariado Colitas ha establecido alianzas con organizaciones afines y actores clave para aumentar la eficacia de sus intervenciones y maximizar el impacto en el bienestar animal.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) subrayan que las colaboraciones estratégicas son esenciales para ampliar el alcance y la efectividad de las acciones sociales. La SEKN (2006) refuerza que estas alianzas permiten a las organizaciones compartir recursos y conocimientos, fortaleciendo su capacidad operativa.	Las alianzas estratégicas construidas por Voluntariado Colitas confirman su relevancia para abordar problemas como el maltrato animal, maximizando el impacto social y fortaleciendo su misión, en consonancia con las teorías revisadas.
	Impacto en la Comunidad Las acciones de rescate, cuidado y adopción promovidas por Voluntariado Colitas han generado un impacto positivo tanto en el bienestar animal como en la percepción comunitaria sobre el problema.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), los resultados tangibles en la comunidad fortalecen la legitimidad de las organizaciones y refuerzan su capacidad para generar cambios significativos. La SEKN (2006) destaca que este impacto positivo no sólo favorece directamente a los beneficiarios, sino que también mejora la sostenibilidad organizacional al aumentar el apoyo comunitario.	El impacto generado por Voluntariado Colitas en la comunidad confirma la efectividad de sus intervenciones, alineándose con los planteamientos teóricos sobre el fortalecimiento de la legitimidad y sostenibilidad a través de resultados visibles.

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Habilidades de Liderazgo y Valores	Normas y Políticas: Los líderes desarrollan normas y políticas que reflejan los valores fundamentales, construyendo una cultura organizacional sólida.	Simón Moya, Revuelto Taboada, y Medina Lorza (2012) argumentan que los líderes deben reflejar y promover los valores fundamentales de la organización a través de normas y políticas. Estos autores sugieren que una cultura organizacional sólida y coherente con los valores de la organización es esencial para el éxito y la sostenibilidad. Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) argumentan que los líderes deben ser modelos a seguir y actuar de acuerdo con los valores fundamentales de la organización.	Los hallazgos confirman que los líderes deben reflejar y promover los valores fundamentales de la organización para construir una cultura organizacional sólida, lo que es coherente con la teoría. Las normas y políticas que desarrollan los líderes son esenciales para el éxito y la sostenibilidad de los emprendimientos sociales.
Autofinanciamiento y Habilidades de Liderazgo	Innovación en la Generación de Ingresos: Los líderes han desarrollado estrategias innovadoras de autofinanciamiento, como la diversificación de actividades y alianzas comerciales, para asegurar la sostenibilidad financiera.	Según Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006), la innovación en la generación de ingresos es esencial para reducir la dependencia de fuentes externas y fortalecer la estabilidad financiera. La SEKN (2006) refuerza que estas estrategias aumentan la capacidad de las organizaciones para operar de manera autónoma y sostenible.	Las estrategias de autofinanciamiento innovadoras observadas en los casos estudiados validan su relevancia para garantizar la sostenibilidad financiera y aumentar la autonomía organizacional, en consonancia con los fundamentos teóricos.
	Transparencia en la Gestión de Recursos: Los líderes han implementado prácticas de transparencia en la gestión de recursos, reforzando la confianza de los aliados estratégicos y donantes.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) subrayan que la transparencia en la gestión financiera es fundamental para consolidar la confianza de los actores clave y asegurar el acceso a recursos. La SEKN (2006) refuerza que estas prácticas fortalecen la legitimidad organizacional y la percepción positiva de la comunidad.	La transparencia en la gestión de recursos observada en los casos estudiados confirma su importancia para consolidar la confianza de los donantes y garantizar el apoyo financiero, en línea con las teorías revisadas.
	Liderazgo Financiero Estratégico: Los líderes han demostrado habilidades para gestionar eficientemente los recursos disponibles, maximizando su impacto en las áreas prioritarias.	Según la SEKN (2006), el liderazgo financiero estratégico es esencial para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y alineada con los objetivos organizacionales. Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) refuerzan que estas habilidades aumentan la capacidad de las organizaciones para cumplir su misión de manera sostenible.	El liderazgo financiero estratégico demostrado en los casos estudiados valida su importancia para optimizar los recursos y asegurar la sostenibilidad organizacional, en consonancia con los planteamientos teóricos.
Evolución de la Organización y Habilidades de Liderazgo	Impulso del Cambio Organizacional: Los líderes han jugado un papel clave en promover y gestionar cambios organizacionales, adaptándose a nuevos desafíos y oportunidades.	Según la SEKN (2006), los líderes efectivos son agentes de cambio, capaces de identificar áreas de mejora y liderar transformaciones organizacionales. Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) destacan que el liderazgo en contextos de cambio fortalece la resiliencia y capacidad de innovación de las organizaciones.	El papel de los líderes como impulsores del cambio observado en los casos estudiados valida su importancia para gestionar la evolución organizacional y enfrentar los desafíos del entorno, en consonancia con los fundamentos teóricos.
	Innovación Organizacional: La implementación de programas innovadores ha sido liderada por los directivos, promoviendo prácticas que fortalecen la posición de las organizaciones en sus comunidades.	Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) señalan que la innovación organizacional liderada por los directivos es necesaria para mantener la relevancia y competitividad en el sector social. La SEKN (2006) refuerza que estas innovaciones generan valor adicional y fortalecen el impacto social.	La innovación organizacional observada en los casos estudiados confirma su relevancia para consolidar la posición y sostenibilidad de las organizaciones, validando los planteamientos teóricos.
	Capacitación Continua del Talento Humano: Los líderes han priorizado la formación continua de los equipos como estrategia para mejorar el desempeño organizacional y mantener la adaptabilidad.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), la capacitación continua es esencial para maximizar el potencial del talento humano y fortalecer la capacidad de respuesta organizacional. La SEKN (2006) también subraya que esta estrategia fomenta la resiliencia y la innovación.	La formación continua promovida por los líderes estudiados valida su importancia para garantizar un equipo preparado y resiliente frente a los cambios, en consonancia con las teorías revisadas.

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Distribución de Funciones y Superposición de Roles	Imprecisión en la Asignación de Roles: Ninguna de las organizaciones estudiadas posee una distribución clara y efectiva de roles y responsabilidades. En CITPA, aunque existen roles definidos y asignados en el Registro Legal, en la práctica es su directora quien asume todos los roles, impidiendo una delegación adecuada. En Voluntariado Colitas, un clique de liderazgo asume la mayoría de los roles, pero estos no están formalmente definidos debido a la ausencia de un Registro Legal. Esta falta de claridad en la asignación de roles afecta negativamente la eficiencia operativa y puede generar conflictos internos.	Según la SEKN (2006), la claridad en la distribución de funciones minimiza los conflictos y mejora la coordinación interna, lo que fortalece la productividad. Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) refuerzan que esta práctica optimiza los procesos organizativos.	Mientras los autores subrayan la importancia de una clara definición y distribución de roles para asegurar la eficiencia operativa y la colaboración efectiva, las organizaciones evaluadas no implementan estas prácticas de manera adecuada. En CITPA, la centralización de roles en su directora compromete la eficacia del organigrama formal, mientras que la falta de un organigrama en Voluntariado Colitas genera confusión y desorganización.
Contexto Socioeconómico y Relación con el Entorno Inmediato	Adaptación a la Dinámica Socioeconómica: Las organizaciones han demostrado capacidad para adaptarse a cambios en el contexto socioeconómico, ajustando sus estrategias operativas y financieras para mantener su sostenibilidad.	Según la SEKN (2006), la adaptabilidad al contexto socioeconómico es clave para la sostenibilidad organizacional en entornos dinámicos. Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) refuerzan que esta adaptabilidad permite a las organizaciones responder eficazmente a oportunidades y desafíos emergentes.	La capacidad de adaptación observada en los casos estudiados valida su importancia para garantizar la sostenibilidad en contextos cambiantes, en consonancia con los fundamentos teóricos.
	Fortalecimiento de la Relación con Actores Locales: La conexión con actores clave del entorno inmediato, como instituciones y organizaciones vecinas, ha permitido a las organizaciones movilizar recursos y fortalecer su impacto.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) subrayan que las relaciones con actores locales son esenciales para ampliar el alcance y legitimidad de los emprendimientos sociales. La SEKN (2006) refuerza que estas relaciones facilitan el acceso a recursos y aumentan la capacidad operativa de las organizaciones.	El fortalecimiento de las relaciones con actores locales observado en los casos estudiados confirma su relevancia para movilizar recursos y maximizar el impacto social, en línea con las teorías revisadas.
	Generación de Oportunidades: A pesar de las limitaciones del contexto socioeconómico, las organizaciones han identificado oportunidades para diversificar sus actividades y aumentar su impacto social.	Según Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006), la capacidad de identificar oportunidades en contextos desafiantes es una característica clave de los emprendimientos sociales exitosos. La SEKN (2006) destaca que esta habilidad fortalece la sostenibilidad y el crecimiento organizacional.	La generación de oportunidades observada en los casos estudiados valida su importancia como estrategia para superar limitaciones y aumentar el impacto social, en consonancia con los fundamentos teóricos.
Familia y Amistad y Relación con el Entorno Inmediato	Relaciones Interpersonales como Pilar de Apoyo: Las relaciones personales y familiares dentro de las organizaciones fortalecen el compromiso y la cohesión, creando un entorno de apoyo mutuo.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), las relaciones interpersonales sólidas dentro de las organizaciones mejoran la colaboración y fomentan un ambiente laboral positivo. La SEKN (2006) subraya que estas dinámicas generan un sentido de pertenencia, incrementando la motivación y la estabilidad del equipo.	Las relaciones familiares y de amistad observadas en las organizaciones estudiadas confirman su impacto positivo en la cohesión y motivación, en consonancia con las teorías revisadas.
	Fortalecimiento de la Relación con el Entorno: El ambiente de apoyo interno fomenta interacciones más efectivas con el entorno inmediato, fortaleciendo las relaciones comunitarias.	La SEKN (2006) argumenta que las organizaciones con una cultura interna sólida y relaciones positivas tienden a construir relaciones externas más efectivas. Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) refuerzan que el apoyo interno mejora la percepción y legitimidad organizacional en el entorno.	El fortalecimiento de las relaciones internas observado en los casos estudiados valida su importancia para mejorar las interacciones con el entorno y construir vínculos comunitarios sólidos.

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Habilidades de Liderazgo y Misión	Alineación de Habilidades y Misión: Los líderes deben alinear sus habilidades con la misión de la organización para inspirar y motivar a sus equipos. La interacción constante, el apoyo emocional y la capacidad de manejar desafíos emocionales y psicológicos son esenciales para cumplir con la misión organizacional.	Según Simón Moya, Revuelto Taboada, y Medina Lorza (2012), los líderes deben estar alineados con la misión de la organización para ser efectivos en la motivación e inspiración de sus equipos. Sugieren que la interacción constante y el apoyo emocional son cruciales para manejar los desafíos emocionales y psicológicos que surgen en los emprendimientos sociales. Austin, Stevenson, y Wei-Skilleen (2006) enfatizan que los líderes deben ser capaces de alinear sus habilidades con la misión para asegurar que los equipos estén comprometidos y trabajen hacia los objetivos organizacionales.	Los hallazgos confirman que los líderes deben alinear sus habilidades con la misión de la organización para inspirar y motivar a sus equipos, lo que es coherente con la teoría.
Misión y Relación con el Entorno Inmediato	Alineación de la Misión con las Necesidades Comunitarias: Las organizaciones ajustan sus acciones a las necesidades del entorno, asegurando que su misión sea relevante y efectiva.	Según Austin, Stevenson, y Wei-Skilleen (2006), una misión bien alineada con las demandas del entorno asegura la relevancia organizacional y maximiza el impacto social. La SEKN (2006) refuerza que esta alineación fortalece la confianza comunitaria y la percepción positiva de la organización.	La alineación entre misión y necesidades comunitarias observada en los casos estudiados valida su importancia para garantizar la relevancia y efectividad organizacional, en consonancia con las teorías revisadas.
	Maximización del Impacto Social: La relación con el entorno inmediato permite a las organizaciones aumentar su impacto social mediante estrategias colaborativas con aliados estratégicos y la comunidad.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) destacan que las relaciones con el entorno son clave para multiplicar el impacto social, al combinar recursos y conocimientos con otros actores. La SEKN (2006) señala que las alianzas estratégicas fortalecen la capacidad de las organizaciones para implementar acciones sostenibles y de alto impacto.	La maximización del impacto social observada en los casos estudiados confirma la relevancia de las relaciones con el entorno como estrategia para fortalecer la sostenibilidad y ampliar el alcance de la misión, en línea con los planteamientos teóricos.
	Generación de Credibilidad_ La coherencia entre la misión y las acciones desarrolladas refuerza la credibilidad de las organizaciones ante sus comunidades y aliados estratégicos.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), la coherencia entre misión y acciones aumenta la confianza y legitimidad organizacional. La SEKN (2006) también subraya que esta credibilidad es esencial para construir relaciones sólidas y sostenibles con los grupos de interés.	La generación de credibilidad observada en los casos estudiados valida la importancia de la coherencia como factor clave para fortalecer la confianza comunitaria y consolidar el apoyo externo, en consonancia con las teorías revisadas.
Autofinanciamiento y Contexto Socioeconómico	Resiliencia Financiera: Las organizaciones han implementado estrategias de autofinanciamiento para garantizar su sostenibilidad financiera en contextos socioeconómicos adversos.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), la resiliencia financiera es necesaria para la sostenibilidad en emprendimientos sociales, especialmente en contextos de incertidumbre económica. La SEKN (2006) refuerza que el autofinanciamiento reduce la dependencia de fuentes externas y mejora la estabilidad financiera.	Las estrategias de autofinanciamiento observadas en los casos estudiados refuerzan su relevancia para mantener la sostenibilidad económica en entornos desafiantes, validando los fundamentos teóricos.
	Diversificación de Ingresos La diversificación de fuentes de financiamiento, combinando autofinanciamiento con donaciones y subvenciones, reduce los riesgos financieros y asegura la viabilidad económica.	Austin, Stevenson, y Wei-Skilleen (2006) subrayan que la diversificación de ingresos es fundamental para minimizar riesgos y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. La SEKN (2006) refuerza que este enfoque permite a las organizaciones gestionar mejor las fluctuaciones económicas y aprovechar nuevas oportunidades.	La diversificación de ingresos identificada en los casos estudiados valida su importancia como estrategia para reducir riesgos y garantizar la estabilidad financiera, en línea con las teorías revisadas.
	Transparencia y Rendición de Cuentas: El manejo transparente de los recursos y la rendición de cuentas fortalecen la confianza de los donantes y aliados estratégicos.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) destacan que la transparencia es esencial para generar confianza entre los actores clave, facilitando el acceso a recursos financieros. La SEKN (2006) también subraya que las organizaciones con prácticas éticas y responsables son percibidas como más legítimas y confiables.	La transparencia y rendición de cuentas observadas en los casos estudiados confirman su importancia para fortalecer la confianza y asegurar el apoyo financiero, validando los planteamientos teóricos.

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Animales Maltratados y/o Enfermos y Misión	Conexión Directa entre Misión y Actividad: La misión de Voluntariado Colitas se alinea directamente con sus acciones de rescate, rehabilitación y adopción de animales maltratados o enfermos, reflejando un fuerte compromiso ético.	Según la SEKN (2006), la alineación entre misión y actividades es necesaria para garantizar que las organizaciones operen de manera coherente con sus objetivos sociales. Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) refuerzan que esta coherencia fortalece la legitimidad y el impacto social.	La conexión directa entre la misión y las actividades observada en Voluntariado Colitas confirma su relevancia para garantizar un impacto social efectivo y sostenible, en consonancia con las teorías revisadas.
	Sensibilización y Educación Comunitaria: La misión de Voluntariado Colitas incluye la educación y sensibilización sobre el cuidado animal, promoviendo cambios culturales y sociales en la comunidad.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) subrayan que las iniciativas educativas son esenciales para generar un cambio social sostenible. La SEKN (2006) refuerza que la sensibilización comunitaria contribuye a la aceptación de nuevas prácticas y valores, maximizando el impacto organizacional.	Las acciones de sensibilización y educación comunitaria alineadas con la misión de Voluntariado Colitas refuerzan su importancia como estrategia para generar cambios culturales, validando los fundamentos teóricos.
Relación con el Entorno Inmediato y Valores	Promoción de Valores Fundamentales: Las organizaciones promueven valores como respeto, ética y responsabilidad en sus interacciones con el entorno inmediato, fortaleciendo su credibilidad y confianza comunitaria.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), la promoción de valores fundamentales a través de las relaciones con el entorno aumenta la legitimidad y percepción positiva de las organizaciones. La SEKN (2006) refuerza que los valores éticos son esenciales para construir relaciones sólidas y sostenibles con la comunidad.	La promoción de valores fundamentales observada en los casos estudiados valida su relevancia para fortalecer las relaciones comunitarias y consolidar la confianza, en línea con las teorías revisadas.
	Construcción de Confianza: La integración de valores organizacionales en las relaciones con el entorno facilita la creación de lazos de confianza y colaboración con actores estratégicos.	La SEKN (2006) señala que las organizaciones que reflejan sus valores en sus relaciones externas construyen confianza y legitimidad, lo que facilita la colaboración y el apoyo mutuo. Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) destacan que esta confianza es clave para el éxito de las alianzas estratégicas.	La construcción de confianza basada en valores observada en los casos estudiados refuerza su importancia como elemento esencial para establecer relaciones colaborativas y sostenibles, en consonancia con los fundamentos teóricos.
Habilidades de Liderazgo y Talento Humano	Gerencia del Talento Humano: Los líderes han demostrado habilidades efectivas para identificar, desarrollar y gestionar las fortalezas del talento humano en sus equipos.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), la gestión efectiva del talento humano aumenta la productividad y cohesión organizacional. La SEKN (2006) también subraya que los líderes que invierten en el desarrollo del talento fortalecen las capacidades operativas y estratégicas de la organización.	La gestión efectiva del talento humano observada en los líderes estudiados confirma su importancia para maximizar el potencial del equipo y fortalecer la sostenibilidad organizacional, en línea con las teorías revisadas.
	Desarrollo de un Ambiente Colaborativo: Los líderes han fomentado un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo, que mejora el compromiso y la cohesión del equipo.	Austin, Stevenson, y Wei-Skillern (2006) destacan que un ambiente colaborativo favorece la innovación y la resolución de problemas. La SEKN (2006) también refuerza que la cohesión interna es fundamental para mantener un equipo motivado y alineado con los objetivos organizacionales.	La construcción de un ambiente colaborativo por parte de los líderes en los casos estudiados valida su relevancia para mejorar el desempeño del equipo y garantizar el éxito organizacional, acorde con los fundamentos teóricos.

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Valores y Misión	Coherencia entre Valores y Misión: La misión de las organizaciones estudiadas está estrechamente alineada con sus valores fundamentales, como la ética, la solidaridad y el respeto, lo que refuerza su identidad organizacional y cohesión interna.	Según la SEKN (2006), la coherencia entre los valores y la misión es esencial para construir una cultura organizacional sólida y garantizar la alineación de los equipos con los objetivos estratégicos. Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) subrayan que esta coherencia refuerza la legitimidad y el impacto social de las organizaciones.	La coherencia observada entre los valores y la misión en los casos estudiados valida su relevancia para fortalecer la identidad organizacional y maximizar el impacto social, en consonancia con los fundamentos teóricos.
	Guía Ética en la Toma de Decisiones: Los valores fundamentales actúan como guía ética en las decisiones estratégicas y operativas, asegurando que estas sean consistentes con la misión organizacional.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) destacan que los valores éticos son esenciales para garantizar decisiones responsables y alineadas con los objetivos sociales. La SEKN (2006) también señala que las decisiones fundamentadas en valores fortalecen la confianza de los actores clave.	La función de los valores como guía ética observada en los casos estudiados confirma su importancia para garantizar decisiones responsables y alineadas con la misión organizacional, en línea con las teorías revisadas.
	Generación de Impacto Social: La coherencia entre valores y misión impulsa la generación de un impacto social positivo y sostenible, al promover prácticas responsables y orientadas al bienestar comunitario.	Según la SEKN (2006), la generación de impacto social depende de una misión clara y valores compartidos que guíen las acciones organizacionales. Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) refuerzan que esta coherencia refuerza la legitimidad y maximiza la percepción positiva de la organización en la comunidad.	La generación de impacto social observada en los casos estudiados valida la importancia de alinear valores y misión para maximizar los resultados positivos y fortalecer la legitimidad organizacional, acorde con los fundamentos teóricos.
Parálisis por Análisis y Registro Legal	Retrasos por Parálisis en el Registro Legal: La investigación destaca cómo el exceso de análisis puede retrasar la formalización legal, afectando la capacidad de las organizaciones para acceder a recursos y beneficios.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), la falta de formalización legal limita el acceso a financiamiento, alianzas estratégicas y oportunidades de crecimiento. La SEKN (2006) subraya que la acción rápida y bien informada es esencial para superar las barreras legales y administrativas.	Los retrasos observados en la formalización legal en los casos estudiados validan la necesidad de equilibrar el análisis con la acción para garantizar la sostenibilidad y acceso a recursos estratégicos, en línea con los fundamentos teóricos.
	Balance entre Formalización y Flexibilidad: Aunque la formalización legal es importante, la investigación resalta que las organizaciones deben mantener cierta flexibilidad operativa para responder a los desafíos dinámicos de su entorno.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) argumentan que una estructura legal sólida no debe comprometer la capacidad de adaptación de la organización. La SEKN (2006) refuerza que la flexibilidad operativa permite a las organizaciones responder eficazmente a cambios del entorno mientras mantienen su legitimidad.	El balance entre formalización y flexibilidad observado en los casos estudiados confirma su importancia para garantizar la sostenibilidad sin comprometer la capacidad de respuesta organizacional, en consonancia con las teorías revisadas.

Categoría / Coocurrencia	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Animales Maltratados y/o Enfermos y Habilidades de Liderazgo	Sensibilidad y Empatía en el Liderazgo Los líderes han mostrado sensibilidad y empatía al gestionar situaciones relacionadas con animales maltratados o enfermos, fomentando un ambiente de apoyo tanto dentro de la organización como hacia la comunidad.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), la empatía es una cualidad esencial en el liderazgo de emprendimientos sociales, ya que fomenta la confianza y el compromiso en los equipos y comunidades. La SEKN (2006) destaca que la empatía permite a los líderes conectar con las necesidades de los beneficiarios y actuar de manera más efectiva.	La sensibilidad y empatía demostradas por los líderes en Voluntariado Colitas confirman su relevancia para fortalecer las relaciones internas y externas, en línea con los fundamentos teóricos.
	Gestión Eficiente de Crisis: Los líderes han mostrado capacidad para gestionar crisis relacionadas con el cuidado y recuperación de animales, tomando decisiones rápidas y efectivas.	Según la SEKN (2006), la capacidad de gestionar crisis es fundamental en entornos inciertos, permitiendo a las organizaciones actuar de manera oportuna frente a desafíos críticos. Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) refuerzan que los líderes con habilidades de resolución de problemas fortalecen la resiliencia organizacional.	La gestión eficiente de crisis observada en los líderes estudiados valida su importancia para mantener la continuidad operativa y reforzar la confianza de los beneficiarios y aliados estratégicos.
Familia y Amistad y Habilidades de Liderazgo	Creación de un Ambiente de Apoyo: Los líderes fomentan un ambiente de trabajo donde las relaciones personales, familiares y de amistad fortalecen la cohesión del equipo y el compromiso organizacional.	Según Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008), las relaciones positivas dentro de las organizaciones generan confianza y aumentan la productividad del equipo. La SEKN (2006) destaca que un ambiente de apoyo fortalece la resiliencia del grupo frente a los desafíos.	La creación de un ambiente de apoyo observada en las organizaciones estudiadas confirma su importancia para fortalecer la cohesión del equipo y fomentar el compromiso, validando los fundamentos teóricos.
	Liderazgo Basado en Relaciones Humanas: Los líderes han demostrado habilidades para construir relaciones cercanas y de confianza con los miembros del equipo, generando un sentido de pertenencia y motivación.	Según la SEKN (2006), los líderes que se enfocan en las relaciones humanas generan equipos más cohesionados y motivados, lo que impacta positivamente en el rendimiento organizacional. Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) refuerzan que estas habilidades son esenciales en el liderazgo de emprendimientos sociales.	El liderazgo basado en relaciones humanas observado en los casos estudiados valida su relevancia para construir equipos comprometidos y resilientes, en línea con las teorías revisadas.
	Resolución de Conflictos: Los líderes han manejado conflictos internos de manera efectiva, utilizando la empatía y el diálogo como herramientas clave para mantener la armonía y el enfoque en los objetivos organizacionales.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) argumentan que la capacidad de resolución de conflictos es esencial para evitar rupturas en la cohesión del equipo y mantener la productividad. La SEKN (2006) refuerza que un liderazgo empático y comunicativo es clave para superar tensiones internas.	La resolución de conflictos demostrada por los líderes estudiados confirma su importancia para mantener la armonía y la eficiencia organizacional, acorde con los fundamentos teóricos.

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se presentan hallazgos adicionales que, aunque no fueron considerados por Atlas.ti debido al bajo enraizamiento de los códigos involucrados, resultan interesantes y relevantes para el estudio. Estos hallazgos proporcionan una perspectiva más amplia sobre las dinámicas internas de las organizaciones estudiadas y su impacto en la sostenibilidad y el rendimiento operativo.

Tabla 20.
Contratación (Otros Hallazgos).

Categoría	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Cultura Organizacional	Asimetrías de Información Interna: En Voluntariado Colitas, se identificaron asimetrías de información interna, donde ciertos grupos o individuos tienen acceso a información clave mientras otros no. A pesar de esta disparidad, Voluntariado Colitas ha logrado mantenerse en el tiempo.	La literatura sugiere que la asimetría de información puede causar descoordinación y desconfianza dentro de la organización, afectando negativamente su eficiencia (Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila, 2008). Sin embargo, la sostenibilidad de Voluntariado Colitas, a pesar de estas asimetrías, indica la posible presencia de otros factores compensatorios o una cultura organizacional resiliente.	La persistencia de Voluntariado Colitas sugiere que la presencia de asimetrías de información interna no necesariamente impide la sostenibilidad organizacional, aunque puede implicar desafíos adicionales que deben ser gestionados cuidadosamente.
	Gestión Reactiva: Voluntariado Colitas ejerce una gestión reactiva, respondiendo a problemas y desafíos a medida que surgen, sin embargo han logrado mantenerse en el tiempo.	Simón Moya, Revuelto Taboada y Medina Lorza (2012) sugieren que una gestión proactiva es más eficaz para anticipar desafíos y aprovechar oportunidades, facilitando una planificación estratégica a largo plazo. SEKN (2006) destaca que la gestión reactiva puede llevar a decisiones a corto plazo que no siempre se alinean con los objetivos estratégicos, afectando la sostenibilidad.	A pesar de la gestión reactiva, la sostenibilidad de Voluntariado Colitas sugiere que otros factores o adaptaciones internas podrían estar contribuyendo a su perdurabilidad, lo que desafía las expectativas teóricas sobre la eficacia de una gestión exclusivamente proactiva.
	Páralisis por Análisis: Voluntariado Colitas refleja, especialmente en lo relacionado a toma de decisiones como su registro legal, Páralisis por Análisis. Al postergar por varios años la Inscripción del Empredimiento Social en un registro oficial del gobierno	La teoría indica que la parálisis de análisis puede obstaculizar la toma de decisiones eficiente y oportuna, afectando negativamente el rendimiento organizacional (Austin, Stevenson y Wei-Skilleen, 2006).	La sostenibilidad de Voluntariado Colitas, a pesar de su parálisis de análisis, sugiere que existen aspectos compensatorios en su funcionamiento que permiten mitigar los efectos negativos de esta dinámica.

Categoría	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Estrategia	Falta de Planificación de Objetivos: Se observó que Voluntariado Colitas, que no planifica objetivos y metas de manera formal, es sostenible.	Los autores destacan que la planificación de objetivos claros y metas específicas es fundamental para la alineación y el logro de los objetivos estratégicos (SEKN, 2006).	La sostenibilidad de Voluntariado Colitas, a pesar de la falta de planificación formal de objetivos, desafía las teorías establecidas y sugiere que la flexibilidad y adaptabilidad pueden desempeñar roles cruciales en ciertos contextos.
	Ausencia de Control de Gestión: Voluntariado Colitas, que no implementa un control de gestión riguroso, sigue siendo una organización sostenible.	La SEKN (2006) subraya que la supervisión y evaluación constante son indispensables para garantizar la eficiencia operativa y la congruencia con los objetivos estratégicos. La ausencia de control puede llevar a errores administrativos, ineficiencias y una cultura de falta de responsabilidad, lo cual puede perjudicar el rendimiento general de la organización. Un adecuado control de gestión permite detectar oportunidades de mejora, fomentando la adaptabilidad y sostenibilidad organizacional.	El hallazgo de la falta de control de gestión en Voluntariado Colitas contrasta de manera notable con el marco teórico, que enfatiza la importancia de una supervisión rigurosa. No obstante, a pesar de esta discrepancia teórica, Voluntariado Colitas ha demostrado ser sostenible, lo que subraya la necesidad de considerar otros factores que contribuyen a su éxito y persistencia en el tiempo.
Financiamiento	Sostenibilidad Financiera sin Generación de Ingresos: Voluntariado Colitas, que no genera ingresos directamente de sus actividades principales, ha logrado mantenerse en el tiempo.	Los teóricos argumentan que la autosostenibilidad financiera es necesaria para la continuidad de cualquier emprendimiento social (Simón Moya, Revuelto Taboada y Medina Lorza, 2012).	La capacidad de Voluntariado Colitas para sostenerse sin generación directa de ingresos indica que otras fuentes de financiamiento como: Asistencias Pro Bono, donaciones, Marketing de causa (patrocinios), han permitido su continuidad.
Gestión de Recursos Humanos	Desgaste Emocional y Sostenibilidad: Voluntariado Colitas, pese a sus limitaciones y el desgaste emocional que implica el cumplimiento de su propósito primordial, ha logrado mantener a su equipo de voluntarios y sostenerse en el tiempo.	Durante la elaboración del Marco Teórico de esta investigación, no se incluyó información sobre Desgaste Emocional, ya que no se anticipó que este código podría emerger.	A pesar de las dificultades financieras y emocionales, algunas organizaciones son capaces de mantener la cohesión de su equipo. Factores como la motivación intrínseca, el compromiso con la causa y la solidaridad juegan un papel crucial en la sostenibilidad organizacional.
	Temor al Jefe: En CITPA, a pesar de que sus empleados sienten "temor al jefe," la organización ha logrado mantener a su equipo de trabajo y sostenerse con éxito a lo largo del tiempo.	Guzmán Vásquez y Trujillo Dávila (2008) argumentan que un ambiente de trabajo positivo y de confianza es esencial para el rendimiento y la satisfacción. El temor al jefe puede generar un ambiente tóxico que afecte negativamente la productividad. Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006) subrayan la importancia de un liderazgo empático para fomentar la creatividad y colaboración.	El hallazgo de que CITPA mantiene a su equipo a pesar del temor al jefe contrasta con el marco teórico, que aboga por un ambiente de trabajo basado en la confianza y apoyo. La sostenibilidad de CITPA a pesar del liderazgo que inspira temor indica que otros factores o dinámicas internas pueden estar compensando los efectos negativos de este estilo de liderazgo.

Categoría	Hallazgo	Contraste	Conclusión
Liderazgo	Clique de Liderazgo: Voluntariado Colitas, con un clique de liderazgo que asume la mayoría de los roles, se ha mantenido en el tiempo.	Durante la elaboración del Marco Teórico de esta investigación, no se incluyó información sobre Clique de Liderazgo, ya que no se anticipó que este código podría emerger.	A pesar de las posibles limitaciones y conflictos internos que implica un Clique de Liderazgo, CITPA ha logrado mantener su cohesión y sostenibilidad.
	Liderazgo Autocrático: A pesar de tener un estilo de liderazgo autocrático, CITPA ha logrado mantenerse a lo largo del tiempo.	A pesar de no abordar explícitamente el liderazgo autocrático, Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006) señalan la importancia de modelos de liderazgo más inclusivos y participativos en emprendimientos sociales.	Aunque el estilo de liderazgo autocrático puede ser eficaz a corto plazo, adoptar un enfoque más inclusivo y participativo podría mejorar la moral del equipo, la innovación y asegurar una mayor sostenibilidad organizacional. A pesar de esta discrepancia teórica, CITPA ha demostrado ser sostenible, resaltando la necesidad de comprender y valorar otros factores que contribuyen a su éxito y persistencia en el tiempo.

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.6. Teorización

En el marco de la Teoría Fundamentada, la teorización implica la integración de las categorías emergentes con los hallazgos empíricos, permitiendo la construcción de una teoría sustantiva que explique el fenómeno estudiado. Según Strauss y Corbin (2002), la codificación selectiva es el nivel final del proceso analítico, donde se selecciona una categoría central y se establece su relación con las demás categorías identificadas. En este estudio; la Codificación Abierta, la Codificación Axial y el Análisis de Coocurrencias, sirvieron como base para identificar patrones clave que fundamentan la teoría propuesta.

El proceso de teorización en este estudio ha sido guiado por una estructura inductiva basada en datos empíricos obtenidos de los emprendimientos sociales estudiados. El análisis de estos hallazgos y su contrastación con la literatura existente ha permitido generar una teoría de gestión empresarial para la sostenibilidad de los emprendimientos.

- Categoría Central: La Interacción de Factores en la Sostenibilidad del Emprendimiento Social.

En el proceso de codificación selectiva basado en la metodología de Teoría Fundamentada, se identificó que la sostenibilidad de los emprendimientos sociales no puede explicarse a partir de un solo factor, sino que emerge de la interacción dinámica de múltiples elementos estructurales, organizacionales y contextuales. La combinación de estos factores determina la viabilidad y permanencia del emprendimiento en el tiempo.

El análisis de los datos cualitativos procesados en Atlas.ti versión 24, permitió la construcción de una estructura teórica en la que convergen 10 categorías, cada una de ellas con una influencia significativa en la sostenibilidad de los emprendimientos. Estas categorías no operan de manera aislada, sino que están interconectadas, generando un ecosistema organizacional en el que cada elemento influye en los demás.

A través de la Codificación Axial y al análisis de Coocurrencias entre Códigos y Categorías, se evidenció que las relaciones más fuertes dentro del modelo teórico emergente se establecen entre: Estrategia, Cultura Organizacional, Liderazgo y Propósito Primordial.

Estos cuatro elementos se consolidan como los ejes articuladores de la teoría de gestión empresarial para la sostenibilidad de los emprendimientos sociales. Su interacción permite la alineación de los objetivos organizacionales, el fortalecimiento de la identidad del emprendimiento, la estabilidad de los procesos internos y la capacidad de adaptación al entorno.

- Interacción entre las Categorías.

A partir de la Codificación Axial y el Análisis de Coocurrencias, se identificaron patrones de interdependencia entre las categorías, permitiendo definir relaciones que articulan la teoría de sostenibilidad de los emprendimientos sociales. Estas relaciones explican cómo los distintos factores interactúan y qué elementos poseen un peso mayor

en la viabilidad y consolidación de los emprendimientos. A continuación, se presentan las relaciones más significativas identificadas en el estudio:

- Cultura Organizacional y Propósito Primordial: Identidad y Cohesión.

El análisis de datos cualitativos evidencia que la cultura organizacional se desarrolla en función del propósito primordial del emprendimiento. Los emprendimientos con un propósito claro y bien definido logran construir una cultura organizacional sólida, lo que a su vez impacta en la cohesión del equipo, la identidad institucional y la confianza de la comunidad beneficiaria.

- . Hallazgos Principales: (a) Los emprendimientos sociales más sostenibles poseen una fuerte alineación entre su propósito y su cultura interna, lo que les permite enfrentar crisis organizacionales con mayor resiliencia. (b) Las organizaciones con una cultura organizacional difusa o débil tienden a sufrir desafíos en la gestión del equipo, problemas de motivación interna y pérdida de identidad a largo plazo. (c) La cultura organizacional es un mecanismo de legitimación frente a los grupos de interés. Un propósito bien definido y alineado con la cultura interna genera mayor credibilidad y confianza en inversores, donantes y aliados estratégicos.
- . Implicaciones Prácticas: (a) Se recomienda desarrollar un proceso de alineación estratégica entre el propósito del emprendimiento y su cultura organizacional, asegurando que los valores internos sean reflejo de la misión social. (b) Implementar procesos de formación interna para consolidar una cultura organizacional fuerte basada en la visión y valores del emprendimiento.

- Estrategia y Desarrollo Organizacional: Dirección y Crecimiento.

El análisis de los resultados indica que la estrategia organizacional es determinante en la capacidad del emprendimiento para consolidarse en el

tiempo. Sin una estrategia bien definida, los procesos internos tienden a volverse ineficientes, lo que compromete la estabilidad del emprendimiento.

- . Hallazgos Principales: (a) Los emprendimientos que logran definir una estrategia clara desde sus primeras etapas, tienden a alcanzar un mayor nivel de madurez organizacional. (b) La estrategia debe estar alineada con las dinámicas de desarrollo organizacional, asegurando que el crecimiento de la estructura interna responda a las necesidades operativas. (c) La ausencia de una estrategia estructurada se asocia con fragilidad organizacional, falta de procesos definidos y dependencia excesiva de liderazgos individuales.
- . Implicaciones Prácticas: (a) Desarrollar un plan estratégico estructurado, con metas claras a corto, mediano y largo plazo. (b) Implementar sistemas de monitoreo y evaluación para medir el impacto de las estrategias en el desarrollo organizacional.

- Liderazgo y Gestión de Recursos Humanos: Compromiso y Sostenibilidad.

El liderazgo ha sido identificado como un factor clave en la sostenibilidad organizacional, puesto que incide directamente en la capacidad del emprendimiento para atraer y retener talento comprometido.

- . Hallazgos Principales: (a) El liderazgo define la cultura de trabajo dentro del emprendimiento. Un liderazgo fuerte y motivador genera mayor compromiso en el equipo. (b) Los emprendimientos con problemas de gestión de recursos humanos suelen presentar altos niveles de rotación de personal, lo que afecta la estabilidad organizacional. (c) La formación y desarrollo del equipo de trabajo es una estrategia fundamental para garantizar la sostenibilidad.
- . Implicaciones Prácticas: (a) Desarrollar programas de formación en liderazgo para fortalecer las capacidades de gestión en los equipos directivos. (b) Implementar estrategias de retención del talento,

asegurando condiciones adecuadas para la permanencia del equipo dentro del emprendimiento.

- Financiamiento y Adaptabilidad a Fuerzas Contextuales: Resiliencia y Viabilidad.

El análisis de datos sugiere que la capacidad de un emprendimiento social para asegurar su sostenibilidad financiera depende de su grado de adaptación a las fuerzas contextuales.

- . Hallazgos Principales: (a) Los emprendimientos que diversifican sus fuentes de financiamiento, logran reducir su vulnerabilidad ante cambios en el entorno externo. (b) La dependencia de una única fuente de financiamiento incrementa el riesgo de inestabilidad financiera. (c) La capacidad de adaptación al contexto permite a los emprendimientos ajustar su modelo de negocio y encontrar oportunidades de financiamiento innovadoras.
 - . Implicaciones Prácticas: (a) Diseñar estrategias de diversificación de ingresos, incluyendo modelos híbridos de financiamiento. (b) Desarrollar capacidades de análisis del entorno, permitiendo anticiparse a cambios en las condiciones económicas y políticas.
- Contrastación con la Literatura y Modelos Preexistentes.

El desarrollo de una teoría fundamentada implica la validación y comparación de los hallazgos empíricos con el conocimiento existente en la literatura académica. En este estudio, la contrastación se llevó a cabo a través de un análisis detallado de los modelos teóricos previos sobre emprendimiento social, sostenibilidad organizacional y gestión empresarial. Las tablas 19 y 20, ambas incluidas en la investigación, permitieron establecer un marco de referencia para comparar los resultados emergentes con modelos previos. La validación de los hallazgos empíricos con teorías preexistentes proporciona mayor solidez a la teoría emergente, identificando coincidencias, divergencias y aportes innovadores que enriquecen el campo del emprendimiento social y la sostenibilidad organizacional.

- Modelos de Emprendimiento Social: Convergencias y Divergencias con la Teoría Emergente.

El emprendimiento social ha sido ampliamente estudiado en las últimas décadas, con múltiples enfoques teóricos que han intentado explicar su naturaleza y funcionamiento. A continuación, se presentan algunos de los modelos más relevantes en la literatura y su relación con los hallazgos del presente estudio:

- . Modelo de Mair & Martí (2006): Mair & Martí (2006) definen el emprendimiento social como un proceso de creación de valor a través de la combinación innovadora de recursos para generar impacto social. Este modelo enfatiza la importancia de la innovación y el propósito social como elementos diferenciadores de los emprendimientos sociales respecto a los tradicionales. La teoría emergente coincide con este modelo en que la creación de valor social es el eje central del emprendimiento social. Sin embargo, el modelo de Mair & Martí no profundiza en la gestión organizacional interna ni en los factores que permiten la sostenibilidad del emprendimiento a largo plazo, lo que sí aborda la presente investigación. De la misma forma, el presente estudio encontró que la sostenibilidad organizacional no solo depende de la innovación, sino de la integración de múltiples dimensiones, como la cultura organizacional, el liderazgo y la estrategia.
- . Modelo de Social Enterprise Knowledge Network (SEKN, 2006): Este modelo analiza el emprendimiento social a partir de tres dimensiones clave (Creación de valor social, uso de estrategias de negocio y participación en el mercado). También argumenta que la sostenibilidad de los emprendimientos sociales depende de su capacidad para operar en entornos de mercado sin perder su misión social. Los hallazgos de esta investigación refuerzan la idea de que las estrategias de negocio son importantes para la sostenibilidad del emprendimiento social. No

obstante, el presente estudio amplía el modelo de SEKN al incluir la cultura organizacional y el liderazgo como factores clave, aspectos que no son tratados con profundidad en SEKN. Además, mientras SEKN enfatiza la generación de ingresos, la presente investigación demuestra que el financiamiento no es el único factor determinante en la sostenibilidad organizacional.

- . Modelo de Nicholls (2006): Nicholls (2006) (Citado en Galdón Sanz-Pastor, 2016) propone que los emprendimientos sociales se caracterizan por la combinación de tres elementos (Misión social, innovación y estrategias de mercado). Este modelo indica que solo aquellos emprendimientos que logran operar bajo una lógica de mercado pueden ser sostenibles. Sin embargo, los hallazgos de esta investigación sugieren que no todos los emprendimientos sociales necesitan operar bajo una lógica de mercado para ser sostenibles. En este sentido, la teoría emergente amplía la perspectiva de Nicholls al considerar que la sostenibilidad también puede lograrse a través de modelos híbridos de financiamiento y estrategias de gestión integrales. Destacando también que la innovación es un factor relevante, pero no suficiente para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.
- . Modelo de Yunus (2011) y Empresas Sociales: Muhammad Yunus (2011), creador del concepto de empresa social, plantea que estas organizaciones deben operar con criterios empresariales, pero con un enfoque orientado a la solución de problemas sociales. Su modelo enfatiza la importancia de la autosostenibilidad financiera a través de la reinversión de beneficios. La presente investigación confirma la importancia de la autosostenibilidad, pero desafía la idea de que la reinversión de beneficios sea el único camino para garantizar la estabilidad. La teoría emergente propone que la diversificación de ingresos, el liderazgo organizacional y la estrategia estructurada son

igual de relevantes para la sostenibilidad de los emprendimientos sociales.

- Aportes Diferenciadores de la Teoría Emergente.

El análisis comparativo de la teoría emergente con los modelos existentes, permitió identificar una serie de contribuciones relevantes al campo del emprendimiento social y la sostenibilidad organizacional:

- . Integración de la Dimensión Cultural y Organizacional: A diferencia de los modelos previos, que se enfocan principalmente en la generación de valor social y el financiamiento, la presente investigación enfatiza la importancia de la cultura organizacional y el liderazgo. Los datos revelaron que las organizaciones con una cultura fuerte y valores bien definidos logran mayor estabilidad y compromiso por parte de su equipo.
- . Sostenibilidad más allá del Financiamiento: Mientras que muchos modelos tradicionales asocian la sostenibilidad con la capacidad de generar ingresos, la teoría emergente demuestra que la sostenibilidad organizacional también depende de factores estructurales, estratégicos y de liderazgo. Lo que significa que la diversificación de ingresos es importante, pero debe integrarse con estrategias de gestión interna y planificación organizacional.
- . Una Teoría Multidimensional: La investigación propone un enfoque holístico, donde la sostenibilidad se entiende como el resultado de la interacción de múltiples factores en lugar de depender de una única variable. La combinación de estrategia, cultura, liderazgo y financiamiento permite comprender cómo los emprendimientos pueden consolidarse y adaptarse a los cambios en su entorno.

- Implicaciones de la Teoría Emergente: Los hallazgos y la contrastación con modelos preexistentes tienen importantes implicaciones tanto para la academia como para la gestión práctica de los emprendimientos sociales.

- Implicaciones para la Investigación:
 - . Se requiere mayor investigación sobre cómo la cultura organizacional influye en la sostenibilidad de los emprendimientos sociales.
 - . Es necesario desarrollar estudios que integren factores internos y externos en la evaluación de la viabilidad de estos emprendimientos.
 - . La investigación futura podría explorar cómo las estrategias de liderazgo impactan en la permanencia y crecimiento de las organizaciones sociales.

- Implicaciones para la Gestión de Emprendimientos Sociales:

El desarrollo de esta teoría fundamentada no solo tiene repercusiones en el ámbito académico, sino que también proporciona herramientas aplicables para mejorar la gestión y sostenibilidad de los emprendimientos sociales. A partir de los hallazgos de este estudio, se identificaron estrategias que pueden ser implementadas por emprendedores, gestores sociales, formuladores de políticas y otras partes interesadas en el desarrollo de empresas con impacto social. Estas implicaciones prácticas se organizan en cinco dimensiones fundamentales, basadas en los factores identificados en la investigación como determinantes para la sostenibilidad de los emprendimientos sociales: Cultura Organizacional y Propósito Primordial; Liderazgo y Gestión del Talento Humano; Estrategia y Desarrollo Organizacional; Financiamiento y Sostenibilidad Económica y Adaptabilidad a Factores Contextuales. Cada una de estas dimensiones ofrece recomendaciones prácticas basadas en la evidencia obtenida en el análisis de datos, asegurando su aplicabilidad en el contexto de los emprendimientos sociales.

- . Cultura Organizacional y Propósito Primordial: Fortaleciendo la Identidad del Emprendimiento.

El estudio reveló que una cultura organizacional fuerte y alineada con el propósito primordial del emprendimiento es importante para la

sostenibilidad. Las organizaciones con valores claros y bien definidos logran mayor cohesión interna y estabilidad en el tiempo.

- Estrategias para Fortalecer la Cultura Organizacional: (a) Definir y comunicar claramente la misión y visión (Los valores organizacionales deben ser explícitos y reflejarse en todas las acciones de la empresa). (b) Fomentar el sentido de pertenencia (Actividades de integración, reconocimiento del trabajo en equipo y la construcción de una identidad organizacional clara, pueden fortalecer el compromiso del equipo). (c) Evaluar y ajustar la cultura organizacional periódicamente (Es recomendable realizar diagnósticos internos para identificar áreas de mejora en términos de valores y dinámicas organizacionales).
- Implementación Práctica: (a) Desarrollo de manuales de identidad organizacional que establezcan los valores, principios y normas de conducta dentro del emprendimiento. (b) Capacitaciones periódicas sobre la misión y visión del emprendimiento para asegurar que el equipo interno comprenda y se alinee con los objetivos estratégicos. (c) Creación de espacios de diálogo donde los empleados puedan aportar ideas sobre la cultura organizacional y su impacto en la gestión.

. Liderazgo y Gestión del Talento Humano: Garantizando la Estabilidad Organizacional.

El liderazgo transformacional fue identificado como un factor determinante en la gestión de los emprendimientos sociales. Un liderazgo fuerte permite mantener la cohesión del equipo, fomentar la innovación y asegurar la continuidad del emprendimiento.

- Estrategias para el Desarrollo del Liderazgo: (a) Fomentar el liderazgo participativo (La toma de decisiones debe incluir la voz del equipo para promover el compromiso y la innovación). (b) Capacitación en liderazgo y gestión (Los emprendedores deben

desarrollar habilidades en planificación estratégica, resolución de conflictos y gestión del cambio). (c) Identificación y desarrollo de líderes internos (Se deben establecer programas de mentoría para formar nuevos líderes dentro de la organización).

- Estrategias para la Gestión del Talento Humano: (a) Implementar procesos de selección basados en la cultura organizacional (Se recomienda contratar talento que comparta los valores del emprendimiento). (b) Diseñar planes de carrera internos (La posibilidad de crecimiento profesional dentro de la organización incentiva la retención del talento). (c) Promover la retroalimentación y evaluación continua (Sistemas de evaluación de desempeño permiten mejorar el ambiente laboral y la productividad del equipo).
- Implementación Práctica: (a) Desarrollo de programas de mentoría interna, donde los líderes experimentados guíen a los nuevos talentos en la organización. (b) Encuestas de clima organizacional, aplicadas periódicamente, para medir la satisfacción del equipo y ajustar estrategias de liderazgo. (c) Capacitaciones en liderazgo y toma de decisiones, dirigidas a los líderes de equipo y directivos.

- Estrategia y Desarrollo Organizacional: Asegurando el Crecimiento a Largo Plazo.

La investigación demostró que los emprendimientos con una estrategia estructurada logran una mayor estabilidad y crecimiento a largo plazo. La estrategia debe estar alineada con los recursos disponibles y con las condiciones del entorno.

- Estrategias para el Desarrollo Organizacional: (a) Establecer planes estratégicos flexibles (La planificación debe permitir adaptaciones según los cambios en el entorno). (b) Diseñar estructuras organizacionales eficientes (Se deben definir roles y responsabilidades claras dentro del equipo). (c) Monitorear el

desempeño organizacional (Indicadores clave de desempeño (KPIs) permiten evaluar la efectividad de las estrategias implementadas).

- Implementación Práctica: (a) Uso de metodologías ágiles (Scrum, Kanban) para la planificación de actividades y gestión de proyectos. (b) Definición de objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido) para guiar el crecimiento del emprendimiento. (c) Evaluaciones trimestrales de desempeño organizacional, con revisión de indicadores clave.

. **Financiamiento y Sostenibilidad Económica: Creando Modelos de Negocio Estables.**

El análisis de los emprendimientos sociales reveló que aquellos que dependen de una única fuente de financiamiento son más vulnerables a crisis económicas. La diversificación de ingresos es una estrategia importante para la sostenibilidad.

- Estrategias para la Sostenibilidad Financiera: (a) Explorar modelos híbridos de financiamiento (Combinar ingresos generados por el mercado con subvenciones o donaciones). (b) Fortalecer alianzas estratégicas (La colaboración con otros actores permite acceso a nuevas oportunidades de financiamiento). (c) Uso de tecnología y herramientas digitales (Plataformas de crowdfunding y fintech pueden ser utilizadas para recaudar fondos).
- Implementación Práctica: (a) Creación de un plan financiero sostenible, con previsión de ingresos y gastos para los próximos cinco años. (b) Desarrollo de un portafolio de donantes y aliados, con estrategias específicas para la captación de recursos. (c) Automatización de procesos financieros mediante herramientas digitales.

. **Adaptabilidad a Factores Contextuales: Navegando en Entornos Cambiantes.**

Los emprendimientos sociales operan en entornos dinámicos y deben ser capaces de adaptarse a los cambios políticos, económicos y sociales.

- Estrategias para la Adaptabilidad: (a) Desarrollar análisis de riesgos y escenarios (La anticipación de posibles crisis permite reaccionar con mayor rapidez). (b) Fomentar la innovación y la flexibilidad (La capacidad de ajustar modelos de negocio según las necesidades del entorno es importante). (c) Monitoreo constante del entorno (Identificar tendencias y cambios regulatorios permite tomar decisiones informadas).
- Implementación Práctica: (a) Desarrollo de un comité de análisis de riesgos, encargado de evaluar amenazas externas y proponer planes de acción. (b) Implementación de metodologías de innovación abierta, permitiendo la cocreación de soluciones con la comunidad y aliados estratégicos. (c) Sistemas de inteligencia de mercado, con el uso de herramientas de análisis de datos para identificar oportunidades y riesgos.

La Teoría Fundamentada de Gestión Empresarial para la Sostenibilidad de Emprendimientos Sociales propuesta en esta investigación resalta la interacción de múltiples factores en la consolidación de estos emprendimientos. Los hallazgos empíricos confirman que la sostenibilidad no depende únicamente del financiamiento, sino de la interacción entre estrategia, cultura organizacional, liderazgo y propósito primordial. La teoría emergente no solo contribuye a la literatura sobre emprendimiento social, sino que también ofrece herramientas prácticas para la gestión efectiva de estos emprendimientos en contextos de alta incertidumbre.

CONCLUSIONES

El presente estudio ha permitido desarrollar una teoría que explica los factores determinantes en la sostenibilidad de los emprendimientos sociales. A través de la aplicación de la Teoría Fundamentada y el análisis cualitativo mediante Atlas.ti, versión 24, se identificaron diez categorías que influyen en la permanencia y consolidación de estos emprendimientos, resaltando la interacción dinámica entre elementos internos y externos a la organización.

La sostenibilidad no puede ser explicada desde una única dimensión, como la capacidad financiera o la innovación, sino que surge de la interconexión de múltiples factores, tales como la cultura organizacional, el liderazgo, la estrategia, el financiamiento y la capacidad de adaptación al entorno. Este enfoque multidimensional permite comprender la complejidad inherente a los emprendimientos sociales y plantea recomendaciones prácticas para su gestión efectiva.

Entre los hallazgos más relevantes identificados se destacan:

- Interacción entre categorías: La sostenibilidad surge de la relación entre múltiples factores, tales como cultura organizacional, propósito primordial, financiamiento, estructura organizativa y liderazgo.
- Importancia de la cultura organizacional: Una cultura organizacional sólida, alineada con la misión social del emprendimiento, facilita la cohesión interna y el compromiso del equipo.
- El liderazgo como factor clave: Los emprendimientos con líderes transformacionales presentan mayores niveles de estabilidad, innovación y adaptación frente a cambios en el entorno.
- Más allá del financiamiento: La sostenibilidad no depende solo de la generación de ingresos, sino de una gestión eficiente de los recursos y la capacidad de diversificar fuentes de financiamiento.

- Capacidad de adaptación: Los emprendimientos que logran ajustarse a los cambios del entorno y desarrollar estrategias flexibles presentan una mayor probabilidad de éxito a largo plazo.

Este estudio aporta una visión innovadora y holística sobre la gestión de emprendimientos sociales, integrando elementos que han sido tradicionalmente analizados de manera separada en la literatura existente. Entre las contribuciones más importantes se encuentran:

- Desarrollo de una Teoría con Enfoque Sistémico de Sostenibilidad: A diferencia de los modelos tradicionales que enfatizan el financiamiento y la rentabilidad, la teoría emergente plantea que la sostenibilidad es el resultado de la interacción entre dimensiones organizacionales, estratégicas y contextuales. Esta teoría permite comprender cómo los emprendimientos pueden consolidarse y expandirse sin comprometer su misión social.
- Validación empírica mediante Teoría Fundamentada: La presente investigación no solo propone un modelo conceptual, sino que este se basa en evidencia empírica obtenida a través de la Teoría Fundamentada. Esto garantiza que la teoría emergente no es una abstracción teórica, sino una explicación basada en datos reales.
- Enfoque en la Cultura Organizacional y el Liderazgo: La investigación demuestra que la sostenibilidad de los emprendimientos no solo depende de factores externos, sino de elementos internos como la cultura organizacional y el liderazgo. Este enfoque refuerza la idea de que el éxito a largo plazo de estos emprendimientos radica en la construcción de estructuras sólidas y en la capacidad de gestionar equipos con una visión compartida.
- Aplicabilidad en Diferentes Contextos: La teoría emergente propuesta puede ser aplicada en diversos tipos de emprendimientos sociales, adaptándose a diferentes sectores, escalas y realidades socioeconómicas. Esto lo convierte en una herramienta útil para emprendedores, gestores de organizaciones sociales y formuladores de políticas públicas.

Los hallazgos de esta investigación abren diversas oportunidades para futuras investigaciones en el campo del emprendimiento social. Algunas de las áreas de estudio recomendadas incluyen:

- **Medición Cuantitativa de Factores de Sostenibilidad:** El desarrollo de modelos cuantitativos que permitan medir la influencia relativa de cada categoría identificada en la sostenibilidad del emprendimiento social.
- **Adaptabilidad del Modelo a diferentes contextos:** Investigar cómo la teoría propuesta puede adaptarse a diferentes sectores del emprendimiento social, tales como educación, salud, medio ambiente y desarrollo comunitario.
- **Impacto de la Cultura Organizacional en la Escalabilidad:** Analizar en mayor profundidad cómo la cultura organizacional influye en la capacidad de un emprendimiento social para escalar su impacto y replicarlo en otros contextos.
- **Innovación y Transformación Digital en Emprendimientos Sociales:** Explorar cómo la incorporación de tecnología y herramientas digitales puede mejorar la eficiencia, sostenibilidad y alcance de los emprendimientos sociales.

El presente estudio confirma que la sostenibilidad de los emprendimientos sociales no es un objetivo aislado, sino un proceso dinámico y multifacético. La clave del éxito radica en la capacidad de los emprendimientos para gestionar su estructura interna, responder a cambios en el entorno y articular estrategias de financiamiento y liderazgo efectivas. A partir de los hallazgos obtenidos, surgió una teoría que integra y reconoce la interdependencia entre la cultura organizacional, el propósito primordial, la estrategia, el financiamiento y la adaptabilidad. Esta investigación ofrece una base teórica y práctica para fortalecer el ecosistema de emprendimientos sociales y facilitar su consolidación a largo plazo.

Finalmente, la investigación resalta la importancia de continuar explorando nuevas estrategias para mejorar la gestión y sostenibilidad de los emprendimientos sociales. Los problemas sociales exigen soluciones innovadoras, por tanto la construcción de emprendimientos sólidos y sostenibles representa un gran desafío para el desarrollo de sociedades más equitativas y resilientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca, A., & Ruíz, N. (2014). <http://www.kerwa.ucr>. Recuperado el 20 de Noviembre de 2021, de http://www.kerwa.ucr: http://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/11090/Manual%20ATLAS.ti%20_%20A%20barca%20%26%20Ruiz.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alianza Cooperativa Internacional. (1995). *Declaración sobre la identidad cooperativa*.
- Alianza Cooperativa Internacional. (2009). *Ley marco para las cooperativas de América Latina*.
- Asamblea Nacional. (2009). *Ley Orgánica de los Consejos Comunales*. Caracas: Gaceta Oficial N° 39.335, de fecha 28-12-2009.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley de Cajas de Ahorro, Fondos de Ahorro y Asociaciones de Ahorro Similares*. Caracas: Gaceta Oficial N° 39.533, de fecha 16-11-2010.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de las Comunas*. Caracas: Gaceta Oficial N° 6.011, de fecha 21-12-2010.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica del Poder Popular*. Caracas: Gaceta Oficial N° 6.011 de fecha 21-12-2010.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal*. Caracas: Gaceta Oficial N° 6.011, de fecha 21-12-2010.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Caracas: Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453, de fecha 24-03-2000.
- Ashoka. (Septiembre de 2020). <http://colombia.ashoka.org/>. Obtenido de <http://colombia.ashoka.org/>: <http://colombia.ashoka.org/>
- ASHOKA. (15 de Diciembre de 2023). ASHOKA. Obtenido de ASHOKA: <https://www.ashoka.org/es-ve/country/venezuela>
- Asián Chaves, R., Fernández Fernández, M. T., & Montes Pineda, Ó. (2013). Más allá de la RSC. Hacia un Nuevo Paradigma de Desarrollo a través de la Innovación Social. *Prisma Social*, 0-30.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 1-22.
- Bautista C., N. P. (2011). *Proceso de la Investigación Cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones*. Bogotá: Manual Moderno.
- Comisión Europea. (2011). *La iniciativa de emprendimiento social. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, el Consejo, el Comité Económico y Social Europeo y el Comité de las Regiones*. Bruselas.

- Comité Económico y Social Europeo. (2012). *Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema "La economía social en América Latina"*. Bruselas: Diario Oficial de la Unión Europea.
- Comité Económico y Social Europeo. (2012). *La Economía Social en la Unión Europea*.
- Comunidad Económica Europea. (1957). www.boe.es. Obtenido de https://www.boe.es/legislacion/enlaces/documentos/ue/Trat_EC_consol.pdf.
- De Souza, I. (24 de Mayo de 2019). *Rockcontent*. Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog>
- Dees, G., Anderson, B. B., & Wei-Skillern, J. (2004). Scaling Social Impact. Strategies for Spreading Social Innovations. *Stanford Social Innovation Review*, 23-32.
- Dees, J. G. (1998). The Meaning of "Social Entrepreneurship".
- Dees, J. G. (2008). Philanthropy and Enterprise. Harnessing the Power of Business and Social Entrepreneurship for Development. *Innovations*, 119-132.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (Agosto de 2012). El enfoque EMES de la empresa social desde una perspectiva comparada. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, CIRIEC*, (75), 7-34.
- Espínola Verdina, V., & Torres González, L. A. (2020). Análisis Cualitativo de Modelos de Negocio para el Emprendimiento Social. *Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 1-16.
- Franco Pedraza, P. (Enero-Julio de 2016). La definición del emprendimiento social. Algunos elementos conceptuales para el debate. *Revista Finnova*, 2(3), 45-55.
- Galdón Sanz-Pastor, C. (2016). El Papel de las Nuevas Tecnologías en el Emprendimiento Social. Análisis Empírico Cuantitativo del caso de la Unión Europea (2000 - 2015). *El Papel de las Nuevas Tecnologías en el Emprendimiento Social. Análisis Empírico Cuantitativo del caso de la Unión Europea (2000 - 2015)*. Madrid, España: Universidad Complutense de Madrid.
- García Muller, A. (1998). Marco jurídico de la economía solidaria en Latinoamérica. *Anuario de estudios cooperativos*(1), 21-46.
- García Muller, A. (2011). Tendencias recientes y desafíos del derecho solidario. Reformas legislativas en el derecho social y solidario iberoamericano. *Fundibes*.
- García, B., & Colina, J. (2013). Dimensión jurídica del emprendimiento social en Venezuela. *Multiciencias*, 13(3), 274-282.
- García, B., & Piña-Zambrano, H. (Abril-Junio de 2013). Institucionalidad venezolana sobre emprendimiento social durante el período 1999 - 2010. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 10(2), 215-234.

- Gatica, S. (2012). La innovación social en Chile y el rol del estado en su desarrollo. *Escuela de Administración Pontificia, Universidad Católica de Chile*.
- Giraldo, M. (2005). Modelo de autogestión para el cooperativismo. *Revista Venezolana de Economía Social*.(10), 37-48.
- Guevara Albán, G. P., Mazacon Roca, B. N., & Lozano Chaguay, L. A. (2021). Análisis de los modelos de gestión para sostenibilidad del emprendimiento social en la Provincia de los Ríos. *Journal of Science and Research*, 370-393.
- Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2008). Emprendimiento Social - Revisión de Literatura. *Estudios Gerenciales*, 105-125.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Husserl, E. (2013). *Ideas relativas a una Fenomenología Pura y una Filosofía Fenomenológica. Libro Primero. Introducción General a la Fenomenología Pura*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Instituto de Estudios Superiores de Administración IESA. (15 de Diciembre de 2023). IESA. Obtenido de IESA: <https://www.iesa.edu.ve/>
- Isaza, G. (2002). *Análisis, Interpretación y Construcción Teórica en la Investigación Cualitativa*. Manizales: Centro de Educación a Distancia, Colombia: Universidad de Manizales.
- Lariú, A., & Strandberg, L. (2009). Negocios inclusivos: Creando valor para las empresas y para la población de bajos ingresos. *Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*.
- Lepoutre, J., Justo, R., Terjesen, S., & Bosma, N. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: the Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. . *Small Business Economics*, 693-714.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 36-44.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The Case for Definition. *Stanford Social Innovation Review*, 28-39.
- Martínez Miguélez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Martínez Miguélez, M. (2007). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Manual Teórico-Práctico*. México D.F.: Editorial Trillas.
- Martínez Miguélez, M. (2009). *Nuevos Paradigmas en la Investigación*. Caracas: Editorial ALFA.
- Mercosur. (2008). *Estatuto de Cooperativas de Mercosur*.

- Ministerio de Planificación y Desarrollo. (2001). *Lineamientos generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación 2001 - 2007*. Caracas.
- Ministerio de Planificación y Desarrollo. (2007). *Proyecto Nacional Simón Bolívar: Primer Plan Socialista 2007 - 2013*. Caracas.
- Ministerio de Planificación y Desarrollo. (2000). *Programa Económico: Plan Bolívar 2000*. Caracas.
- Montenegro, M. (2008). El "boom" cooperativo: Debates en torno a las políticas públicas y las cooperativas en Venezuela. *Cayapa. Revista Venezolana de Economía Social*.(16), 187-216.
- Montes de Oca Rojas, M. (Enero-Marzo de 2020). Perspectivas del emprendimiento social y redes socioprodutivas de pequeños productores en Venezuela. *Revista de ciencias sociales (RCS)*, XXVI(1), 300-312.
- Montilla, L., Rodríguez, R., & Pernía, N. (2008). Cooperativismo, sociedad y sindicatos. *Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas*(4), 533-558.
- Mora Mayoral, M. J., & Martínez Martínez, F. R. (2018). Desarrollo Local Sostenible, Responsabilidad Social Corporativa y Emprendimiento Social. *Equidad y Desarrollo*, 27-46.
- Organización de las Naciones Unidas. (2001). *Las cooperativas en el desarrollo social. Informe del Secretario General*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2002). *Recomendación sobre la promoción de las cooperativas*. Núm. 193. Ginebra.
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE. (2013). Obtenido de Policy Brief on Social Entrepreneurship. Entrepreneurial Activities in Europe http://www.oecd.org/cfe/leed/Social%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN_FINAL.pdf
- Pareja Cano, B. (Agosto de 2013). El emprendimiento social: una introducción a los conceptos, dimensiones y teorías. *Servicios sociales y política social*., XXX(102), 11-22.
- Pareja Cano, B., Bajo Sanjuan, A., & Fernández Fernández, J. L. (2015). Las Escuelas del Emprendimiento Social: Una triple Propuesta Teórica para enfocar su Estudio. *ICADE*, 67-87.
- Parlamento Europeo. (2009). *Resolución del Parlamento Europeo, de 19 de Febrero de 2009 sobre Economía Social (2008/2250 INI)*.
- Parlamento Europeo. (2013). *Resolución del Parlamento Europeo, de 2 de Julio de 2013, sobre la contribución de las cooperativas a la salida de la crisis (2012/2321 INI)*.

- Parlamento Europeo. (2015). *Informe sobre emprendimiento social e innovación social en la lucha contra el desempleo (2014/2236 INI)*.
- Pedraza Reyes, C. J., Cantillo Campo, N., & Dueñas Meza, J. (2019). *Emprendimiento Social en el sector Lácteo*. La Guajira: Universidad de La Guajira.
- Presidencia República Bolivariana de Venezuela. (2001). *Decreto con Fuerza de Ley de Creación, Estímulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero*. N° 1.250. Caracas: Gaceta oficial N° 37.164, de fecha 22-03-2001.
- Presidencia República Bolivariana de Venezuela. (2001). *Decreto de Ley Especial de Asociaciones Cooperativas* N° 1.440. Caracas: Gaceta oficial N° 37.285, de fecha 18-09-2001.
- Presidencia República Bolivariana de Venezuela. (2008). *Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Propiedad Social* N° 6.215. Caracas: Gaceta Oficial N° 5.890, de fecha 31-07-2008.
- Presidencia, R. (2001). *Decreto con Fuerza de Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria* N° 1.547. Caracas: Gaceta oficial N° 37.583, de fecha 03-12-2001.
- Presidencia, R. (2008). *Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular* N° 6.130. Caracas: Gaceta oficial N° 5.890, Extraordinario 31-07-2008.
- Rodríguez, A., & Ojeda, E. (Octubre-Diciembre de 2013). Emprendimiento social: Un concepto en busca de sostenibilidad. *Debates IESA*, XVIII(4), 49-52.
- Rojas de Escalona, B. (2007). *Investigación cualitativa. Fundamentos y praxis*. Caracas: FEDUPEL.
- Rojas De Francisco, L., & Macías Prada, J. F. (Septiembre-Diciembre de 2019). Autogestión, emprendimiento social e innovación social: Un análisis de contenidos publicados en twitter. *Tec Empresarial*, 13(3), 42-57.
- Schumpeter, J. A. (1944). *La Teoría del Desarrollo Económico: Una Investigación sobre Beneficios, Capital, Crédito, Interés y Ciclo Económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Schumpeter, J. A. (1983). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Barcelona: Ediciones Orbis, S.A.
- Schumpeter, J. A. (1996). *Historia del Análisis Económico*. Barcelona: Ariel.
- Simón Moya, V., Revuelto Taboada, L., & Medina Lorza, A. F. (2012). La Influencia de la Formación, la Experiencia y la Motivación para Empezar en la Supervivencia de las Empresas de Nueva Creación. *Estudios Gerenciales*, 237-262.

- Social Enterprise Knowledge Network (SEKN). (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington D.C.: Inter-American Development Bank.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Waddock, S. A., & Post, J. E. (1991). Social Entrepreneurs and Catalytic Change. *Public Administration Review*, 393-401.
- Young, D. R. (1983). *If not for profit, for what? A behavioral theory of the nonprofit sector based on entrepreneurship*. Lexington: Lexington Books.
- Yunus, M. (2011). *Las empresas sociales. Una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad*. Barcelona: Editorial Paidós.

ANEXO A

Guion de Entrevista

1. Propósito Primordial

1.1 Generación de Valor Social y Valor Económico

1.1.1. Creación de la organización.

1.1.2. Misión.

1.1.3. Clientes.

2. Factores de Integración

2.1 Liderazgo

2.1.1. Roles y habilidades propias de los líderes.

2.1.2. Relevo de los líderes.

2.1.3. Cualidades de los líderes.

2.2. Estrategia

2.2.1. Estrategia de la Organización para alcanzar su misión.

2.2.2. Foco Estratégico.

2.2.3. Alcance.

2.2.4. Capacidades, conocimientos, experiencia para lograr la Misión.

2.2.5. Valores.

2.2.6. Políticas.

2.2.7. Visión.

2.2.8. Planificación de metas.

2.2.9. Relación con el entorno inmediato (Comunidad donde opera, proveedores, empleados, clientes o beneficiarios y competidores).

2.2.10. Vínculo de los clientes o beneficiarios del Emprendimiento con el diagnóstico del problema y la gestión de la organización.

2.2.11. Diferencias con organizaciones parecidas.

2.3. Cultura Organizacional

2.3.1. Procesos de Gestión

2.3.1.1. Logotipo, estatutos internos y organigrama.

2.3.1.2. Cargos existentes.

2.3.1.3. Distribución de las tareas en la organización.

2.3.1.4. Manual de Normas y Procedimientos

- 2.3.1.5. Control de gestión.
- 2.3.2. Sistemas de Comunicación
 - 2.3.2.1. Relaciones entre los miembros de la organización. Solución de conflictos.
 - 2.3.2.2. Relación con otras organizaciones.
 - 2.3.2.3. Manejo de la información entre los miembros de la organización.
 - 2.3.2.4. Información al público en general.
- 2.3.3. Procesos de Toma de Decisiones
- 3. Mecanismos de Implementación
 - 3.1. Estructura y Procesos Organizacionales
 - 3.3.1. Flujos de Trabajo
 - 3.3.1.1. Experticia de los miembros de la Organización en el área de acción del Emprendimiento Social.
 - 3.3.1.2. Separación de funciones entre el área social y el área administrativa
 - 3.3.2. Relación con los Grupos de Interés
 - 3.2. Recursos Humanos
 - 3.2.1. Contratación de nuevos ingresos a la Organización
 - 3.2.2. Competencias y valores necesarias para ingresar a la Organización.
 - 3.2.3. Estrategias de retención del personal
 - 3.2.4. Rotación del personal en la organización.
 - 3.2.5. Manual de Cargos y Funciones
 - 3.2.6. Evaluación de desempeño del personal
 - 3.2.7. Sanciones y reconocimientos dentro de la organización.
 - 3.2.8. Aprendizaje organizacional.
 - 3.3. Financiamiento
 - 3.3.1. Fuentes de financiamiento de la organización. Mecanismos (de mercado o fuera del mercado).
 - 3.3.2. Ayuda financiera, asesoría y apoyo fuera de la organización.
 - 3.4. Gobierno de los Emprendimientos Sociales
 - 3.4.1. Órgano de gobierno de la organización.
 - 3.4.2. Duración del mandato y rotación de los miembros.
 - 3.4.3. Composición del órgano de gobierno.
 - 3.4.4. Roles de los integrantes del directorio.

3.4.5. Distribución del trabajo en el órgano de gobierno.

3.5. Medición de Desempeño

3.5.1. Indicadores financieros, operativos y de resultado.

3.5.2. Profesionales encargados específicamente de la medición de desempeño.

3.5.3. Traducción de la misión en resultados operacionales.

4. Fuerzas Contextuales

4.1. Acontecer político, económico y social del país.

4.2. Cambios en el ambiente.

4.3. Avances tecnológicos.

4.4. Cambios demográficos.

ANEXO B

Entrevistas

- Entrevista a Compañía Integral de Talentos Pequeños Artistas CITPA: Visitar el siguiente enlace

<https://drive.google.com/file/d/1RuUVnuJXkPmNYcNWEql29RfCjD5IUiaV/view?usp=sharing>

- Entrevista a Voluntariado Colitas: Visitar el siguiente enlace

<https://drive.google.com/file/d/1Z6B05I6HwKzzsekgUMgFhqBPxqtZIG7B/view?usp=sharing>