



**Universidad Internacional de La Rioja**

**Máster en Intervención Social en las Sociedades del Conocimiento**

## **Propuesta pedagógica para la gobernanza en las entidades de economía social en la ciudad de Bogotá.**

Trabajo Fin de Máster presentado por: Yolanda Gaitan Moreno

Titulación: Maestría Intervención social en la sociedad del conocimiento.

Director. Dr. Karim Ahmed Mohamed

CATEGORÍA TESAURO: Educación:1.6. no formal 1.6.3. Educación de adultos.

<b>Índice</b>	<b>2</b>
<b>Resumen</b>	<b>3</b>
<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Justificación</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Objetivos de la investigación</b>	<b>7</b>
<b>2. Marco teórico</b>	<b>8</b>
<b>2.1. La administración en las organizaciones de la economía social.</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Características de las entidades de la Economía Social</b>	<b>9</b>
<b>2.3. Hacia un modelo de gestión de las organizaciones de la economía social</b>	<b>10</b>
<b>2.4. Buen Gobierno, gobernanza y economía social</b>	<b>13</b>
<b>2.5. Educación para la gestión de las organizaciones del tercer sector</b>	<b>17</b>
<b>2.6. Las buenas prácticas de las organizaciones de la Economía Social</b>	<b>22</b>
<b>2.7. El caso de las organizaciones de la economía social en Colombia</b>	<b>24</b>
<b>3. Metodología</b>	<b>26</b>
<b>3.1. Enfoque, alcance y diseño</b>	<b>26</b>
<b>3.2. Categoría de análisis</b>	<b>27</b>
<b>3.3. Población y muestra</b>	<b>31</b>
<b>3.4. Técnicas de recogida de información</b>	<b>32</b>
<b>4. Resultados y discusión</b>	<b>36</b>
<b>5. Conclusiones</b>	<b>47</b>
<b>6. Limitaciones y prospectiva</b>	<b>50</b>
<b>6.1. Limitaciones</b>	<b>50</b>
<b>6.2. Prospectiva</b>	<b>51</b>
<b>7. Referencias Bibliográficas</b>	<b>56</b>

## **Resumen**

La economía social en Colombia es un movimiento que demanda procesos educativos enfocados a incentivar la óptima gestión empresarial y social, por tanto, esta investigación propone analizar el papel de la educación en el fortalecimiento de la gobernabilidad al interior de dichas organizaciones que permitan desarrollar buenas prácticas organizativas, con el fin que las entidades de economía social presten servicios más efectivos, con responsabilidad social, como corresponde según su naturaleza.

Las dificultades que se presentan al interior de las organizaciones, como la baja participación, la democracia representativa, la dependencia de procesos especialmente gubernamentales, llevan a que las organizaciones de la economía social pierdan su identidad y por tanto, no son coherentes en su accionar empresarial y social.

la metodología que se utilizó en esta investigación fue con enfoque cualitativo, aplicando la técnica de entrevista a profundidad, se dialogó con directivos y empleados de las cooperativas más representativas de la ciudad de Bogotá.

Los resultados más interesantes que arroja la investigación, están relacionados con la reiterada solicitud de los entrevistados en buscar nuevas alternativas pedagógicas para incentivar a directivos y empleados de las organizaciones de la economía social, a evaluar la función del buen gobierno en las organizaciones mediante un proceso educativo que sea reflexivo, crítico, analítico y transformador.

**Palabras claves:** Gobernanza, educación de adultos, economía social, democracia y autogestión.

## **Abstract**

The Social Economy in Colombia is one of the movements that require more educational efforts, specifically focused on the promotion of a more efficient entrepreneurial and social management. For this reason, this research intends to analyze the role of the Education in the strengthening of the Corporate Governance, which would allow social economy companies, to provide more efficient and responsible services, such as their nature requires them to.

Some of the most relevant difficulties that can be found within companies, regarding Corporate governance, are related to: low empowerment and participation, low democracy standards and high dependence to external processes (generally from the government). These difficulties have a negative impact in social economy companies, as they lead them to lose their identity and could also take them to act in a not coherent manner when speaking about their social and corporate doing.

The methodology used for this research is based on a qualitative approach, as the technique used for the development of the investigation was In-depth interviews to the Managers and employees of some of the most important Cooperative companies of Bogota. The most relevant result of this research is related to the repetitive request of the people interviewed regarding new educational alternatives for managers and employees of cooperative companies, that would empower them to evaluate the corporate governance through an educational process characterized for being more analytical, thoughtful and transformative.

**Keywords:** Governance, Adult's education, social economy, democracy, self - management

## 1. Introducción

El trabajo que aquí se presenta es una investigación sobre educación para la gobernanza en las entidades de la economía social en Colombia, resulta importante investigar sobre esta temática porque de la formación de la alta dirección depende el desarrollo empresarial y social de las entidades de la economía social. En consonancia con esto, se propuso el objetivo de analizar el proceso educativo de las organizaciones de economía social en el país, identificando las debilidades para realizar mejoras necesarias en la implementación de planes pedagógicos que fortalezcan la gobernanza al interior de las entidades del tercer sector. Para ello, antes de entrar en la parte empírica, en el marco teórico profundizaré en conceptos como buen gobierno, gobernanza en las entidades de economía social, educación de adultos, pedagogía solidaria. La metodología que se ha utilizado para lograr los objetivos es cualitativa, basada fundamentalmente en entrevistas a profundidad, que permitió el dialogo con miembros del consejo de administración, comités de educación, junta de vigilancia y gerentes, de entidades cooperativas cuyo número de asociados superan los cuatro mil personas con patrimonio superiores a los tres mil millones de pesos, que representan servicios de la economía nacional relacionadas con crédito, comercialización de medicamentos, atención primaria de salud y un ente gremial que agrupa a 150 cooperativas del país.

Los resultados de la misma arrojaron aspectos importantes relacionado con falta de un plan educativo de acuerdo a las necesidades de las organizaciones especialmente la formación de la dirigencia en temas empresariales y de identidad acorde con la misionalidad de las organizaciones de la economía social, la ausencia de una normatividad que regule y apoyo la gestión educativa de estas entidades por parte del gobierno y las directrices erróneas que se han tomado de algunos gerentes que comprometen capital social y económico de los asociados generando problemas como la crisis de confianza de la opinión pública, entre otros.

Por tanto, una de las conclusiones a las que se llegó es que la educación es un proceso mediante el cual se toman correctivos, se mejoran procedimientos empresariales y se forma en ética de los negocios sociales, para que la economía social efectivamente participe activamente de los problemas de la comunidad. Entonces, es necesario crear una ruta de formación a manera de una primera propuesta del plan educativo donde se orienten nuevos temas dirigidos a la dirigencia y empelados de las organizaciones de economía social, que incluya contenidos hacia la formación de un ciudadano solidario, un esquema innovador de la empresarialidad social e incentivar los territorios solidarios como parte de la vocación de responsabilidad empresarial de las entidades de economía social. También es prescindible que las entidades que imparten educación incluyan métodos y didácticas acorde con el perfil de los directivos y empleados de estas organizaciones como son

metodologías activas, experienciales, que están en la línea de la educación de adultos, con el propósito de lograr impacto, así mismo establecer un sistema para evaluar los resultados, porque de igual forma son recursos humanos y económicos, como retorno deben ser medibles y cuantificables.

### **1.1 Justificación**

Las organizaciones de economía social en la ciudad de Bogotá son un punto neurálgico para el desarrollo social y económico de la ciudad, cerca de diez mil organizaciones compone el movimiento social y solidario, el cual agrupa a cerca de dos millones de ciudadanos de la capital de Colombia.

Hacen parte de las organizaciones sociales en el país un abanico de 120 formas diferentes, entre las que se destacan las cooperativas, mutuales, fondos de empleados, principalmente, las cuales su gestión se enmarca en una normatividad específica como es el caso de la ley 79 de 1988 y la ley 454 de 1998, marco legal del cual se emite una serie de normatividad, especialmente relacionada con la manera de su organización empresarial, social y especialmente la forma de organizar el sistema educativo al interior de dichas organizaciones.

Sin embargo, como menciona Mora (2018), la gestión de las organizaciones de economía social en la ciudad de Bogotá ha disminuido sus resultados económicos y por tanto el impacto social de su gestión no se refleja como en anteriores décadas, por lo que urge la revisión de la gobernanza que lideran los directivos de las instituciones de la economía social.

Siendo la educación el componente de gestión más importante para este tipo de organizaciones, cuyo fundamento es mantener el criterio de identidad y el desarrollo económico y empresarial de las organizaciones de economía social, urge constituir una propuesta pedagógica para orientar la formación de los integrantes de los cuerpos colegiados, como el consejo de administración principalmente para que el desempeño de las organizaciones puedan responder a las necesidades de sus conglomerado con impacto hacia toda la comunidad.

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

Analizar el proceso educativo de las organizaciones de economía social en el país, identificando las debilidades para realizar las mejoras necesarias en la implementación de planes pedagógicos que fortalezcan la gobernabilidad al interior de las entidades del tercer sector.

### **Objetivos específicos**

- Analizar los factores de éxito de gobernanza en las organizaciones de economía social.
- Determinar las acciones pedagógicas que contribuyen al fortalecimiento de la gobernanza en las organizaciones de la economía social.
- Elaborar una propuesta curricular para la enseñanza de la gobernabilidad a los dirigentes de las organizaciones de economía social.

## **2.Marco teórico**

En la última década las organizaciones sociales, esencialmente las cooperativas, han tomado de la literatura de políticas públicas el concepto de gobernanza y buen gobierno, relacionadas con estilo de gobernar, a partir de la pluralidad de actores sociales y políticos que actúan de manera participativa en forma de red

Por tanto, siendo las organizaciones de la economía social, cuya gestión es vinculante la parte social y empresarial, requiere de un etilo de administración que contemple la gobernanza desde sus cuerpos directivos, para que sus acciones tengan impacto en el momento de prestar su servicio los cuales tienen saldo social, toda vez que promueven mejoramiento del nivel de vida de sus cooperados, vinculantes y la comunidad en general.

### **2.1 La administración en las organizaciones de la economía social:**

Para Fantova (2008), la sociedad está conformada por varios subsistemas como: el mercado; las empresas que actúan por beneficio propio; el Estado caracterizado por el poder político para cumplir con las obligaciones establecidas por la ciudadanía; el tercer sector, organizaciones autónomas que actúan a modo propio bajo el concepto de solidaridad y las redes de apoyo primario como las familias, los amigos, instituciones informales. Todos los anteriores subsistemas laboran en favor del bienestar de la sociedad, sin embargo, es el tercer sector el que se destaca por su objetivo en relación con la prestación de servicios y bienes sociales, los cuales se diferencian por su lógica administrativa y estratégica de organizarse.

Entonces, se habla de una gestión del buen gobierno cuando se sigue un modelo de administración democrático-participativo de acuerdo a la naturaleza del tipo de organización de la Economía Social (Bastidas, 2010), el cual se refleja en la participación de sus asociados a manera de autogestión que se controla a través de la Asamblea General.

De otra parte, las organizaciones de la economía social son consideradas por esencia escuelas de la democracia, así las define Uribe (2001), como espacios donde se elige y se es elegido para orientar las acciones de la organización a través de valores éticos como la responsabilidad, la confianza y el sentido de justicia.

Así mismo, Bastidas (2010) describe la acción dual de las entidades del tercer sector. Por una parte, tienen objetivos sociales que se traducen en la asociación y de otra parte lo económico que se expresa en lo empresarial, estas dos caras de una misma moneda. Por lo tanto, su administración toma características únicas en su gestión, dado que los dueños son asociados de la empresa, es decir aportan trabajo y recursos económicos, pero a la vez son clientes o usuarios de los servicios, en algunas ocasiones son trabajadores de la organización. Lo que para una entidad de lucro es diferente, porque cada agente de la



arista empresarial es distinta, es decir uno es el cliente, otro el accionista, distintos al empleado.

## **2.2. Características de las entidades de la economía social**

Sin embargo, como señala Moirano (2012), es importante determinar que las características propias de la administración de este tipo de organizaciones tienen como fundamento que el capital está al servicio de las personas y cuya gestión se basa en el esfuerzo propio y la ayuda mutua. Para esto la organización social deberá cumplir con tres exigencias para su funcionamiento como son: la educación, la participación y la integración, sin los cuales es difícil lograr un buen gobierno.

También es necesario para este estudio determinar la tipología de las organizaciones de la economía social. Así, siguiendo con Herrera (1998), los sociólogos italianos determinan cuatro tipos de organizaciones de acuerdo al perfil del usuario de sus servicios:

- *Producción de servicios para los socios*: ejemplo redes de familias, vecinos.
- *Producción de servicios para socios y no socios*, en una apertura al exterior.
- *Producción de servicios generales para los socios*: relacionados con una necesidad puntal por ejemplo la creación de escuelas únicamente para los asociados.
- *Producción de acciones y servicios generalizados para todo el público en general*.

En relación a esto, siguiendo a Donati (1997), se puede argumentar que la organización de la Economía Social posee características intrínsecas que permiten promover una cultura la de la solidaridad, confianza y reciprocidad entre los miembros de la comunidad que a su vez conforman la sociedad; un marco normativo que le permite realizar cambios sociales; una forma de organizar los recursos propios y encomendados de manera autónoma y una manera de organizar el trabajo social que crea nuevos servicios y bienes relacionales que conforman un rol societario entre los miembros de la sociedad.

Así mismo, desde los aspectos exteriores se puede determinar que se caracterizan por la disponibilidad de los recursos que se adquieren tanto nacionales como internacionales, las relaciones con el Estado para lograr reconocimiento e incidencia política, la forma como rinde cuentas a propios y terceros. Todo lo anterior denota que las organizaciones del tercer sector se forman y les da vida su propia estructura y funcionamiento, puesto que su fin es lograr el equilibrio entre la eficiencia de sus recursos y el impacto social del servicio que oferta.

Por tanto, existen diferencias marcadas entre las entidades lucrativas y las que pertenecen a la Economía Social. Según Casado, Aragón y Rubio (2007, p.519), es necesario identificar cinco aspectos, entre estos están:

- La planificación y organización: su principal peculiaridad está en medir sus objetivos en relación con los resultados económicos como es lo habitual en las organizaciones de orden lucrativo, en este caso la orientación debe ser a la satisfacción de las necesidades, que sean estas reales entre los usuarios.
- Recursos Humanos: cuando son voluntarios y se unen a los de planta o laboralizados, es una mezcla imparable para gestionar dado que son grupos con intereses diferentes desde la perspectiva de trabajo, adicionalmente el manejo del personal y la retribución económica que es diferente a la de las empresas lucrativas, incluyendo muchos profesionales que también buscan motivación y filantropía.
- Finanzas: Uno de los inconvenientes es la capitalización de este tipo de organizaciones, dependen de ayudas externas, de aportes de los asociados, y del estado, todos estos con dificultad para mantener un flujo de dinero importante para mantener unas sanas finanzas.
- Marketing: Este es un factor importante, puesto que el cliente para las entidades son en su mayoría los asociados, usuarios, entidades patrocinadoras, tal vez se piensa que se requiere, pero es tan importante como para las entidades lucrativas, con la diferencia que las entidades de la economía social también necesitan mantener su reputación e imagen favorable, captar otras organizaciones para obtener recursos, focalizar sus esfuerzos para que hablen bien de ella, dar resultados pro su transparencia como factor clave de comunicación e imagen, luego es igual o más exigente el papel de este factor en las organizaciones del tercer sector.
- Gobierno: Relacionado con el papel de los consejeros por mantener la misión y los resultados de beneficio y de impacto en la sociedad, no solamente en alcanzar la organización desde la parte financiera como se realiza en las organizaciones lucrativas. Es decir, se tiene un doble esfuerzo tanto por lograr los resultados propios de la gestión como mantener con calidad y pertinencia los servicios o bienes sociales, con un saldo relacional, de largo aliento, que permita mantener la gestión de la entidad.

### **2.3.Hacia un modelo de la gestión de las organizaciones de la economía social**

Casado, Aragón y Rubio (2007) plantean un modelo de gestión de las organizaciones de la economía social a través de programas concéntricos cuyo fin sea cumplir la misión propuesta por los asociados, mediante la praxis de los objetivos y programas propios de la identidad de estas organizaciones.

En ese orden, Guerra (2014, p.47) define la gestión de las organizaciones de economía social, como aquella que se construye a partir de la práctica y la visión de realizar el criterio de identidad que propone:

- Una forma diferente de producir, vender, consumir responsablemente lo que se requiere.
- Prácticas administrativas cuya base es la autogestión, la democracia, la cooperación y el medio ambiente.
- Teoría y práctica de hacer economía a partir de la solidaridad y el trabajo.

En línea con lo anterior, Davis (2004, p.24) plantea que la gestión de estas organizaciones debe responder a una administración que tenga como base los valores propios de la identidad de la economía social, pero, además, de ellos surgen lineamientos ideológicos sobre una nueva gestión administrativa que deberá contemplar los siguientes fundamentos filosóficos:

- Pluralismo: gestión en nombre de los grupos de interés
- Autonomía: institucional para restar la influencia del exterior.
- Justicia distributiva: entregar de manera equitativa los servicios y recursos gestionados.
- Concentración de las personas: reconocer que la gestión es para mejorar bienestar a las personas, como sujeto principal de la organización.
- El trabajo: como acción fundamental del grupo de vinculados a la organización, que permite a través de la cooperación el desarrollo y éxito de la gestión de la organización.

Por tanto, la administración basada en valores no solo es un modelo de estas organizaciones sociales, será una propuesta para las empresas en el presente y futuro de su gestión, pero está en las organizaciones de la economía social retomar los valores y principios éticos como ventajas comparativas de una estructura empresarial.

Sin embargo, sigue siendo una disyuntiva el tema de gestionar las organizaciones cuando se encuentran el liderazgo de los miembros de las juntas directivas y el ejercicio del gobierno corporativo, puesto que generalmente se da énfasis a la empatía de los delegados de los asociados, que, al ejercicio de la democracia, o sus cualidades como administrador. Por tanto, como asegura Davis (2004), la gestión de la administración de las organizaciones sociales necesita de una ética que se traduce en comprender las necesidades y valores de la sociedad, puesto que ella impulsa a mejorar las condiciones de bienestar de los clientes y asociados de las organizaciones, dichos valores son entonces los que dan soporte a una cultura organizacional para trascender a la transformación de la misma sociedad.

Por ello, son varios los desafíos que deberá enfrentar el gobierno corporativo de las organizaciones de la economía social para alcanzar su pleno desarrollo en favor de sus asociados en primera instancia y de sus vinculados en su territorio de incidencia, según Bastidas (2010, p.227), estos se catalogan en:

- *Desafío de participación*: la importancia de generar el interés entre las partes por actuar sinérgicamente dentro de la organización.
- *Desafío Inter cooperación de negocios*: La articulación entre las organizaciones de la Economía social para permitir la conexión y lograr economías de escala.
- *Desafío de la inversión y la capitalización*: la estructura de costos y de ingresos que demanda la interacción de sus asociados por capitalizar la entidad para responder a los servicios ofrecidos.
- *Desafío del servicio o bienes*: Lograr estrategias para mantener el servicio dado que este es dinámico y como tal la entidad deberá innovar permanentemente.
- *Desafío de desarrollo local*: Si bien la entidad debe planear y realizar sus acciones en favor de su grupo de interés, también debe actuar para el beneficio de su entorno más inmediato el desarrollo de la localidad.
- *Desafío de uso*: Es la actividad próxima con su asociado, el dialogo permanente sobre sus necesidades y su actualización en las actividades misionales permitirá la vigencia de la organización social.
- *Desafío de la educación*: Porque es a través de esta como la entidad de economía social permite el despliegue de sus valores que transmite la ideología y de otra parte se logra coherencia en la acción para entregar servicios efectivos.

La preocupación de los anteriores autores nos refleja esos desafíos que debe asumir la economía social ante los cambios que establece la postmodernidad, que impone nuevas formas de gestión especialmente a este tipo de organizaciones que deben asumir el reto de actualizar su oferta de servicios y beneficios, sin perder su identidad en coherencia con las condiciones económicas, políticas, culturales y desde luego sociales que vive la sociedad, para no terminar siendo una empresa más del mercado.

Pero lo más complejo, como enfatiza Cayo (2008), está en la tensión interna que se genera entre el estilo de gestión y vocación de las entidades del tercer sector, porque esto define el tipo de organización administrativamente eficiente. También porque el estilo de administración de las organizaciones del tercer sector está determinado por la actuación de una ciudadanía cada vez más activa, que demanda la consolidación de asociaciones que sean ligeras, flexibles e innovadoras, a su vez que puedan reconocerse mediante la construcción de redes y federaciones, oferentes de servicios de calidad, en un mercado donde deben circular con negocios similares de las empresas tanto privadas como públicas.

Otro aspecto interesante que plantea Cayo (2008) es la politización de las organizaciones del tercer sector, ante la pérdida de la confianza en los partidos políticos será el tercer sector el que movilice a la ciudadanía, la integre alrededor de los objetivos comunes, una solución a las dificultades más complejas que deberá enfrentar el Estado de bienestar. Porque estamos ante el tránsito de una economía de lo social a lo político, para lo cual es necesario reinventar un modelo de gestión que haga posible la innovación social desde la institucionalidad con repercusiones externas de transformación de la forma como se relacionan los ciudadanos.

#### **2.4. Buen gobierno, gobernanza y economía social**

En línea con lo anterior, un modelo de gestión en los tiempos de la postmodernidad deberá estar relacionado con un principio básico como es el buen gobierno, para lograr la gobernabilidad como el reconocimiento de la institucionalidad al interior de las organizaciones de la economía social, esto permite su inclusión en la gobernanza de un estado de bienestar.

Mora (2018, p.11) define el buen gobierno como la gestión de la organización con criterio de transparencia y ética, siendo un factor notable en las organizaciones de economía social, puesto que su misión está basada en la responsabilidad social y ética de las gestiones empresariales que realiza. En este sentido, el buen gobierno está en la línea de tres acciones fundamentales: prudencia, la cual debe ser el producto del conocimiento de las organizaciones; justicia y equidad para cumplir con las funciones dadas y probidad, actuación de su dirigencia en rectitud y honradez, para dar cuenta de la acción colectiva. Por su parte, Medina (2009, p. 93), asegura que el buen gobierno es un proceso de autorregulación que permite desarrollar un conjunto de buenas prácticas que refleja una adecuada organización y un funcionamiento eficaz, eficiente y éticamente realizable. Lo anterior está relacionado con la forma transparente como se gestiona la entidad, permitiendo rendir cuentas de forma permanente ante los grupos de interés y comunidad en general, este procedimiento identifica los factores de éxito, como las dificultades que se tiene comunicando abiertamente como se orienta la institución.

El buen gobierno coloca así a los organismos internacionales a divulgar las acciones que alrededor del mundo han desarrollado empresas socialmente sustentables y sostenibles que practican valores y principios. Como es el caso de la Organización Internacional del Trabajo y su recomendación 193 (OIT, 2003), mediante la cual hace un llamado a los Estados del mundo para que incorpore estas formas de organización comunitaria, como política para alcanzar el desarrollo del trabajo digno.

De otra parte, la gobernanza, según Aguilar (2016), es la capacidad directiva que posee el gobierno de las instituciones de la economía social. En este sentido, no bastaría con

dotar a los directivos de herramientas fiscales, analíticas, administrativas, también es urgente que dichos dirigentes estén en la capacidad de hacer y lograr resultados, lo cual depende de las relaciones que se tenga entre el gobierno de la institución y los diversos sectores de la sociedad para que estos asuman como propios los aportes dados a través de la gestión de las instituciones sociales.

Si, como hemos señalado anteriormente, el buen gobierno busca resultados que se logran a través de las acciones de los dirigentes, entonces, el dotar de esas capacidades directivas es lo que se lleva al enfoque de la gobernabilidad. La efectividad de esta es lo que se planta como gobernanza, lo cual requiere de un modelo genuino de educación para orientar las capacidades y convertirlas en acciones específicas frente al sistema económico, político y social del territorio donde presta servicios las instituciones sociales. Lo anterior permite alcanzar la gobernanza que refleja transparencia desde el equipo que conforma la institucionalidad y que es percibida por los usuarios y público en general. Para alcanzar la gobernanza también es importante que las organizaciones tengan un marco legal ajustado a su contexto, que se respete los órganos de control y regulación, ante todo que los valores y principios sean los lineamientos rectores de su gestión.

Mora (2018) propone que para la existencia de una gobernabilidad es necesaria una dirección educativa apropiada, coherente y sistemática a través de mecanismos que establezcan procedimientos de información, formación y educación, tanto para sus asociados como para sus directivos e incluso para usuarios y público en general.

Le Gales citado por Ruano (2002, p.1), define la gobernanza como una forma de buen gobierno que mantiene la coherencia en su desarrollo, desde la definición de las necesidades, la toma de decisiones y su ejecución, la coordinación se realiza de manera participativa y heterogénea, mediante la articulación de todos los niveles de la organización. Si bien esta definición está en el marco de la política pública, argumenta que la sociedad es clave en el proceso de gobernanza, porque hace parte como sociedad civil de la solución a los problemas sociales. Por lo tanto, se reconoce que el hacer de la gobernanza no divide entre sociedad-demandantes de servicios y soluciones-gobierno, todo lo contrario, integra a los actores, disminuye las tensiones y construye soluciones.

Por su parte, Cracogna y Uribe (2003, p.31) manifiestan que la definición del buen gobierno está relacionada con el momento y el contexto en el cual se desempeñan las organizaciones de economía social. También está relacionada con la forma como dichas organizaciones son administradas y controladas, teniendo como objetivo dar confiabilidad sobre la manera como se administran. Por tanto, el buen gobierno está relacionado con la ética empresarial, la forma como se dirigen las organizaciones desde sus ámbitos sociales, económicos y culturales, y establece la ruta de éxito de su gestión.

Para Davis (1999, p.73) la gestión del buen gobierno está relacionado con la calidad de su gestión, para ello propone tres pasos en la dirección de la organización de la economía social:

- Investigación, diseño y desarrollo de los procesos de producción y entrega: se debe realizar investigación de mercado, para innovar en los servicios, así mismo invertir en tecnología para hacer más ágil el servicio y el beneficio de los mismos.
- Comunicación, capacitación y desarrollo: Divulgar una cultura compartida para definir los procesos que se encargaran de cumplir con las expectativas de los usuarios y asociados, para esto es importante una capacitación a la medida de la organización que llegue a todos los involucrados sobre la misionalidad y realizaciones de la entidad.
- Implementación del servicio, en búsqueda de un mejoramiento continuo: La prestación del servicio esta desde el liderazgo de los directivos y consejeros, hasta la entrega al consumidor final, por tanto, la gobernabilidad esta relacionada con todo el proceso administrativo, sin fracciones de actividades sino en la integralidad de los procedimientos.

Para lograr una gobernabilidad que responda a un buen gobierno a través de la óptima gestión administrativa, las organizaciones de economía social deberán impulsar una propuesta educativa propia que se ajuste a contenidos y estrategias de enseñanza y aprendizajes adecuadas para su desarrollo. En ese orden, es el comité de educación o el equipo designado para tal fin, el que debe proveer de una propuesta pedagógica sistemática, dinámica que llegue a todos los niveles internos de la estructura de la organización, pero hacia el exterior urge educar tanto a la dirigencia del Estado, como a líderes de opinión de la empresa privada para lograr confianza y credibilidad sobre la propuesta de organización social y solidaria que se promueve en el país.

Tal y como manifiesta Álvarez (2011), las comunidades de aprendizaje permiten en las organizaciones de economía social compartir conocimientos entre sus miembros, fortalecer la autogestión como factor base de la confianza y por tanto de la gobernanza, como motor para la solidaridad y el bien común en las sociedades.

Como analiza Uribe (2001), desde la promulgación de los principios cooperativos en el siglo XIII en Manchester Inglaterra, el tema de la educación ha sido el punto importante para preservar y expandir el mensaje de la acción solidaria en el mundo. En este sentido, la educación y la capacitación al interior de las organizaciones sociales, significa comprometer a las mentes de los asociados, de los líderes elegidos, de los directivos y empleados para que comprendan el pensamiento y acción solidaria, para desarrollar habilidades cognitivas necesarias que permitan participar activamente y eficientemente de sus actividades, por lo que el principio de la educación en las organizaciones de

economía social se relaciona con capacitar en la técnica propia del oficio, formar en valores y ética pero también informar especialmente a jóvenes, funcionarios, comunidad en general porque “nadie apoya lo que no comprende” (Uribe, 2001, p.291).

De otra parte, Monsalve (2018), realiza un análisis de los Objetivos de Desarrollo sostenible a la luz de la gobernabilidad de las entidades de la economía social y concluye que la práctica de un buen gobierno permite una gestión democrática, una creciente participación económica con equidad y el fortalecimiento de una cultura solidaria permanente, para ello la educación deberá fortalecer los procesos de asociatividad principalmente entre sus directivos. Por lo anterior, la Organización de las Naciones Unidas, propone en su visión 2030 que la economía social será modelo de desarrollo para el bienestar de la comunidad, especialmente en los territorios más vulnerables, asegurando que esto es posible si existe un compromiso de los líderes de estas organizaciones, para hacerlas sostenibles económico, social, cultural y ambientalmente. Dicho mensaje fue recogido por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) e invitó a los representantes de los ciento diez países que la conforman a construir conjuntamente un plan educativo para alcanzar tales fines. Este plan de la ACI está en concordancia con los Objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, y propone (Organizaciones Solidarias, 2018) cinco estrategias fundamentales como son:

- Incrementar el nivel de participación y gobernabilidad
- Las organizaciones como constructoras de sostenibilidad
- Consolidar el mensaje cooperativo y afianzar la identidad
- Asegurar un marco jurídico el cual que asegure el crecimiento de las organizaciones
- Garantizar capital flexible para asegurar la continuidad de las organizaciones.

Con lo anterior, la ONU, invita a las entidades del tercer sector a impulsar una formación de conciencia solidaria al interior de las organizaciones para que actúen en concordancia con los desafíos de la postmodernidad, a partir del desarrollo sostenible, mediante formas asociativas que permitan elevar el nivel cultural de la solidaridad, mejorar la gobernabilidad e impulsar las buenas prácticas.

Para la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias de Colombia (UAEOS), es importante crear una nueva propuesta educativa asociativa, como desafío pedagógico que permita hacer frente a los retos venideros por parte de las organizaciones solidarias, cuya transformación se da en los órdenes económicos, culturales, sociales, ambientales y políticos en las organizaciones, por tanto el reto está en la conformación de una educación pertinente al interior de las instituciones (Organizaciones Solidarias, 2018).



Por tanto, el proyecto social de la formación solidaria deberá ser el constituir un panorama acucioso sobre la misión de la educación para el cambio, flexible curricularmente, innovadora en su didáctica y de contenidos prospectivos. Pero además una formación en valores y ética personal y empresarial será fundamental para lograr entidades exitosas que sean ejemplo de buenas prácticas administrativas con orientación hacia el desarrollo humano, y la búsqueda del bien colectivo. La educación debe ser pues el baluarte que logrará mantener y expandir buenas experiencias de economía social.

## **2.5 Educación para la gestión de las organizaciones del tercer sector**

La educación como factor transformador de las organizaciones de la economía social requiere de un cambio de actuación por parte de su dirigencia para alcanzar el máximo desempeño de sus directivos de forma tal que la institución cumpla con su promesa de bienestar y desarrollo de asociados y usuarios.

Por tanto, para lograr lo anterior se requiere reflexionar sobre una propuesta pedagógica que conlleve una construcción curricular acorde con una didáctica, que permita responder a las expectativas de una población adulta que busca como fin de una formación que le permita avanzar de manera práctica y efectiva en sus compromisos directivos en los ámbitos de liderazgo grupal, administrativos innovadores con alto impacto social.

Como describe Juliaio (2013), la educación es una práctica social donde se busca incitar procesos de formación de manera consciente para alcanzar cambios transformadores; la educación resulta así un acto dialógico entre el contexto y el individuo que desea de forma consciente dar respuestas a problemas reales de una manera crítica, reflexiva y activa. De esta forma, la educación se convierte en un escenario para el conocimiento a partir de la praxis social, en ella se construyen saberes desde y para la relación persona – mundo, para comprender su naturaleza; persona – persona, para vivir juntos; y persona- persona, para entender su fragilidad y constante construcción como ser humano.

Para alcanzar lo anterior, es necesario acudir a la pedagogía como la teoría que define el modelo, el método y el procedimiento que orientan a la educación, dependiendo del contexto en el cual se desea incidir y especialmente la característica que tiene el grupo humano a educar. Lo anterior está en el marco de una educación para la transformación de las organizaciones de la economía social, dirigida a personas adultas, que convoca a la reflexión sobre el tipo de pedagogía, método y didáctica a implementar para lograr impacto en su aplicación.

Así mismo, Adam y Villarini (2009) manifiestan que la pedagogía en los adultos es reconocida como andragogía, o educación permanente, porque las personas reconocen en el acto educativo la oportunidad de mejorar sus actuaciones y capacidades, así como

los cambios que pueden realizar en su proyecto profesional. Es por ello por lo que el proceso enseñanza – aprendizaje se construye a partir del auto reconocimiento, el intercambio de saber con el educador y la construcción colectiva de nuevas teorías.

Por su parte, Elizalde (2005) plantea que la pedagogía para las organizaciones de la economía social, debe ser la solidaridad, cuyo marco teórico esta soportado en el aprendizaje socio afectivo en la construcción de saberes interdisciplinarios, en la comprensión de los problemas globales, en el ejercicio práctico de valores, entre estos la justicia, la equidad, la empatía, la tolerancia, y en un sentido real hacia la emancipación a partir de la participación.

Así mismo, Hernández (2009) manifiesta que es fundamental una pedagogía solidaria para que la sociedad avance en sus diferentes ámbitos y asegure mayor nivel de bienestar e igualdad. La solidaridad como pedagogía, permite observar, indagar, conocer el contexto y las problemáticas sociales, desde un pensamiento crítico y divergente de lo que se percibe la realidad.

La pedagogía solidaria tiene como base la formación ética, educa al ser humano como ciudadano que conoce y practica la democracia, los derechos humanos, la responsabilidad y la confianza, valores que promueven de una manera diferente de relacionarse los seres humanos. En este sentido, como ha señalado García, citado por Elizalde (2005, p.93), la solidaridad como teoría de la educación busca un cambio de actitud de las personas frente a la realidad en que viven, para transformarlas en favor propio y de otros a partir de una construcción moral societaria sobre la base de la compasión, el reconocimiento y la universalización. Freire citado por Hernández (2009, p.31), plantea las siguientes dimensiones del saber solidario:

Una teoría que se construye con el conocimiento de la realidad a través de los problemas que vive la sociedad, nadie enseña a nadie, cada uno aprende del otro a través de la mediación del saber que entrega el mundo.

- Una práctica política, porque involucra utopías, valores, proyectos sobre las fuerzas del poder, no hay educación neutra, es una relación encontrada entre dominación y emancipación.
- Una forma de constituirse como sujeto que comprende que necesita del otro para transformar la realidad, para actuar y ser en el mundo.

Todo lo anterior se orienta a través del método de enseñanza – aprendizaje, como la forma de llevar el mensaje a los educandos a partir de un educador político y ético. Por tanto, las características de este método están en dar mayor valor a las acciones colaborativas que individuales, dar importancia al otro a través del compartir, más que recibir, es permitir forjar actitudes para la cooperación antes que la competencia, hacer del mundo un espacio del encuentro y no del egoísmo (Hernández, 2009).

De acuerdo con la anterior característica, también es importante acotar la visión de Maturana (2003) desde el análisis que realiza a la pedagogía solidaria porque para él la educación es un medio de formación del ser social mediante las comunidades de aprendizaje que permiten colocar énfasis en la responsabilidad de la reflexión y toma de consciencia para la construcción social que permite el reconocimiento del otro como alteridad y como ser cultural.

De otra parte, en un análisis sobre el resultado de la educación solidaria, manifiesta Paredes (2008) que, aun existiendo normas, principios ideológicos para que la educación en estas organizaciones de la economía social, se lleve a cabo, es evidente que los resultados no son los mejores por los efectos de su desempeño como empresa y como asociación. Las deficiencias de esta educación están dadas principalmente por falta de una orientación práctica del conocimiento, por la baja participación y compromiso con los postulados educativos por parte de sus directivos, por la ausencia de cohesión con los asociados y usuarios y especialmente por la ausencia de identidad de los vinculados a estas organizaciones que desconocen la formación como factor de cambio social. Estos aspectos estarían relacionados con la ausencia de apoyo por parte del gobierno ante el desconocimiento de las ventajas de estas organizaciones representan para el desarrollo de un estado de bienestar.

Así mismo, el DANSOCIAL (2005), define los principios de la educación social y solidaria como:

- Un medio transformador del ser humano para que este sea más participativo, productivo, con un sentido de acción colectiva para el desarrollo de la sociedad.
- La educación como agente de desarrollo empresarial participativo que actúa en una economía local, nacional e internacional como propuesta de modelo alternativo.
- La educación para motivar a los asociados en la gestión de empresas asociativas a través de una participación activa.
- La educación para incentivar la generación de conocimientos humanísticos, sociales, científicos, gerenciales, para que, a través de la investigación, se fortalezca el modelo económico y social de la solidaridad.
- La educación para desarrollar el sentido de pertenencia de los asociados hacia su organización y el sector, fomentando una cultura de autocontrol sobre la gestión de las mismas.

De otra parte, se analiza el proceso educativo como la acción que facilita el desarrollo propio de las habilidades de asociados, administradores y empleados de las organizaciones (ICONTEC, 2007).

Esta norma que es a la vez es una guía está dirigida a directivos, comités de educación, áreas de capacitación dentro de la organización de economía social. Se aplica para mejorar los procesos de la formación de la alta dirección entendida como el consejo de administración y gerentes, así mismo el procedimiento de la asistencia técnica, mediante la óptima utilización de los recursos sobre la producción, financiación, cofinanciación y tecnología.

En el proceso educativo, por tanto, es fundamental establecer a quién se educa, cómo se educa, para qué se educa.

Según Uribe (2001), el asociado es quien se educa en todo momento y antes de ingresar a la organización, también, para despertar y mantener la fidelidad, la confianza, entre estos y la organización. Entonces el énfasis de la educación estará en los aspectos doctrinarios y filosóficos de la acción de la asociatividad y la cooperación, como valores permanentes para el actuar de quien se vincula a una organización de economía social. De otra parte, también a quien se educa es a los dirigentes, o la alta dirección, consejeros, presidentes, directivos de los comités. Esta formación deberá ser en dos aspectos, uno el conceptual sobre la esencia de la organización social y una educación técnica apropiada para mantener y desarrollar la empresariedad de la organización. Finalmente, tendríamos la educación para los Administradores y empleados, que deberá ser desde lo técnico o profesional aplicado a la diferencia que le da la organización social y solidaria, puesto que este tipo de educación se debe convertir en una especialización de saberes sobre cómo administrar o dirigir una empresa social, diferente a la que responde al mercado o al interés gubernamental.

DANSOCIAL (2005), plantea que los contenidos de la educación para las organizaciones de economía social deberán responder a tres campos del conocimiento:

- Campo formación social: Mediante la cual incentive la asociatividad y despierte el sentido de la colaboración y solidaridad, mediante actividades sociales, culturales y recreativos.
- Campo de formación ideológica: interiorización de los principios y valores para transformar el pensamiento individual por la construcción participativa y comunitaria.
- Campo de formación técnica: Capacitación en las acciones propias de la administración y gestión de la organización como empresa económica y social.

Como ya nos referimos en el marco teórico, la educación de adultos posee una metodología propia dado que el contenido debe ser ajustado a la realidad y al sentido de la práctica, por tanto, los temas a tratar son interdisciplinarios y transdisciplinarios. Así mismo, se debe incorporar una didáctica adecuada al contenido que sea abierta, flexible, y, según Sarramona (1982), responda a una dinámica de problemas reales con los que se encuentra

el estudiante. Por tanto, la metodología deberá responder a una serie de fases las cuales están orientadas a conocer el problema y la búsqueda de posibles soluciones en simulaciones reales que lleve hacia la prospectiva de cómo se solucionan las dificultades y que riesgos se pueden establecer a partir de ellos. De tal forma que la educación se convierta en un proceso de análisis situacional y el planteamiento de soluciones son a la medida, para hacer que las organizaciones realicen su gestión con calidad y pertinencia. Entonces, el facilitador es clave en el proceso formativo, debe ser un consultor, más que un profesor quien trasmita teoría, debe tener las competencias de conocer a profundidad las organizaciones para orientar las soluciones apropiadas a las problemáticas que trae cada estudiante de su realidad.

Para el DANSOCIAL (1990), el responsable del seguimiento y ejecución de los contenidos de educación son los comités de educación que por norma debe poseer a su interior cada organización de la economía social para lo cual seguirá la metodología del Proyecto Educativo Socio-Empresarial, donde se consignan los programas de formación y el seguimiento de los mismos, este proyecto cada año se presenta ante el consejo de administración para su análisis y aprobación. En esta línea, es función principal del comité de educación verificar el plan de estudios, para indagar sobre los indicadores de experticia docente, materiales didácticos, metodologías de aplicación a la población adulta. Se utilizará las variables dadas para evaluar las organizaciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano emitidas por el Ministerio de Educación Nacional.

La anterior descripción sobre la situación de la educación en las organizaciones de la economía social afianza la tesis sobre la necesidad de sustentar la importancia de incluir teorías sobre solidaridad y cooperación en el currículo que se imparte a este tipo de organizaciones. Para ello se deben consultar los aportes de los diferentes pensadores, pedagogos, filósofos, sociólogos quienes a lo largo de la historia han aportado a la construcción de una pedagogía solidaria para el actuar de una economía social.

Entonces, urge una propuesta pedagógica que permita la construcción curricular acorde con una didáctica efectiva en sus compromisos directivos al interior de las instituciones de la Economía Social. Para esto se requiere de un fortalecimiento en áreas como liderazgo grupal, procesos administrativos innovadores, dirección focalizado a resultados de alto impacto social.

En este contexto, como ha recordado Juliao (2013), la educación traducida por la pedagogía de la solidaridad toma mayor realce ante los retos de la postmodernidad que disocia el mundo simbólico y cultural, genera un vacío social y político que conlleva un actuar individual en un cambio desordenado de capitales, bienes, servicios e información. Así, Peixoto (2004) resalta la importancia de una pedagogía solidaria para la reconstrucción de ese sujeto social que comprenda y actúe participativamente en la conformación de una

sociedad cohesionada por la ética y el trabajo mancomunado de los ciudadanos, organizados en instituciones de la economía social que atienden las problemáticas de la sociedad civil en general. Esto es debido a que los tiempos actuales establece retos importantes para la estructura del tercer sector, el desempleo, el cambio climático, la hambruna, de inestabilidad económica de los países, se constituyen en una oportunidad para que las instituciones sociales articulen las estrategias para solucionar las dificultades más sentidas de cualquier sociedad y es la educación el medio que permite la transformación de esas realidades por vivencias más humanitarias, auténticas de acuerdo a las características propias de cada contexto, no traslapar las malas prácticas del modelo neoliberal, cuyo efecto es profundizar la desigualdad e inequidad entre los ciudadanos del mundo.

## **2.6. Las buenas prácticas de las organizaciones de Economía Social**

De acuerdo con los lineamientos de la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo, una organización con buenas prácticas de gobernanza se caracteriza por los siguientes aspectos, los cuales fueron adaptados a las organizaciones sociales por la Superintendencia de la Economía Solidaria de Colombia (SUPERSOLIDARIA, 2013):

- Proteger a los asociados en derecho de elegir y ser elegido para que desempeñe cargos directivos tanto de los consejos como los comités respectivos, para ello la información y la educación son los fundamentos que le permite acceder a dicha participación.
- Garantizar un trato justo y equitativo a los asociados, quienes, al no encontrarse cerca a los niveles de dirección, no se deben involucrar en los conflictos que se presenten al interior de la organización, tampoco perjudicarlos en la toma de decisiones particulares.
- Los grupos de interés vinculantes a la organización gocen de la protección y el beneficio propios de la naturaleza de la institución.
- La información como base de la transparencia de la organización de tal forma que la delegación de la representación en los cuerpos directivo permita una comunicación permanente hacia todos los grupos de interés, la información veraz y coherente permite la toma acertada de la decisión.
- El consejo de administración o la alta dirección debe establecer al interior de la organización social las directrices estratégicas, las políticas de riesgo, los presupuesto, los planes de educación, así como los del negocio. También asegurar el control, seguimiento y evaluación del impacto de la gestión realizada.

Las buenas prácticas en las organizaciones de economía social, en relación con la gobernabilidad, según la SUPERSOLIDARIA (2013), están relacionadas también con el

cumplimiento de las funciones de los cuerpos directivos y de control, estos son especialmente los consejos de administración, comités de educación, junta de vigilancia, revisor fiscal, cuyas funciones están reglamentadas por la ley 454 de 1988.

Dichas responsabilidades se destacan en la evaluación de las siguientes acciones:

<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Responsables</b>
<b>Formulación seguimiento de la política de la organización.</b>	Formulación de la política institucional, visión, misión y valores	Consejo de administración o quien realiza sus funciones
<b>Código de ética</b>	Acuerdos para erradicar conductas corruptas en la organización social.	Consejo de administración y revisión de la asamblea, revisor fiscal y junta de vigilancia.
<b>Plan de acción anual</b>	actividades, tareas, presupuesto	Administración y verificación del consejo de administración
<b>Plan de mercadeo de los servicios</b>	estudio de necesidades, servicios que se prestarán, recursos y cronogramas de actuación	Administrador y la revisión del consejo de administración, junta de vigilancia y revisor fiscal
<b>Planes de comunicación</b>	Mapa de actores, líderes de opinión, medios de difusión y mensajes para divulgar.	Comité de educación y verificación del consejo de administración y revisor fiscal.

*Fuente: adaptado de ASCOOP(2005). El control social en las entidades de E.S.*

Otro factor importante para determinar las prácticas de las organizaciones de la economía social y solidaria es el liderazgo de sus directivos, entendido este según Mora(2018), como la capacidad de conectarse con otros en el saber -ser, saber -conocer y saber – hacer, lo cual permite identificar al líder ético mediante siete C, así:

1C: consistencia del carácter de líder ético que permite mantenerse y encarar los momentos más difíciles.

2c: Credibilidad, coherencia, consecuencia y confianza.

3C: Comunicar claro y conciso.

4C: Conocimiento, competencia y capacidad

5C; Compromiso, trabajo y organización.

6C: Comprensión

7C: Carácter: voluntad y hábitos.

## **2.7.El caso de las organizaciones de la economía social en Colombia**

El análisis del cual se ocupará esta investigación, se referirá al caso de las organizaciones de la Economía Social en la ciudad de Bogotá Colombia. En primera instancia para poder observar el tema como se relaciona el tercer sector y en ella la economía social, es necesario reflexionar sobre lo siguiente:

La historia de las organizaciones del tercer sector en Colombia es vinculante al desarrollo político y económico. Estas aparecen aproximadamente en el año 1920 como organización del campesinado para la solución de problemas financieros, por lo cual se crearon en la época 30 cooperativas de ahorro y crédito, con la asesoría de cooperativistas alemanes y españoles.

Son las cooperativas el inicio de este llamado movimiento que es denominado por el mismo gremio como economía social y solidaria, dada especialmente a una división de carácter jurídico y normativo.

Estas organizaciones han transitado en la apuesta a solucionar diferentes problemas de la sociedad colombiana, especialmente en la búsqueda de la reducción de la pobreza que ha generado sesenta años de conflicto.

Si bien en Colombia se inicia la organización de la Economía Social a partir de las organizaciones cooperativas, las cuales ya en los años 60 estaban integradas en asociaciones en su mayoría de ahorro y crédito, pronto comienzan a constituirse otras organizaciones como las mutuales, los voluntariados, que dan paso a organizaciones denominadas de la economía solidaria de acuerdo con el marco jurídico ley 454 de 1998, actualmente se denominan de economía social y solidaria (Osorio y Álvarez, 2008)

Para los años setenta, en Colombia surgen organizaciones alternativas por fuera del mercado para solventar las necesidades económicas, sociales y culturales de la población, y por tanto nacen otras entidades que, de acuerdo con Osorio y Álvarez (2008), fueron catalogadas como economía para el trabajo, economía para la solidaria y socioeconomía. Entidades organizadas por el gobierno y por entidades no gubernamentales dando un espectro muy amplio a la economía social.

La relación del Estado con las organizaciones del tercer sector en Colombia ha sido de fomento y apoyo (Villar, 2001). También el gobierno ha gestionado recursos internacionales principalmente para fortalecer las actividades agropecuarias. Sin embargo, Natal y Chávez, citados por Gómez, (2014, p.42), consideran que el Estado Colombiano reconoce en el tercer sector sus fortalezas para llegar a las comunidades más necesitadas, para resolver el problema de pobreza y miseria. Así mismo, el gobierno colombiano, si bien ha realizado diferentes negociaciones con el tercer sector, su orientación ha sido el de fortalecer a las instituciones a través de la creación de una entidad de educación y fomento denominada Inicialmente Departamento Administrativo



Nacional de Cooperativas, posteriormente para ampliar al sistema de Economía Solidaria, lo transformó en departamento Nacional de la Economía Solidaria y actualmente paso a ser una unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, adscrita al ministerio del Trabajo, el cual pretende orientar la relación de la ciudadanía con el Estado. Entre las entidades que ayuda a fomentar están las fundaciones, voluntariados y demás entidades reconocidas como de la Economía social y Solidaria.

### 3. Metodología

#### 3.1. Enfoque, alcance y diseño

El enfoque de esta investigación estará enmarcado en el concepto de investigación cualitativa, porque abarca aquellos estudios que desarrolla objetivos de comprensión de los fenómenos socio-educativos y de la evaluación de la práctica educativa en la toma de decisiones, como son los procesos y programas, por tanto se pretende comprender los cambios de una gobernanza a partir del ejercicio de una educación más activa y crítica sobre la forma como se dirigen las organizaciones de la economía social en la ciudad de Bogotá. La investigación cualitativa también reconocida como humanista, según Cea (2001), se aleja de la metodología de las ciencias naturales y aboga por un análisis del individuo de manera concreta, a partir del punto de vista del actor social de forma intersubjetiva de la acción, el énfasis está en el lenguaje y los aspectos micro de la vida. De acuerdo con Taylor y Bogdán (1987), la investigación cualitativa tiene rasgos principales de ser inductiva por lo tanto parte de hechos en concreto para llevarlos a la generalidad como es nuestro estudio relacionado con el hallazgo que a manera de descubrimientos establecerá una propuesta pedagógica para la enseñanza del mensaje solidario. También identifica a este enfoque como holístico, mediante la cual el investigador permite observar el fenómeno de manera integral. Según Marín (2018), la investigación cualitativa permite indagar sobre los fenómenos sociales para estudiarlos a profundidad, la cataloga como sistémica y compleja, observa el fenómeno social a partir de las relaciones que hay entre los sujetos, el investigador de manera reflexiva e interactiva participa de esa realidad convirtiéndose en un referente importante desde su experiencia. Este enfoque también lo cataloga Marín como abierto, porque los aportes de las personas y los escenarios son valiosos y susceptibles de ser estudiados, es humanista porque el investigador indaga sobre las personas y sus experiencias en particular (p.106).

En concreto Cea (2001, p.46), identifica las características del enfoque así:

<b>epistemología</b>	<b>Énfasis</b>	<b>Recogida de la información</b>	<b>Análisis</b>	<b>Alcance de los resultados</b>
<b>Histórico, fenomenológico, interacción simbólica</b>	Descripción y comprensión interpretativa de la conducta humana	Flexible un proceso interactivo continuo.	Interpretacional, socio-lingüístico y semiótico de los discursos	Búsqueda de significados de la acción humana.

El alcance de esta investigación es exploratorio, puesto que trata de analizar el problema de la pertinencia de una educación solidaria para las organizaciones de economía social, mediante la cual se realice transformación al interior de las entidades, de tal forma que se impacte en la gobernanza de la organización al permitir una propuesta curricular para realizar cambios especialmente en la formación de valores y principios hacia un liderazgo transformador.

La metodología que se utilizará estará bajo el enfoque cualitativo, porque se reconoce un hecho social, donde se interactúa con acciones de las personas quienes darán orientaciones sobre cómo desarrollar una propuesta educativa a partir de las buenas prácticas de gobernabilidad que llevan a demostrar que existe efectividad en el desarrollo de estrategias y tácticas en la gestión a desempeñar

### **3.2. Categorías de análisis**

En el marco teórico hemos ofrecido un desarrollo amplio sobre los conceptos más importantes de nuestro trabajo. A continuación, ofreceremos una concreción más operativa sobre las principales categorías de análisis que guiarán nuestro análisis empírico. Como puede verse, estas definiciones tienen como fuente lo ya descrito en el marco teórico.

#### Contenidos de la economía social

Los contenidos de la economía social se reconocen como una secuencia para impartir los conocimientos en relación con la identidad de las organizaciones, sus principios filosóficos y la estructura de funcionamiento de la misma (Ley 454, cap. III).

#### Educación social y solidaria

La educación social y solidaria de acuerdo con el marco normativo anteriormente descrito, define la educación como un proceso que se desarrolla en los siguientes momentos: formación entendida como el sentido de pertenencia del asociado hacia la organización; promoción mediante el cual se da a conocer a los asociados y público en general sobre la filosofía, principios y fines de la cooperación; capacitación para facilitar el desarrollo de habilidades técnicas para el desempeño de los empleados, administrativos y directivos; asistencia técnica para dinamizar el desarrollo productivo y el mejoramiento continuo en la prestación eficiente y eficaz de los servicios que presta la organización y, finalmente, investigación para lograr el desarrollo de nuevos productos y servicios.

#### Democracia en las organizaciones sociales

La base de este principio está en la expresión “un asociado, un voto”, es decir que cada miembro que hace parte de la organización es dueño de la entidad y por tanto puede mediante la acción participativa entregar sus ideas y propuestas para ser incluidas en los planes de la entidad, sin que esta se encuentre vinculante a su aporte económico, como sería en una empresa de capital. Lo anterior implica participación igualitaria en la elección de quienes tiene la responsabilidad de orientar, dirigir, administrar y vigilar la entidad, a partir de la democracia se construye el gobierno y la jerarquía de la organización para su buen funcionamiento.

### Autogestión

Mediante este principio se propone la autonomía de las organizaciones de la economía social, especialmente frente a sus relaciones con el Estado y las empresas mercantiles. Se reconoce que la gestión de este tipo de organizaciones depende principalmente del interés de sus asociados, mediante el ejercicio del autogobierno (Uribe, 2001), Lo que contribuye al desarrollo sostenible de la organización, a través del buen gobierno que propicia una adecuada gestión democrática, para la construcción de una economía con criterios de equidad e igualdad y la consolidación de una cultura vital y permanente donde la educación tiene su espacio para fortalecer los procesos de motivación asociativa y de comunicación e integración entre el conjunto de miembros asociados (Monsalve, 2018).

### Emprendimiento

Son iniciativas que emprenden las personas con el ánimo de generar sistemas empresariales para crear productos y servicios que deben responder a un mercado. El emprendimiento social y solidario corresponde a esa iniciativa, sus organizaciones sociales se orientan hacia el beneficio común y los logros económicos son un fin y no la razón central del emprendedor, quien es la persona que se da a la aventura de organizar, buscar los recursos necesarios y asumir el riesgo de iniciar una empresa, en el caso de las organizaciones sociales, este emprendedor convoca y anima a otros para la construcción colectiva de mutuo apoyo y responsabilidad común en lo que emprenden (Silva, 2008).

### Discurso formativo

El discurso formativo, desde la pedagogía según Díaz (2001) es el conjunto de enunciados que se construyen desde un modo de relación del saber, es susceptible de ser pensado en su estructura, en su función y en sus efectos de institución.

### Presupuesto en formación:

De acuerdo con la ley 454 de 1988, capítulo Tercero, las organizaciones de economía social y solidaria deben reservar de sus excedentes un mínimo de un veinte por ciento para ser aplicados en los programas de educación de la organización.

### Misión, visión y política de calidad

Toda empresa intenta desarrollar una cultura empresarial a partir de la formulación de la visión lo que desea ser, la misión lo que se propone ser y la política de calidad, como la promesa de verdad ante el usuario o cliente de prestar o elaborar un producto bajo estándares que aseguren que está bien elaborado, con los medios adecuados y con la responsabilidad social que se requiere. Las organizaciones de la economía social tienen por misión la construcción de un mundo mejor, más humano, más justo e inclusivo, con mejor distribución de la riqueza, cuyos objetivos están en la práctica de los valores y principios éticos, para cumplir con su visión de velar por el bienestar de la persona y el mejoramiento permanente de la calidad de vida (Monsalve, 2018).

### Gestión empresarial

Para el caso de las entidades de la economía social responde a una administración por principios orientadores como la democracia, el control social y la ética empresarial, cuyo fundamento está centrado en el capital humano y social, por tanto la gestión en las organizaciones sociales es multicultural diferentes culturas, idiomas, filosofía y pensamientos trabajan en equipo en proyectos comunes, para dar respuesta a problemas que no serían posibles solucionarlos sin esa pluralidad, aún más en estas épocas que se habla de una gestión del conocimiento y la información, donde el saber de cada persona contribuye a la conformación de redes a nivel global, por tanto, el futuro de las organizaciones sociales está en la forma como organiza la gestión incluyendo la diversidad de pensamientos y aportes con criterio ético (Álvarez, 2011).

### Proyecto socio empresarial, PESEM.

Es una herramienta de gestión por medio del cual se identifica las necesidades de formación en los ámbitos de capacitación, asistencia técnica y educación, que permiten el desarrollo y fortalecimiento de los conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas, para el mejor desempeño de los directivos, asociados y empleados en la organización social.

El PESEM permite establecer procesos y metas para el desarrollo organizacional, tiene por objetivo cambiar de actitudes y conductas mediante la investigación y promoción de las ventajas solidarias entre su grupo de interés, orienta sus acciones hacia el mejoramiento del nivel de vida de las personas vinculadas, y hace énfasis en la necesidad de mejorar la gestión administrativa de la organización de la economía social (DANSOCIAL, 2005).

### Principios y valores cooperativos

Los valores cooperativos, como los define Uribe (2001), son las actuaciones éticas por medio de las cuales las organizaciones de la economía social crean una cultura de identidad propia. Los principios son directrices para la toma de decisiones, mediante los valores institucionales.

### Gestión económica

Se basa en la calidad de las distribuciones de los recursos financieros con los que cuenta la entidad y que se distribuyen de forma equitativa y con justicia social entre sus vinculados o asociados a manera de beneficios que se reparten de acuerdo al uso de los servicios que hace el asociado, y no como hace la empresa de mercado que es de acuerdo al capital aportado de sus accionistas.

### Buenas prácticas en la gobernanza de las organizaciones de E.S.

Díaz, García y Dionisio (2010) determinan cuatro características fundamentales de las buenas prácticas: mejorar resultados del proceso que realiza; responder a una experiencia sistematizada, documentada y experimentada; aplicar métodos innovadores y, finalmente, que esas buenas prácticas sean extrapolables a otros contextos.

### Metodología del balance social

Metodología para medir el impacto y las buenas prácticas de las organizaciones, el balance social evalúa la gestión de las organizaciones, permite información metódica y sistemática sobre el buen desempeño de la organización, como producto de la gobernanza de la misma, garantizando el acuerdo solidario, siguiendo con las orientaciones legales y el desempeño de la organización con impacto social. Por tanto, la gobernanza en las organizaciones de la economía social, se medirá a través de los indicadores del balance social, que permite identificar el cumplimiento de los principios éticos de la organización social.

### La ética en la organización.

Entender la organización empresarial como un sistema vivo, significa que este tiene una serie de responsabilidades que trasciende su función económica, por tanto, la gestión social le da legitimidad a las organizaciones y es factor necesario para la toma de decisiones, la comprensión de sus finalidades, lo cual es vinculante a la acción moral de sus directivos, porque la organización en sí es una amalgama de valores que constituye

la cultura institucional, al final es lo que diferencia a la organización de su competencia Cortina (1996).

Sin embargo, la economía social es una economía moral, porque pretende que la sociedad ejerza el control sobre la riqueza producida y la construcción de mercados éticos a través de su práctica de producción, administración y comercialización de sus productos o servicios, porque las organizaciones sociales, les compete en ese mundo mercantil diferenciarse por su participación colectiva, por la democracia, por la autogestión, lo cual exige a sus directivos establecer a su interior valores éticos que transformen las condiciones del sistema económico, donde prevalezca el ser humano sobre el capital, Cattani (2004).

#### Pedagogía del desarrollo moral

Para lograr una economía moral y unas entidades cuyas actuaciones sean éticas, es necesario unas relaciones diferentes al interior de las organizaciones de la economía social, donde se priorice una comunicación ampliamente dialogante y afectiva, que sea incluyente con las necesidades, intereses y capacidades de su capital humano. Por tanto, Villarini (2004) manifiesta que todo proceso educativo que incluya la formación ética al interior de las organizaciones sociales, deberá desarrollar un dialogo sobre valores e interiorizarlos mediante su práctica, para ello será necesario la deliberación moral y la investigación – acción para ejercer el juicio moral en todos los actos de los directivos y empleados.

### **3.3. Población y muestra**

Al ser la investigación cualitativa se realizará entrevista a una población relacionada con las organizaciones de economía social más importantes en relación con servicios y grupo de asociados, lo cual permitirá identificar los factores de buenas prácticas siguiendo los anteriores criterios.

De acuerdo con el informe anual de las cooperativas realizado por la Confederación Colombiana de Cooperativas CONFECOOP (2019), el cual es producto de una serie de datos que alimenta el único observatorio que existe sobre el desarrollo y comportamiento de la gestión de las organizaciones de la economía social en Colombia, por tanto, se identificó cuatro cooperativas, cuyo desempeño de gestión es destacable según los siguientes indicadores:

<b>Categoría del servicio</b>	<b>Caso N.</b>	<b>Número de asociados</b>	<b>patrimonio</b>
<b>Ahorro y crédito</b>	1	33.839	\$255.000 millones de pesos colombianos

<b>Comercialización de medicamentos</b>	2	4.860	\$454.493 millones de pesos colombianos
<b>Salud</b>	3	21.796	468.696 millones de pesos colombianos
<b>Asociación gremial del sector erg. De segundo grado</b>	4	150 cooperativas 850.000 asociados	2.500 millones de pesos colombianos.

Fuente: [www.CONFECOOP.coop.co](http://www.CONFECOOP.coop.co) (2019).

Se entrevistarán a miembros del consejo de administración, presidentes del comité de educación, junta de vigilancia y gerente.

### 3.4. Técnicas de recogida de información

Se realizarán entrevistas semi estructuradas donde se pueda recoger información pertinente sobre el ejercicio de directivos de las entidades de economía social

Se indica que la entrevista como técnica de investigación cualitativa permite describir las situaciones en las cuales el entrevistado se enfrenta en su vida profesional o personal, mediante la palabra y el discurso expresa sus experiencias y saberes del contexto en el cual se desempeña.

Como analiza Kvale (2011), la entrevista es un método de producir conocimiento de las situaciones humanas, mediante el dialogo con el entrevistador recrean y reconstruyen situaciones cuyos detalles no son analizados por medio de otra técnica de investigación. En este sentido, la técnica de la entrevista tiene por principio la interpretación y comprensión de los argumentos dados por el entrevistado, y para ello se deben tener en cuenta los siguientes aspectos (Kvale, 2011, p. 143):

- El significado: El entrevistador debe estar en la capacidad de interpretar el lenguaje hablado, gestual, los silencios y las pautas que utiliza el entrevistador por lo que en esos elementos también revela datos importantes.
- Descripción: La entrevista permite que el entrevistado entregue datos con detalles sobre su experiencia, desde su sentir y la manera como actúa frente a los fenómenos investigados.
- Interpretación: Construida a partir de la descripción rigurosa que realiza el entrevistador sobre las expresiones del entrevistado quien con expresiones exhaustivas revela datos para ampliar la definición de las mismas categorías utilizadas por el investigador.
- Enfoque: El entrevistador deberá dar la apertura al dialogo de saberes con el entrevistado para hábilmente inducir hacia los datos que realmente se necesitan de la entrevista.



Todo lo anterior deberá permitir que la entrevista sea un encuentro entre pares que intercambian y construyen saberes cada uno desde su propia percepción, por lo tanto, el resultado de la misma depende de la experticia del entrevistador para hacer del dialogo un encuentro agradable, sin tensión y sin conducción a resultados concretos, dado que en el intercambio de conocimiento pueden surgir otros aspectos no previstos por el entrevistador. Entonces, se realizará análisis sobre las experiencias vividas por el entrevistado en relación con su experiencia en clave de buen gobierno de las organizaciones de la economía social.

Cuadro de preguntas:

Objetivo de investigación	Categoría	Concepto	entrevistado	Pregunta
Analizar los factores de éxito de gobernanza en las organizaciones de economía social.	Buenas prácticas en la gobernanza de las organizaciones de E.S.	Desde las funciones de la alta dirección	Presidente del consejo de administración	¿Desde su cargo como presidente, cual considera que es la misión de la cooperativa y como el consejo de administración la coloca en práctica? ¿De qué forma la misión, visión y la política permite cumplir con la gestión empresarial de la cooperativa? ¿Cuál es la responsabilidad del consejo de administración que usted dirige para evaluar el cumplimiento de la filosofía de la organización?
			Presidente del comité de educación	¿ En el plan de educación que ustedes orientan, hay formación sobre ética empresarial? ¿Qué línea de contenido se imparte en la formación de la alta dirección de la cooperativa? ¿ De qué forma evalúan que los directivos actúan en favor del éxito organizacional?

			Presidente de la Junta de Vigilancia	<p>¿A través del control social que ustedes realizan, cuáles son las acciones fundamentales que realiza la cooperativa para lograr los resultados que tiene en estos momentos?</p> <p>¿Cómo se dirimen los conflictos y los desacuerdos entre los miembros del consejo de administración?</p> <p>¿Cómo es el proceso informativo hacia los asociados en relación con la toma de decisiones del consejo de administración?</p>
			Gerente	<p>¿Cómo cree que es la percepción de sus usuarios o asociados sobre los servicios que presta la cooperativa?</p> <p>¿Cuándo no se cumple con el presupuesto, que acciones se toman, especialmente pro parte de los directivos (consejo de administración, junta de vigilancia, comité de educación).</p>
<p><b>Determinar las acciones pedagógicas que contribuyen al fortalecimiento de la gobernanza en las</b></p>	<p><b>Contenidos de la economía social</b></p>	<p><b>Ideología de los principios de la Economía Social</b></p>	Presidente del consejo de administración	<p>¿ De que forma usted puede asegurar que en la cooperativa se práctica la democracia, la autogestión y el emprendimiento?</p> <p>¿En el proyecto educativo socio-empresarial, que ustedes aprueban, se incluye el estudio de los principios y valores cooperativos?</p> <p>¿Qué metodología acompaña el discurso formativo en principios y valores cooperativos?</p>

			<p>Presidente del comité de educación</p>	<p>¿Cómo aseguran ustedes que el proceso educativo asegura la educación en democracia, autonomía y emprendimiento?</p> <p>¿Cuáles son los ejes formativos para asegurar la comprensión de la gestión económica en la organización cooperativa?</p> <p>¿De los componentes de educación, formación, capacitación técnica, investigación y asesoría, ustedes destinan mayor presupuesto?</p>
--	--	--	---	--

#### 4. Resultados y discusión:

Los resultados y la discusión de este trabajo que se presentan a continuación tienen como parámetros de análisis los objetivos que se formularon relacionados con el análisis del proceso educativo en las organizaciones de la economía social en Colombia, para proponer planes pedagógicos que fortalezcan la gobernabilidad al interior de dichas organizaciones. Por tanto, el análisis de los resultados y la discusión de los mismos estarán referidos al tema de las características propias de las organizaciones de la economía social, como los procesos de buenas prácticas que dan orientación al éxito de las organizaciones de tal forma que estos factores puedan ser educativamente replicados en otras entidades. Así mismo, se establecerán definiciones propias de la educación teniendo como principio la identificación de los usuarios de la formación en economía social desde su ámbito empresarial y social.

##### Características de las entidades de la economía social.

Para iniciar el análisis comenzamos con las características específicas.

Por ser una especie de organización con particularidades específicas que le impone su misionalidad, por tanto, dichos atributos son el punto de partida para una formación o proceso educativo ajustado a sus realidades y necesidades.

Como lo señala Moirano (2012), este tipo de organizaciones debe cumplir tres acciones fundamentales que son la participación, la integración y la educación, sin lo cual es difícil lograr un buen gobierno, y así aparece en nuestras entrevistas:

*“El consejo de administración define su gobierno porque logramos integrarnos, pero especialmente tenemos unos índices de participación altos que representa la democracia que hay en la organización, de otra forma sería complicado cumplir la promesa de la misión institucional”* Caso 1. Consejo de administración.

En esa línea, Moirano (2012) afirma que, la educación debe iniciarse por la participación, responsabilidad del asociado en la vida social y la gestión de la entidad de propiedad colectiva. Esta generalmente se caracteriza por la baja participación de los asociados, que a manera de indiferencia dejan la gestión de la organización abandonada, literalmente. Por tanto, la base de la estructura del buen gobierno de las organizaciones de la economía social está dada por principios de la solidaridad y la cooperación que promueven acciones colectivas que dan el peso a su gestión.

En este sentido, Casado, Aragón y Rubio (2007) hacen la distinción en la necesidad de planear y organizar la gestión de las organizaciones solidarias, como principios básicos de

la administración, donde se destacan temas como el debido manejo de las finanzas y el marketing, estratégicamente, para el desarrollo eficiente de la organización.

*“Las finanzas es un tema muy delicado en esta cooperativa, porque prestamos servicios de salud y dependemos de los recursos del gobierno para cumplir con nuestra gestión.”*  
Gerente, caso 2.

Pero ante estas dificultades, la solución es mantener a los asociados y usuarios bien informados y realizar una labor de mercadeo donde se entregue los servicios que realmente requieren y tener un vínculo estrecho con ellos; por lo que la educación debe mantener una capacitación permanente en temas como el Marketing, benchmarking, que le permita a los empleados y directivos comparar las acciones que adelantan otras entidades, de qué manera desarrollar productos en el mismo sector, tratar al usuario con la gentileza que lo hace las empresas de capital, aspectos no implementados en las organizaciones de economía social, porque creen que el asociado o usuario es un cliente cautivo.

Ante la pregunta sobre cuál es la queja más frecuente de los asociados, responden los entrevistados:

*“La falta de información , no conocen los servicios en su totalidad y además aseguran que hay exclusividad para los amigos” .* Caso 1, Junta de vigilancia.

*“Nosotros siempre estamos observando que hacen las otras EPS, enviamos a los asociados a otras entidades de salud y hacemos talleres sobre que observaron, como trataron a los usuarios y nos comparamos”* Caso 3. Gerente.

En los temas de capacitación también es necesario observar los modelos de las empresas tradicionales a las cuales acuden las entidades de la economía social, al no contar con un modelo propio que certifique sus buenas prácticas, por lo que los resultados de esta investigación permitieron develar que tanto las organizaciones cumplen con los parámetros de la planeación estratégica para planear y organizar a partir de una definición de la misión, visión y política de calidad.

Es así que la alta dirección que en el caso de las organizaciones de la economía social está bajo la responsabilidad del consejo de administración según las funciones que le delega la asamblea, de ser el director de la organización quien establezca las políticas y estrategias para el funcionamiento de la institución.

Por tanto, el proceso educativo deberá incorporar el tema de evaluar y asesorar en la formulación de una cultura de la planeación, desde la misionalidad de las organizaciones.

*“Nosotros buscamos a través de la formación permanente que la visión, misión y política de calidad se interiorice en nuestros asociados y trabajadores, solo el servicio y el bien común que busca la entidad logrará realizar la filosofía de la cooperativa”* Caso 2. Miembro del consejo de administración.

El proponer acciones educativas entorno a estos temas es básico para lograr el cumplimiento de la misionalidad de la organización y es el punto de partida para un buen gobierno:

*“(…) fieles a nuestra filosofía realizamos una serie de servicios como educación, comunicación y asistencia técnica, como mecanismos para realizar la misión y visión institucional”* Caso4. Delegado del consejo de administración.

De otra parte, como se plantea en los sistemas de calidad, la filosofía institucional debe lograr el impulso para un desarrollo empresarial propio de las organizaciones sociales.

*“Para esta institución la gestión empresarial está relacionada con dos enfoques: uno ayudamos a formar organizaciones de la economía social entre grupos sociales menos favorecidos, financiándolos con recursos del gobierno o con recursos propios, por tanto, el proceso de emprendimiento es con el grupo que se convierte posteriormente en cliente y, por otra parte, es el fortalecimiento del emprendimiento para el desarrollo de los asociados a través de la prestación de servicios”* Caso 4. Delegado del consejo de administración.

Es decir que la educación para las organizaciones de la economía social debe ser en doble vía, uno la parte empresarial y la otra parte asociativa, en ella debe confluir la misión de los social, pero con el respaldo de una gestión empresarial efectiva, tal como lo manifiesta Uribe (2001).

Sin embargo, es importante analizar el papel de la educación que en el tercer sector realiza los mismos vicios que en la educación tradicional, es decir, se están replicando los mismos elementos que fortalecen la figura del capital antes que la acción social. Esta es la percepción al analizar y contrastar la teoría con la práctica en las organizaciones de la economía social, como asegura Guerra(2012).

### La educación para el fortalecimiento de las buenas prácticas a través de la democracia, la autogestión y el emprendimiento

Como se anunció, la investigación busca encontrar los puntos de intersección entre lo empresarial y lo social para responder a situaciones problemáticas de la comunidad. Por tanto, la práctica de las organizaciones de la economía social, manifiestan diferentes aspectos desde la democracia, tal parece que la formación se da en el orden de lo que sucede en el país, no difiere mucho la realidad de la conformación del gobierno del país con las practicas del gobierno en las organizaciones sociales, le dan credibilidad al proceso y no a la ideología de la democracia:

*“La democracia la ejercemos en el momento en que se nombran los delegados a la asamblea, se nombran los delegados y hacemos campaña durante seis meses, quisiéramos que fuera una reunión de los treinta mil y más asociados, pero no es posible”* Caso 1. Miembro del consejo de administración.

El tema de formar a los asociados para que participe de la asamblea es otro tema de cambio de orientación desde el contenido, pero también la manera como el proceso informativo anteriormente analizado realiza la gestión de motivación y reflexión:

*“Nuestros asociados por lo general no tienen mucho estudio, sin embargo, no es un impedimento para que ellos participen, elijan y sean elegidos miembros del consejo, lo hacemos porque nos conocemos, nos tenemos confianza, generalmente los líderes los que más hablan son los que siempre se nombran para estos cargos, pues eso es democracia...”* Caso 3. Miembro del consejo de administración.

Según investigación realizada sobre cómo funciona el gobierno cooperativo en la ciudad de Villavicencio elaborado por Salazar (2010), se certifica que el bajo nivel de participación en los órganos de gobierno es significativo, por lo que generalmente terminan siendo nombrados los mismos asociados, por lo que esto atenta contra la dinámica el crecimiento de la institución, y el principio de la democracia se deja en pocas manos.

Si el principio de la democracia falla, no hay organización social, porque de ella depende en gran medida que se ejecuten otros principios como la autogestión. Señalan Bonilla y Hernández (2009) cuando las personas asociadas con visión emprendedora tienen el control de los medios de producción en su calidad de propietarios, conforman la estructura administrativa y política porque son quienes toman la decisión y se proyectan en forma solidaria a la comunidad, de acuerdo al marco jurídico.

*“Es difícil lograr la autogestión en nuestra organización, estamos atados a lo que el gobierno nos indique, todo porque manejamos recursos de la salud del país, por tanto, la gestión la realizan los órganos de control que envían del Ministerio”* Caso 3. Miembro del comité de educación.

Para lograr la autogestión y la democracia, al interior de las organizaciones sociales, es imprescindible el proceso educativo tanto para los directivos y empleados. También para los funcionarios públicos, como nos dimos cuenta en la entrevista, estos administran y controlan a las entidades de la economía social como cualquier otro contratista, sin tener en cuenta sus características propias de apoyo a la comunidad.

También, el problema de corrupción en el país, hace que se incrementen las medidas de seguridad ante los riesgos de contratar obras públicas, siendo las más perjudicadas las organizaciones de la economía social, porque dichas medidas incrementan costos, desconociendo que estas entidades están conformadas por la misma comunidad, la beneficiaría de los servicios, quienes pueden realizar el control social y veeduría, aspecto claves muy pocas veces interpretado y animado por el gobierno, por lo que la educación puede informar y formar en favor de comprender dichas ventajas comparativas de las organizaciones sociales en favor del desarrollo de las comunidades.

Frente al tema de la confianza y los retos que tienen las organizaciones sociales en el país en estos momentos, uno de los órganos que vela por el buen funcionamiento de ese gobierno cooperativo es la junta de vigilancia, la cual, según las experiencias entrevistadas, consideran que el papel que realizan está en elaborar y consensuar sobre el código de ética como el instrumento que puede mejorar dichas falencias:

*“Nosotros contratamos una asesoría para definir el código de ética, esto nos permitió abrir un sistema de quejas y reclamos donde recibimos los comentarios que tienen principalmente los asociados frente a las malas prácticas de la cooperativa”* Caso 2.

Presidente de la junta de vigilancia.

Pero según una investigación cuantitativa realizada entre asociados, Salazar (2010) revela que el 60 por ciento de los asociados no saben o no conocen cual es la función de las juntas de vigilancia, por tanto, surge la inquietud si los sistemas de acercamiento hacia los asociados puede ser un formulismo y en la práctica no existe tal empatía por falta de conocimiento y apropiación de la divulgación de dichos sistemas de quejas y reclamos.

Para profundizar sobre el tema se preguntó a los responsables de la articulación asociado – organización de la economía social, que es la Junta de Vigilancia, cuál es el proceso informativo dirigido a los asociados en relación con la toma de decisiones del consejo de



administración, cuya respuesta buscaba evidenciar los contenidos, los medios y la manera como llega el mensaje a los asociados.

*“Tenemos varios medios, boletín, revistas, conferencias , tenemos muy buenos medios de articulación con los asociados ”* Caso 4. Junta de vigilancia

En su mayoría los miembros del gobierno de las instituciones se refieren a los medios de comunicación, todos tienen tecnología adecuada a la población y al cubrimiento de la información, pero ninguno se refiere a los contenidos.

Por otra parte, la investigación de Salazar (2010), el 72 por ciento de los asociados de 38 cooperativas encuestados manifiestan que no es el medio, sino el mensaje que debe tener por contenido permanente el tema de principios y valores cooperativos.

En este sentido también se indagó por el seguimiento que realiza la alta dirección en relación con el cumplimiento de la filosofía de la organización refiriéndose a los principios y valores, puesto que, si hay fundamentación ideológica, la coordinación por parte del gobierno estará orientado hacia la identidad de las características propias de este tipo de organización.

*“Somos conscientes de nuestra responsabilidad, por eso buscamos formarnos permanentemente sobre los temas de la ideología, tenemos una relación muy estrecha con el gerente quien es profesor universitario, eso nos permite estar pendiente de la política relacionada con el negocio, de tal forma que no cometamos errores”* Caso 2. Miembro del consejo de administración.

La preocupación ante esta respuesta es que tanto conocen nuestros dirigentes el tema de la ideología de la economía social, puesto que su formación es llegar a conocer más sobre el tipo de servicio y a que negocio corresponde, es complicado si no existe un cambio de paradigma educativo que permita como dice Guerra (2012), cambiar de perspectiva, nos anclamos en definir la propuesta económica antes que, en la forma organizativa. Por tanto, urge una propuesta pedagógica que acompañe el modelo de desarrollo para promover la coherencia y la pertinencia, ya que la educación es un factor importante para definir una estructura administrativa invertida, donde el asociados-usuario-cliente sea la razón de ser de la institución, por lo que la esencia de la filosofía de la solidaridad y la cooperación debe ser en el mismo sentido interiorizada por todos y cada uno de los miembros de la institución. Ante este tema y dado que en las entrevistas se dieron a conocer la postura del gobierno con los excesivos controles, es necesario incidir en la política pública, puesto que el papel que le siguen entregando los gobiernos de turno a las organizaciones de economía social

son las acciones sociales que no quiere o desea cumplir en una sociedad de derechos y de bienestar para los ciudadanos.

Como se demostró en las entrevistas, las entidades que realizan trabajos de responsabilidad como son la salud y educación, que deben proveer el estado, generan alianzas público - privadas desconociendo, las bondades de esta economía alternativa. Igualmente requiere de una articulación diferente, de discriminación positiva, puesto que la ventaja comparativa de estas organizaciones, está en la ideología de una democracia participativa, con justicia distributiva, equidad e igualdad de oportunidades que colocan a los más pobres en condiciones favorables para mitigar la pobreza.

#### Acciones pedagógicas para contribuir al fortalecimiento de la gobernanza en las organizaciones

Para indagar sobre este tema de la educación en favor del desarrollo del buen gobierno y determinar las buenas prácticas en las instituciones de la economía social, se indago con los miembros del comité de educación sobre la pertinencia de los contenidos sobre el tema. Uno de los factores que influye en el desarrollo de la educación al interior de la organización como contenido soporte del resto de los ejes era la ética empresarial. Anteriormente se referenció el tema a los directivos, en este caso de igual forma los integrantes del comité de educación hacen referencia al código de ética como si el procedimiento superara las actuaciones de las personas:

*“sí desde luego nosotros formamos sobre el código de ética, fue necesario para construir las cinco entidades conexas a la cooperativa, porque era un requisito sin el cual no podía haber buen gobierno”* Caso 2. Presidente del comité de educación.

Si bien la anterior empresa de la economía social es un ejemplo en el país, es claro que su gobierno está centrado en el negocio, que es la comercialización de medicamentos, es un renglón de la economía importante por su carácter de importaciones. El hecho, es que esta entidad coloque toda su atención al objeto de su misionalidad, lo cual conlleva retos y riesgos. Lo primero, porque la educación se deberá orientar hacia el fortalecimiento de la ideología que soporta tan interesante proceso y segundo, es un riesgo porque en la medida que el negocio se mueva hacia conquistar nuevos espacios, como sucede actualmente, estará la organización en la disyuntiva de ser cooperativa o ser empresa con ánimo de lucro.

Entonces, en el anterior caso se observa como surge el gigantismo, “*creamos varias empresas*” (actualmente son cooperativas), que demanda un control desde el gobierno

cooperativo, el cual, en muchos casos por la falta de identidad cooperativa, puede terminar en quiebra como ya ha sucedido.

*“Cada año tenemos que informar sobre la educación que se imparte ante el Ministerio de Salud, ellos también nos piden el código del buen gobierno, por eso trabajamos la ética y la bioética”* Caso 3. Presidente del comité de educación.

Así mismo, se demuestra lo instrumental que se convierten los procesos educativos como el refleja los problemas de la educación en medio de los cambios mundiales, la dinámica del mundo moderno hace que la formación sea de momento, es cambiante, es un producto más que se consume y tiene fecha de vencimiento, los procesos a largo plazo no tienen espacio, eso se siente en la declaración de los entrevistados.

Por tanto, como manifiesta Fajardo (2012), en su investigación, *la educación desde y para la solidaridad*, la educación es un factor que repite modelos que se dan en la cultura, para enfrentar estas situaciones es necesario que la formación en las organizaciones de economía social se asuma como estrategia para la acción social.

Para indagar sobre lo anterior, fue necesario dialogar con los diferentes comités de educación sobre los contenidos que se imparten en el proceso formativo, los cuales siguen indicaciones de la reglamentación que existe actualmente por parte del gobierno, y se consigna, como se analizó anteriormente en el PESEM, un plan de educación socio – empresarial, que contiene fases propias de diagnóstico educativo, planeación y programación de los eventos educativos:

*“Nosotros aplicamos las directrices del gobierno, en relación con los cursos, ellos los catalogan como básicos, para asociados, medio para empleados y superior para directivos, pero la verdad esos contenidos son muy amplios y la metodología es muy aburrida”* Caso 3. Miembro del Comité de educación.

El sistema de cursos y talleres que reglamenta la Unidad de Organizaciones de la economía social y solidaria, ente rector de educación para las organizaciones sociales, es una camisa de fuerza, en este tema la autonomía institucional no funciona:

*“Nosotros recibimos información de los organismos internacionales como OIT, PNUD, ONU, cuando tratan temas de economía social y los convertimos en talleres de discusión, lo que les gusta a los asociados son las pasantías, casi todos fuimos a Mondragón, pero el gobierno nos dijo que eso era paseo y nos impusieron el 10% de*

*los recursos de educación de nuestra cooperativa, llevarlos hacia la inversión en educación superior”* Caso 1. Comité de educación.

Por tanto, no hay efecto coherente entre la inversión y los resultados de la educación. Generalmente los recursos se aplican a la formación del servicio, realizar campañas sociales y al orden del estamento del estado, por eso es que se detiene el desarrollo de las instituciones en todos sus campos, económico, social, político, porque no existe un dinamizador que coloque a la educación como agente innovador y transformador de las realidades en las que se encuentran las organizaciones.

Entonces es necesario una educación que priorice las acciones ideológicas y le dé continuidad al proceso formativo y de investigación. Este tema que está dentro de los ítems de la educación, son pocas las entidades que lo utilizan para tal fin:

*“Nosotros utilizamos los recursos de educación para hacer investigación, por ejemplo, estamos impulsando una línea de medicamentos marca propia y tenemos algunos elementos como el alcohol con marca de nuestra cooperativa”* Caso 2. Presidente del comité de educación.

Otro de los inconvenientes del proceso educativo está en la capacidad económica vía presupuesto que tienen las entidades, puesto que, si no hay inversión y evaluación del impacto de esta, el gobierno está vigilante para solicitar dichos recursos:

*“Los recurso de educación son significativo en nuestro estado financiero, porque los excedentes son amplios por el ejercicio que realizamos, pero generalmente tenemos un control estricto sobre los mismos, nosotros hacemos el plan que enviamos al ente de gobierno, internamente también hacemos seguimiento junto con la junta de vigilancia y generalmente de acuerdo a nuestra vocación hacemos formación del cuidado y autocuidado en campañas para personas mayores, es nuestra responsabilidad, como el Minsalud no permite invertir lo que ellos entregan en este tema, nosotros lo colocamos como un valor agregado”* Caso 3 comité de educación.

La educación sobre gobernanza esta vinculada también con la formación denominada formal, puesto que a los directivos muchas veces hay que iniciarlos y motivarlos para que terminen sus estudios regulares y se titulen como profesionales, es un acontecimiento muy importante, donde se demuestra que la acción de la cooperación contribuye a formar de manera integral a todos sus vinculados según sus responsabilidades.

*“Deseo contarle que el tema de formación de directivos, inicialmente cuando comenzó esta entidad, iniciamos con alfabetización para nuestros asociados, después la secundaria y la universidad, usted puede constatar que los directivos de hoy fueron analfabetas años atrás”* Caso 3. Gerente.

Este es un factor sobre el cual la educación debe planear. Son varios los directivos quienes llegaron a la alta dirección después de participar de forma autónoma y con apoyo financiero de la entidad de economía social, sobre este dato no hay estadísticas concretas, pero es un punto importante para rescatar.

En relación con los ejes de formación propuestos por la reglamentación para el tema educativo, las organizaciones de la economía social destinan un presupuesto significativo a la formación de sus asociados en cursos de una formación inicial. Como anotamos anteriormente, no tienen el impulso didáctico para que sean del agrado de los adultos, sin embargo, la asistencia técnica es un eje en el cual se invierten más los recursos de educación:

*“Nosotros solicitamos ayuda a profesionales y empresas consultoras para invertir en el tema ambiental, tenemos varias hectáreas donde nos comprometimos a cultivar un millón de árboles, consideramos que es una estrategia de educación importante, así mismo invitamos a otras entidades para que nos visiten y conocer de sus buenas prácticas y aprender de ellos, de esto nació nuestra organización de cooperativas de educadores de Colombia, con ellos tenemos una red de docentes y realizamos actualización pedagógicas.”* Caso 1. Gerente.

Otro aspecto que es de resaltar en las organizaciones de la economía social, frente a la gobernabilidad, es el papel del gerente cuyas funciones como ejecutor, son trasladadas hacia la dirección, son pocas las organizaciones que siguen en rigor el desempeño de cada una de las funciones de los cuerpos directivos, existe un claro problema del gerencialismo (Davis, 1999), ante la falta de profesionalización de la alta dirección o por no asumir responsabilidades congruentes con las funciones asumidas.

También, los factores débiles del proceso educativo en las entidades de la economía social, es la ausencia de sistemas y mecanismos de evaluación, dado que se encuentra en el margen de formación informal llamada así por el Ministerio de Educación Nacional, no existe una reglamentación a la cual se acuda para mantener indicadores de impacto sobre el proceso educativo, si bien muchas entidades manifiestan que poseen el balance social y sus indicadores como parte de la responsabilidad del comité de educación, estos son aplicados a todas las áreas de la organización. Por tanto, lo que se busca es medir los

avances en el conocimiento o por lo menos reconocer si la inversión en educación tuvo algún tipo de retorno:

*“Nosotros sabemos que la educación da resultados por que cumplimos con todos los presupuestos y la entidad está bien económica y socialmente, crece en asociados y en patrimonio que es lo más importante”* Caso 1. Comité de educación.

En general como lo plantea en su investigación Fajardo (2012), lo importante de toda educación radica en develar las intenciones, las metodologías y los procesos para lograr los aprendizajes significativos. Estos aprendizajes se dan, según Fajardo (2012, p.219), por exposición a los ambientes culturales propios del entorno donde, en este caso, los asociados establecen metas de aprendizaje y acciones éticas para lograr la transformación de las entidades y por tanto de la sociedad.

## 5. Conclusiones

Siguiendo el tema de la investigación y más concretamente el objetivo propuesto para desarrollar este trabajo, el cual fue analizar el proceso educativo de las organizaciones de economía social en Colombia, a partir de casos localizados en la ciudad de Bogotá, para establecer planes pedagógicos que fortalezcan la gobernabilidad al interior de este tipo de organizaciones. Se puede concluir lo siguiente:

Según las entidades analizadas, el proceso pedagógico se realiza conforme a las normas, los resultados revelan lo que se había anunciado desde el marco teórico, hay un conocimiento amplio por parte de los cuerpos directivos, comité de educación, junta de vigilancia y gerencia sobre lo que cada uno le según sus funciones le corresponde ejercer para lograr el proceso educativo, sin embargo dejan entrever que la educación tiene dos objetivos en concreto: uno, es el tema de la asociatividad expresado en formación del capital social y humano al interior de las organizaciones y segunda, es la formación en capacidades técnicas y profesionales especialmente para los directivos en el ámbito de la gobernabilidad de las organizaciones, igualmente la formación de los empleados que está muy orientado hacia la atención de los asociados especialmente en el campo del mercadeo, por tanto, para las organizaciones de la economía social la educación es clave para su desarrollo productivo y competitivo frente a otras empresas de corte capital enfocadas en el mercado.

Sin embargo, hay dos organizaciones que hacen un aporte importante en las entrevistas, al definir la formación para la gobernanza, especialmente relacionada con el tema de la democracia y autonomía, hay una alta preocupación por los directivos sobre el tema de articular acciones en favor de la política pública, porque consideran que los recursos que manejan siendo entregados por el gobierno, esta participación en su administración resta autonomía, es decir existe poca oportunidad del desarrollo de acciones propias por parte de las entidades. También resaltan los directivos de las organizaciones que la intervención del gobierno en relación con la regulación de las actividades educativas que se realizan al interior o con terceros, es en muchos casos extrema, por la normatividad y exigencias de informes que solicitan las entidades estatales durante todo el año. Esto según los entrevistados revierte un tema de desconfianza por parte del gobierno en las actuaciones de las organizaciones.

De otra parte, el dialogo con todos los dirigentes y especialmente con los delegados de la organización de segundo grado de carácter gremial, manifiesta que no existe una política pública que apoye al sector, este es un tema que no se contempló en el marco teórico, es una oportunidad importante para generar procesos formativos sobre política participativa desde la economía social dirigida tanto a los directivos y empleados de las entidades de

la economía social como a toda la comunidad, es un tema poderoso que puede incorporar saberes importantes y una apertura crítica.

Efectivamente como se planteó en la teoría previa, existe todo un sistema educativo que incluye indicadores y herramientas pedagógicas, los entrevistados especialmente del comité de educación consideran que las metodologías utilizadas en los procesos educativos no son adecuadas, el desarrollo de los contenidos son monótonos y aburridos, la dinámica de la educación no se realiza entonces en el contexto y los fines propios de transformación de las realidades de las organizaciones, estos encuentros terminan siendo muy cortos en tiempo y contenido, lo que lleva a las personas interesadas en buscar eventos educativos más extensos e incluso que sean certificados por la educación formal del país.

También fue importante determinar que la ausencia de una política de evaluación educativa, es una gran falencia que tiene el sistema educativo para las organizaciones de la economía social y solidaria y el cual se requiere para dar seguimiento y verificar el impacto de la misma, entre ello porque los recursos son significativos y los resultados según los entrevistados no es de gran impacto.

Por tanto, a partir de esa investigación se contribuye a una política educativa en economía social si se recrea la metodología, la didáctica y se incide para que el proceso educativo contemple una educación a la medida de las necesidades técnicas, formativas de cada organización, que permita mejorar los niveles de calidad de sus servicios en el marco de las ventajas comparativas propias de una organización social, que promueve principios y valores éticos.

Porque de acuerdo a los resultados depende constar que el tema de mayor olvido en el proceso formativo son los principios y valores de la identidad de las organizaciones de la economía social, por lo que urge establecer que toda actividad y momento dialogante en la organización deberá incluir apartes de esta identidad, que fluye como el ADN, de las organizaciones. Recordando que en la medida que se realizan las prácticas de las organizaciones se está en un proceso de enseñanza – aprendizaje, por lo que estas organizaciones de su desempeño ético es ejemplo de orientación de un buen gobierno y la constancia que los emprendimientos genuinos son de las personas para las personas. De otra parte y a manera de conclusión, es necesario crear ambientes solidarios y colaborativos para el aprendizaje de la cooperación y la solidaridad, por tanto, es necesario replantar y actuar en la formulación de teorías, métodos, técnicas educativas novedosas, que incluyan nuevas tecnologías y nuevas teorías que se proponen en el vertiginoso cambio que vive la humanidad.



La oportunidad que se vive en la postmodernidad donde la cooperación es factor determinante para la supervivencia humana y empresarial, debe ser una oportunidad para dimensionar desde la educación como dialogo de conocimientos en una sociedad que demanda hombres y mujeres más pensantes y activos en clave de la colectividad y la corresponsabilidad con el ambiente, con la sociedad, con la política y desde luego con un nuevo enfoque económico.

## **6. Limitaciones y prospectiva**

A continuación, se hará una breve reseña sobre las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de esta investigación en el orden de tiempos y espacios, así mismo en la prospectiva se da un esbozo sobre lo que podría ser una línea base de dinámica aprendizaje – enseñanza de la formación para la gobernabilidad de las organizaciones de la economía social.

### **6.1. Limitaciones**

Para realizar la investigación se presentaron varias limitaciones, especialmente el tiempo es limitado para realizar un análisis más amplio, porque el tema de medir cambios de actitud como resultado de los procesos educativos necesita aplicar diferentes metodologías que comprueben el problema que se planea y dar una respuesta ajustada a las posibles soluciones.

Entre las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo de esta investigación, esta el tipo de metodología, puesto que al seleccionar el enfoque cualitativo tiene sus desventajas como es el caso de la saturación teórica, dado que desde el marco teórico, más los testimonios de 16 personajes mediante el uso de la entrevista, encontré literatura que fue suficiente, y en muchos casos contradictorios, luego esto también puede llevar al error de los resultados, como anotan Arias y Giraldo (2011), dicha saturación se ve reflejada en el momento en que se cruzan y analizan los datos, puesto que son teorías que dependen de la profundidad y el conocimiento del investigador para darle rigor a la interpretación de los mismos, dejando a la interpretación, disposición y proceso mental personal, los resultados de la investigación.

Entonces, la investigación cuantitativa tiene métodos basados en estadística e indicadores más objetivos para la medición de los datos y un análisis más confiable de los resultados, por tanto, la objetividad es un adjetivo que da rigor a la interpretación de los datos y por ende da sostenimiento de veracidad a la investigación.

En ese orden, la investigación cuantitativa parte de la teoría para formular hipótesis que contrasta con datos empíricos para objetivizar el fenómeno estudiado y plantear o rebatir una nueva fundamentación teórica, lo cual es un proceso que para el caso de esta investigación puede ser un valor añadido importante en el momento del análisis de los resultados.

Desde el aspecto metodológico, también una limitación fue la técnica escogida, puesto que la entrevista tiene sus desventajas, especialmente por el enfoque, generalmente se centra en aspectos particulares, aunque el entrevistador busque dar apertura a las mismas

siempre en entrevistado cae en la casuística particular de los fenómenos, relativiza lo que se indaga, impidiendo que la información recolectada sea más holística. Por tanto, una de las dificultades que se presentaron en las entrevistas es tratar de generalizar las preguntas, pero el entrevistado concentraba las respuestas con una alta dosis de subjetividad.

De otra parte, las respuestas en algunos momentos pueden tornarse ambiguas, por más que se desee centrar el relato que induce el entrevistador, los entrevistados dan respuestas generales de la cuestión y se pierde el sentido de lo que se trata de indagar, como lo afirma Kvaes (2011). Igualmente se puede encontrar con preguntas similares y respuestas opuestas, lo cual en el caso de una encuesta los resultados estadísticamente se pueden corregir o aprovechar para evaluar la viabilidad de la respuesta, mientras que en la entrevista es un factor negativo que no aporta a la investigación.

Las limitaciones también surgen al no permitir que la investigación tuviera un enfoque de investigación mixto, donde se aprovechara las ventajas de cada una de las metodologías y comprobar hallazgos mediante la entrevista y la encuesta, dando así una confrontación de datos objetivos y subjetivos, los cuales a través de la triangulación del análisis de datos se pudiera confrontar y corroborar en forma más efectiva los hallazgos de la investigación y proponer acciones concretas para dar solución al problema planteado.

De acuerdo con Sánchez (2015), la investigación de los fenómenos educativos requieren de la complementariedad metodológica, porque cada enfoque tiene sus limitaciones, pero también sus bondades, por tanto, la combinación del rigor de la investigación cuantitativa y la creatividad y plasticidad de la metodología cualitativa, permiten un análisis de las ciencias sociales de forma holística, por tanto en el tema de formación para el desarrollo de nuevas propuestas pedagógicas y formativas, es importante el desarrollo dicha complementariedad.

## **6.2. Prospectiva**

La investigación deja varios aspectos por mejorar, especialmente puede continuarse en una segunda fase donde se involucren otros actores quienes hacen parte de las entidades de economía social, como son los usuarios, los asociados y empleados, grupo de personas cuya voz también es importante escuchar para determinar si el proceso educativo cumple con su función.

De otra parte, la selección de organizaciones puede ser por tamaño de su base social, pero también por su impacto en la comunidad, eso permite identificar que prácticas realizan que se convierten en éxito para el desarrollo de su gobernabilidad y que puede ser tomadas como caso de estudio para ampliar el abanico de opciones de ejes formativos para mejorar dicho aspecto al interior de las organizaciones.

El sistema del tercer sector en Colombia este compuesto por mas 150 formas de organizaciones, será de complemento a esta investigación indagar por otras figuras tan importantes como el caso de las mutuales, las juntas de acción comunal, de tal manera que se pueda llevar a cabo una propuesta de currículo único para la educación de este tipo de organizaciones.

Con lo anterior, el siguiente aspecto para ampliar la investigación del tema propuesto, es desarrollar una pedagogía para la solidaridad, que contemple los aspectos de gobernabilidad desde la práctica que se da en las organizaciones, traslapar dichas enseñanzas y transformar de esta manera la metodología de la enseñanza - aprendizaje de la solidaridad.

En la propuesta de una pedagogía para la enseñanza de la solidaridad, según los aportes de los entrevistados es necesario replantear contenidos, los cuales incluya formación del ser humano desde los derechos civiles, sociales y políticos, para hacer de los vinculados personas integrales y responsables socialmente.

Una educación a la medida desde las capacidades que desempeña cada miembro de la organización social, a la vez que este saber sea un dialogo con las buenas prácticas que demostraron los entrevistados y convertirlos en material didáctico.

De igual forma de acuerdo a los resultados de la investigación es necesario establecer un dialogo con autoridades gubernamentales para esbozar lineamientos pedagógicos coherentes con el contexto en el cual surgen las instituciones de economía social, para que el rigor de la normatividad no termine con los deseos de aportar al desarrollo social del país.

En ese sentido también urge construir una propuesta pedagógica que incorpore nuevos métodos de enseñanza – aprendizaje en población adulta, recrear las propuestas sobre el aprendizaje mediante el intercambio de experiencias, las alianzas estratégicas con organizaciones internacionales, el fortalecimiento de las organizaciones sociales como empresas eficientes, efectivas y socialmente sostenibles.

Esta investigación también contribuye a la reflexión de las organizaciones sociales sobre la apertura hacia las políticas públicas, es necesario establecer alianzas donde la opinión publica comprenda y celebre la creación de más y mejores organizaciones sociales.

Demostrar que las organizaciones de economía social son empresas modelo desde su esencia de organización y participación, son escuelas vivas de la democracia y la participación, de las cuales el resto del sector empresarial puede adquirir conocimientos, experiencias y aliados para su propio desarrollo.

Se pueden crear redes de mutuo apoyo entre las mismas organizaciones para enfrentar temas de corrupción, puesto que es el énfasis que ocupa a este tipo de organizaciones en el país y que no es explicito en las entrevistas, pero si dejan entrever que hay una

situación de corrupción que permea a todas las instancias de la organización. Queda en el ambiente la zozobra de una injerencia de dicho actuar, por lo que como lo anuncian los mismos entrevistados, se entiende y comprende la desconfianza que algunos sectores del estado han manifestado en el momento de abrir frentes de negocios a las organizaciones sociales, caso de la salud del cual en el año 2010 tuvo una quiebra financiera de las más grande del país, esa imagen de malos manejos aún está latente en la imagen de la opinión pública.

Por tanto, de acuerdo a los aportes dados a partir del análisis de las entrevistas, me permito incluir la siguiente propuesta de ejes de formación del plan educativo para la gobernanza en las organizaciones de la economía social.

<b>Ejes de educación para la gobernabilidad</b>	<b>Buenas prácticas de las organizaciones</b>	<b>Fundamentos pedagógicos</b>	<b>Productos a manera de evaluación</b>
<b>Formación hacia una cultura social y solidaria ciudadana</b>	Construcción del ser ciudadano a partir de los derechos civiles, sociales y políticos.	Desarrollo de una pedagogía social aplicado a educación de adultos. Seleccionar educación experiencial donde se pueda ampliar al tema de intercambio	Impacto en el desarrollo político de representación gremial si se logra formar un ciudadano vinculado en el proceso del desarrollo empresarial de la economía social.
<b>Emprendedor social y solidario</b>	Estructura empresarial integral. Buenas relaciones internas, innovación e investigación en sus servicios y productos. Autogestión y autosostenibilidad	de saberes y creación de redes de apoyo con otras organizaciones a nivel internacional.	Impactar en el desarrollo empresarial de las organizaciones sociales y solidarias, a través de aprendizaje de las buenas prácticas encontradas, empresa que enseña a empresa, realizar un círculo de saberes empresariales.

<b>Responsabilidad social con el territorio.</b>	Proyección social, construir con otros en ambientes saludables.		Incidir localmente desde la empresarialidad solidaria, apadrinar procesos sociales para que la entidad tenga receptividad en los problemas de la zona, el sector y la incidencia en la ciudadanía.
--	---	--	--

*Definición de los nuevos ejes de formación hacia la gobernanza en las organizaciones sociales y solidarias:*

#### Formación hacia una cultura social y solidaria ciudadana

Retomar temas como formación en democracia, derechos humanos, formación en política, base para generar empresas sociales y solidarias empoderadas autónomas, a partir de la teorización de una ciudadanía activa, participativa, societaria donde cada miembro de las organizaciones sociales reconoce sus ventajas para asumir problemas de la comunidad más cercana.

Lo anterior como respuesta ante la necesidad que tenemos los humanos de vivir en paz, erradicar la violencia en todos los espacios de la sociedad, reconocer la diversidad, la pluralidad, la otredad. La sociedad requiere de un nuevo ciudadano que este dispuesto a esto y a replantear la propuesta de modelo económico, mediante una transformación social, mediante la concientización, la creación de organizaciones sociales, creación de movimientos sociales, la organización de procesos comunitarios.

#### Emprendedor social y solidario

El éxito de las organizaciones sociales también está relacionadas al buen desempeño o prácticas exitosas de la forma como se orienta la gerencia de la empresa social igual a otras empresas debe cumplir con estándares de calidad para realizar la promesa de servicios y productos que respondan a las necesidades reales de sus usuarios y asociados.

Por tanto, la educación debe estar en línea no solamente de las fases empresariales, sino la forma como se desempeñan directivos y empleados en orientación a que cada uno es un emprendedor social.

En este mundo de transformaciones es urgente recobrar la acción del sujeto colectivo, como factor clave para erradicar la disociación que hace la economía de mercados.

Por tanto, existe una demanda por una nueva educación transformadora, que reconstruya los procesos participativos desde lo local, genere conocimiento colectivo y promueva una innovación social.

Las organizaciones de la economía social son laboratorios de la democracia, la participación y la solidaridad, debe por tanto abrir las puertas hacia otros colectivos para demostrar que la experiencia es conocimiento vivo.

Pero esto se logra si se rompe el paradigma formalista que tiene actualmente la educación que es un aparato al servicio del estado antes que un proceso emancipador del sistema político y económico establecido.

#### Responsabilidad social con el territorio.

Un aspecto que toda gobernabilidad institucional debe responder es por la ética de los negocios y la coherencia de su identidad y filosofía de los principios y valores que promueve, por tanto hace parte de este proceso la responsabilidad social con el entorno, las organizaciones sociales deben ir más allá de su desempeño misional, tiene la responsabilidad de irradiar el impacto hacia su territorio más cercano, la creación de voluntariados a partir de hacer bien las cosas institucionales y participar del desarrollo y bienestar de la localidad.

El reconocimiento que las organizaciones de la economía social son de lo local y para la localidad, en la definición del desarrollo del territorio, no como espacio físico sino como espacio cultural, de reconocimiento de la vecindad, del compartir dificultades y apoyar colectivamente en sus posibles soluciones, ese territorio es el que la economía social puede reconstruir a manera del tejido humano y cultural.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam, E. y Villarini, A.R. (2009). La teoría sinérgica y el aprendizaje adulto. En F Adam, *Andragogía. Una antología sobre el pensamiento socioeducativo de Félix Ada* (pp.113-129.). Bogotá: Gente Nueva.
- Álvarez F.J. (2011). La innovación Como aprendizaje. En J. Ibarra (1ªEd). *Innovación y Economía Social y Solidaria* (pp.141-160.). Barranquilla: Ibarra Castillo.
- Agilar. L..F. (2016). *Democracia, gobernabilidad gobernanza* [conferencia.Magistral.N.25] Instituto Nacional Electoral de México. Recuperado [https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2019/04/CM\\_25-Aguilar.pdf](https://www.ine.mx/wp-content/uploads/2019/04/CM_25-Aguilar.pdf)
- Arias, V., Mercedes ,M., Mora, G. ,Clara, V.(2.011). El rigor científico en la investigación cualitativa. *Investigación y educación en enfermería*,29(3), 500-514.
- Asociación Colombiana de Cooperativas (2005). *El control social en las entidades de la economía social*. Bogotá: Guadalupe
- Bastidas, O.(2010). *Economía social y cooperativismo una visión organizacional*. Colombia: San Gil.
- Bonilla, F. y Hernández, G.(2012) La empresa cooperativa autogestionaria en la economía basada en el conocimiento. *Cooperativismo y desarrollo*,20(100), 59-68.
- Cattani, A.D.(2004). *La otra economía*. Buenos Aires: Altamira
- Casado, M., Aragón, J. Correa E. y M, Rubio.(2007). *La toma de decisiones en las organizaciones del tercer sector español*. [Trabajo presentado en XX. congreso anual de AEDEM]. Palma de Mallorca, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486933>
- Cayo, I. (2008) Tendencias de cambio del tercer sector en Europa y en España. *Revista del tercer sector*, 10,195-198. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2858014>
- Cea, M.A.(2001). *Metodología cuantitativa, estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis Sociológica.
- Cracogna, S y Uribe, C.(2003). *Buen gobierno cooperativo. Hacia un código de buenas prácticas*. Bogotá: Citygraf Editores.
- Confederación Colombiana de Cooperativas (2019). *Sector cooperativo colombiano 2018*. Recuperado de <https://confecoop.coop/informes-anuales/informes-anuales/>
- Corina, A. (1.996). *Ética de la Empresaria*. Valladolid: Simancas Editores
- Departamento Administrativo de Economía Solidaria. (31 de enero de 1990). Resolución Número 180 por el cual se expide el Estatuto Nacional de Educación Cooperativa y se establece el registro de instructores. Recuperado de [www.dansocial.gov.co](http://www.dansocial.gov.co)



- Departamento Administrativo de Economía Solidaria.(2005). *Curso básico de Economía solidaria*. [Programa de desarrollo alternativo convenio DAPR-FIP]. DANSOCIAL. Bogotá: Ladiprint.
- Departamento Administrativo de la Economía Solidaria.(2005). *Derecho a solidarizarse* [Compilación]. Medellín: Teoría del color.
- Davis, P.(1999). *La administración de la diferencia cooperativa. Estudio sobre la aplicación de prácticas modernas*. División de cooperativas de la oficina internacional de trabajo. Ginebra: Coopnet.
- Díaz, M. (2001). *Del discurso pedagógico: problemas críticos. Poder, control y discurso pedagógico*. Bogotá: Magisterio .Colección Seminarium.
- Díaz, S, García, J. y Dionisio, S. (2010). Buenas prácticas organizativas para la integración de las TIC en el sistema educativo extremo. *Educación y cultura en la sociedad de la información*, 11(1), 148-179.
- Donati, P. (1997). El desarrollo de las organizaciones del tercer sector en el proceso de Modernización y más Alla. *Revista REIS*, 79, 113-141. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=760091>
- Elizalde A (2005). Parte dos. Reflexiones sobre pedagogía, educación y cultura solidaria. En Departamento Administrativo de Economía Solidaria. *Derecho a solidarizarse* (pp.82-100). Medellín: Teoría del Color.
- Fajardo, M. (2012). Educación desde y para la solidaridad. *cooperativismo y desarrollo*. 20(100), 206-222.
- Fantova, F.(2008). *Tercer sector e intervención social. Trayectorias y perspectivas de las organizaciones no gubernamentales de acción social*. Madrid: PPC. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4287604>
- Gómez, J. (2014). Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de Lucro en Colombia. Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado. *Revista GestiónPública*,23, 359-384.Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405)
- Guerra, P.(2012). Crecer con identidad las organizaciones de la socioeconomía solidaria y sus desafíos del futuro. *Cooperativismo y desarrollo*,20,(100),148-160.
- Guerra, P. (2014). *Socioeconomía de la solidaridad. teoría para dar cuenta de las experiencias sociales y económicas*. Bogotá: Ed. Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández, I. (2009). Educación solidaria: construcción de convivencia social. *Cooperativismo y desarrollo*, 94, 11-38.Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (1998). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Herrera, M.(1998). La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas, *Revista Internacional de sociología*,56,163-196.
- ICONTEC (2007). Guía Técnica. *Directrices para la capacitación, información, Formación, asistencia técnica e investigación de la base social*. Bogotá: Instituto Nacional de Normas Técnicas.
- Juliao, C. (2013). *Una pedagogía praxeológica*. Bogotá: UNIMINUTO.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en la investigación cualitativa*. Madrid: Moratta.
- Marín,J.D.(2018). *Investigar en educación y pedagogía. Sus fundamentos epistemológicos y metodológicos*. Bogotá: Magisterio.
- Maturana, H. (2003). *El sentido de lo humano*. Santiago de Chile: J.C. Saénz.
- Medina , J.M. (2009). Transparencia y buen gobierno en las ONGD. *Revista Española del tercer sector*, 11, 93-113. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2971686>
- Moirano, A.(2012). Las empresas de la economía social en el siglo XXI. *Cooperativismo y desarrollo*,20,(100),115-112.Universidad Cooperativa de Colombia.
- Monsalve,A. (2018). *Pedagogías de la acción solidaria para construir sostenible*. Organizaciones solidarias. Bogotá: Icono Digital.
- Mora, A. (2018). Módulo uno: *Programa de fortalecimiento de la gobernabilidad en las cooperativas*. Material no publicado, recuperado de [www.aci.org.cr](http://www.aci.org.cr).
- OIT (2003). *La recomendación 193 de la OIT, un año después; revive la idea de las cooperativas*. Recuperado de [www.ilo.org](http://www.ilo.org).
- Osorio, F., y Álvarez, F.(2008).*Hacia la Ruptura de un dilema sobre tendencias en economía solidaria, economía social, tercer sector y cooperativismo en Colombia*. [Trabajo presentado en memoria's del 1st International Research Conference on the Social Economy] -CIRIEC: España. Recuperado de <http://www.socialeconomyhub.ca/sites/socialeconomyhub.ca/files/CIREIC>
- Organizaciones Solidarias (2018). *Desarrollo, solidaridad y sostenibilidad*. Bogotá: Icono Digital.
- Paredes, J. (2008). La educación en las organizaciones cooperativas, vista desde la teoría de la complejidad. *Cooperativismo y desarrollo*,3, 71-81.
- Peixoto, P. (2004). Autogestión en la otra economía [entrada del blog]. Recuperado de [www.socioeco.org > bdf\\_auteur-893\\_es](http://www.socioeco.org/bdf_auteur-893_es)
- Ruano, J. (2002). *La gobernanza como forma de acción pública y como concepto analítico*. [ponencia, presentado en el VII congreso Internacional del CLAD], pp 1-9.Lisboa,Portugal. Recuperado de <https://scholar.google.es/>
- Salazar, I. (2010). ¿Cómo funciona el gobierno cooperativo en las cooperativas de Villavicencio? *Cooperativismo y desarrollo*,18,(97),56-87.

- Sarramora, J. (1982). Principios que justifican la metodología no formal en la educación de adultos. Recuperado de <https://dd.aeb.cat/record/29490>
- Silva, J. (2008). *Emprendedor*. Bogotá: Alfaomega.
- Super Intendencia de la Economía Solidaria (2013). *Balance social y conflicto. Material mesa sectorial*. Recuperado de [www.supersolidaria.gov.co](http://www.supersolidaria.gov.co).
- Taylor, S. y Bogdán, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós.
- Uribe, C. (2001). *Bases del cooperativismo*. Bogotá: Guadalupe.
- Villarini, A. R. (2004). *Desarrollo de la conciencia moral y ética: teoría y práctica*. Puerto Rico: Fomento del desarrollo del pensamiento
- Villar, R. (2001). *La institucionalidad política y el tercer sector en Colombia*. [Ponencia tercer encuentro. ESTR-LAC.] Buenos Aires. Sep. 13-14.2001. Recuperado de [http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/villar\\_copy.pdf](http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/villar_copy.pdf)