

Una propuesta de modelo de indicadores de gestión en emprendimiento social para la universidad

Resumen

El emprendimiento social no es un concepto nuevo ni tampoco lo es su implementación. A través de los años diversas organizaciones y personas han impulsado actividades innovadoras sin fines de lucro cuyo fin es solventar una necesidad social. En este sentido, la universidad ha sido impulsora estratégica de grandes transformaciones sociales buscando invertir en personas que demuestran tener la habilidad para generar el cambio. El objetivo de esta investigación cualitativa con perspectiva constructivista es brindar una herramienta de evaluación de la gestión para la promoción del emprendimiento social en la universidad. La apuesta a proyectos sociales parece ser la premisa de las universidades para ayudar a construir una sociedad más justa, solidaria y sostenible.

Palabras clave: emprendimiento social, indicadores de gestión, universidad

Abstract

Social entrepreneurship is neither a new concept nor its implementation. Over the years various organizations and individuals have been promoting innovative non-profit activities aimed at solving a social need. In this sense, the university has been a strategic impeller of great social transformations seeking to invest in people who demonstrate the ability to generate change. The objective of this qualitative research with a constructivist perspective is to provide a management evaluation tool for the promotion of social entrepreneurship in the university. The commitment to social projects seems to be the premise of universities to help build a more just, supportive and sustainable society.

Key words: social entrepreneurship, management indexes, university

Introducción

La universidad tiene un lugar primordial en virtud del reconocimiento de su papel estratégico como impulsora de transformaciones sociales significativas y en relación con la ineludible responsabilidad que poseen para con la sociedad y en su activa contribución al desarrollo sostenible.

Como parte de su compromiso social, las universidades deben fortalecer la innovación y proporcionar una formación sólida a sus estudiantes, para dar respuestas creativas orientadas a satisfacer las necesidades sociales. Las prácticas de emprendimiento social son un vehículo para transmitir a los jóvenes la importancia de emprender con el fin de solventar un problema social o aprovechar una oportunidad en el entorno para impactar positivamente en la sociedad mediante la innovación de un proyecto social (Kliksberg, 2011; Sud, VanSandt y Baugous, 2008).

Por lo anterior, es transcendental medir las prácticas para la promoción del emprendimiento social que realiza la universidad poder evaluar la eficiencia y el impacto de las mismas. Para ello, es necesario crear un modelo de indicadores de gestión relacionado con las acciones de emprendimiento social que se promueven y ejecutan.

El proceso de desarrollo de indicadores comprende una reflexión teórica, conceptual y metodológica que se constituye en la base del éxito de cualquier modelo de gestión. Los indicadores proporcionan información concreta del objeto de medición, determinan cuál es el aspecto específico que interesa evaluar y las variables utilizadas tienen un sentido claro para evitar que se originen ambigüedades y discusiones sobre sus resultados; a su vez, señalan quién y cómo se produce la información para de esta forma mejorar el criterio de confiabilidad (CONEVAL, 2013; DANE, 2002, DANE, n.d.).

El modelo propuesto es una herramienta para orientar a las universidades a alcanzar mejores índices de gestión en la promoción del emprendimiento social con el objetivo claro de lograr una sociedad más inclusiva.

Revisión literaria

Emprendimiento social

Actualmente no existe una definición general aceptada sobre lo que implica el emprendimiento social. Diversas indagaciones concluyen que lo que se tiene es una serie de adaptaciones consistentes con la que propuso Schumpeter en 1934¹ o la reinención de un tema antiguo, una nueva forma –una forma más eficiente- de hacer las cosas para conducirnos hacia un esquema social diferente. Algunas de estas definiciones adaptaron las manifestaciones de emprendimiento, específicamente a *emprendimiento sin fines de lucro* y *emprendimiento social* o (Young y Kerlin, 2010; Ligth, 2008; Marcano, 2006; Brooks, 2008; Brinckerhof, 2000; Young, 1983, 1985).

El emprendimiento social, aunque se basa en cuestiones éticas y morales, puede incluir motivos menos altruistas como la realización personal y la creación de nuevos mercados y nuevos empleos. Es un proceso en el cual los ciudadanos construyen o transforman instituciones para avanzar en la solución de problemas sociales, como la pobreza, las enfermedades, el analfabetismo, la destrucción ambiental, los derechos humanos y la corrupción, con el objetivo de tener una mejor vida para la mayoría. En este proceso los recursos se utilizan en diversas combinaciones con el fin de capitalizar oportunidades existentes, crear valor mediante las necesidades sociales para impulsar el cambio social o establecer nuevas organizaciones con misiones sociales (Borstein y Davis, 2010).

Consecuentemente, la iniciativa empresarial comercial también tiene un aspecto social. Así, la principal diferencia entre las empresas comerciales y las empresas sociales, radica en la

¹ Schumpeter brinda una definición genérica del emprendimiento y señala básicamente nuevas combinaciones de fines para la producción haciendo énfasis en la innovación, nuevos tipos de bienes económicos, nuevas maneras de producirlos, apertura de nuevos mercados, desarrollo de nuevas fuentes para materias primas, o creación de nuevas estructuras organizacionales.

prioridad relativa dada a la creación de riqueza social versus la creación de riqueza económica (Mair y Martí, 2006).

Para efectos de esta investigación, el emprendimiento social se definió como la iniciativa y la capacidad que tiene la universidad latinoamericana para promover e incentivar un cambio sustentable a largo plazo, en el pensar de sus estudiantes para que cuando finalicen sus carreras opten no solo por ejercer el emprendimiento sino también que, al hacerlo, busquen lidiar con problemas sociales significativos.

Indicadores de gestión

Un indicador es una herramienta que muestra indicios o señales de una situación, actividad o resultado. Es una expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo (CONEVAL, 2013; DANE, 2002).

Un indicador debe cumplir con tres características básicas: 1- simplificación (la realidad en la que se actúa cuenta con varias dimensiones -económica, social, cultural, política, etc.- pero un indicador solo puede abarcar una dimensión); 2- medición (permite comparar la situación actual de una dimensión de estudio en el tiempo o respecto a patrones establecidos); y. 3- comunicación (todo indicador debe transmitir información acerca de un tema en particular para la toma de decisiones, es una señal de cambios en una realidad para determinados actores; además, siempre todo actor puede valorar por igual un indicador) (CONEVAL, 2013).

Por otra parte, un indicador debe tener objetivos definidos como generar información útil para mejorar el proceso de toma de decisiones, el proceso de diseño, implementación o evaluación de un plan, programa, etc.; monitorear el cumplimiento de acuerdos y compromisos; cuantificar los cambios en una situación que se considere problemática; y efectuar seguimiento a los diferentes planes, programas y proyectos que permita tomar los correctivos oportunos y mejorar la eficiencia y eficacia del proceso en general. Cuando se relaciona una variable con una referencia, se obtiene un seguimiento más puntual de los objetivos (CONEVAL, 2013; DANE, *n.d.*).

Tabla 1. Criterios para la construcción de indicadores

Para la selección	Para asegurar la calidad estadística	Para la utilidad y comprensión del usuario
Pertinencia	Relevancia	Aplicabilidad
Funcionalidad	Credibilidad	No redundancia
Disponibilidad	Accesibilidad	Interpretabilidad
Confiabilidad	Oportunidad	Comparabilidad
Utilidad	Coherencia	Oportunidad

Fuente: elaboración propia con base en CONEVAL (2013) y DANE (2002)

Objetivo

El propósito de esta investigación fue la creación de un modelo de indicadores de gestión mediante el cual se permite evaluar las prácticas y promoción del emprendimiento social que realiza una universidad. Se planteó brindar una “evaluación” y; además, incluir información para la toma de decisiones orientadas a un mejoramiento continuo relacionado con la contribución de la universidad a una sociedad más inclusiva.

Metodología

Esta investigación se orientó a un enfoque cualitativo ya que se plantearon concepciones del conocimiento basadas principalmente en perspectivas constructivistas (desarrollo de un modelo) y en la obtención de datos abiertos emergentes con la intención principal de desarrollar temas a partir de los mismos (Creswell, 2003).

Para completar efectivamente la construcción del modelo, el proceso previo se fundamentó en una robusta revisión literaria sobre emprendimiento social y construcción de indicadores. De seguida se realizó una investigación exploratoria sobre las prácticas de emprendimiento social en las páginas web de más de 100 universidades latinoamericanas² y con base en los resultados obtenidos se construyó un instrumento para la recolección de la información³ (cuestionario) el cual se sometió a validación mediante una aplicación piloto y el criterio experto de una especialista en indicadores de gestión⁴.

Posteriormente, se llevó a cabo la construcción del “*Modelo de Indicadores de Gestión en Emprendimiento Social para la Universidad*” (MIGESU). Los indicadores fueron clasificados según lo que se pretende medir; el fundamento de la utilización de cada uno de ellos se deriva de la perspectiva administrativa que señala que las funciones básicas de una gerencia: planeación, organización, motivación, administración del personal y control (David, 2013). Con base en todo lo anterior se definieron 11 categorías y un sinnúmero de indicadores.

² El marco muestral se construyó a partir de la base de datos de las universidades afiliadas a RedUnES (Red de Universidades por el Emprendimiento Social).

³ Muestreo estratificado aleatorio con reemplazo en el que la población se dividió en segmentos y se seleccionó aleatoriamente y en caso de no respuesta se realizó un reemplazo (Hernández, 2010).

⁴ Lic. Patricia Meneses. Sistema de Indicadores de Gestión Institucional, Oficina de Planificación Institucional. Tecnológico de Costa Rica, 2016.

Tabla 2. Categorías de evaluación del MIGESU

FUNCIÓN BÁSICA	CATEGORÍA
Planeación	Estrategia
	Objetivo
Organización	Proceso
	Acciones
	Componentes
Motivación	Resultados
Administración de personal	Población meta
	Productos
Control	Inversión
	Evaluación
	Cambio social

Fuente: elaboración propia

Además, para cada indicador se elaboró una ficha técnica donde se especifica el nombre, código, objetivo, método de medición, unidad de medida, fórmula de cálculo, variables, periodicidad y fuente de los datos. Para ser evaluado, cada uno utiliza un sistema de “Puntos Máximos - Puntos Alcanzados - Porcentaje Alcanzado”. (CONEVAL, 2013; MIDEPLAN, 2007; Pfennige, 2004; DANE, 2002; PODION, 2000; Quintero, 2000; DANE, n.d.). Al mismo tiempo, a cada categoría se asignó un peso a cada eje para poder calcular el rendimiento alcanzado. Para efectuar este cálculo se necesitan los puntos alcanzados por clasificación para dividirlos entre el peso del eje. Dependiendo del rendimiento alcanzado, se le asignará una Nota a cada categoría. (Véase Tabla 3.).

Tabla 3. MIGESU: asignación de las notas alcanzadas

A	≥ 90	Excelente
B	$80 \leq x \leq 90$	Notable
C	$70 \leq x \leq 80$	Suficiente
D	$60 \leq x \leq 70$	Insuficiente
E	$x \leq 60$	Muy insuficiente

Fuente: elaboración propia

El *MIGESU* se construyó utilizando la hoja electrónica Excel, el cual una vez que ha sido alimentado con los datos recuperados del cuestionario, muestra un resumen de los resultados revelando una nota final por categoría y una nota global. Además, ofrece una imagen gráfica de los resultados por categoría y una opción para que la universidad

evaluada pueda estudiar cómo mejorar los puntos débiles. (Véase Apéndice 1. Resultado final del *MIGESU*). Las etapas hasta el momento descritas se llevaron a cabo durante el segundo semestre de 2016 y el primer semestre de 2017.

Finalmente, el modelo fue aplicado en 10 universidades latinoamericanas que respondieron al cuestionario enviado de forma electrónica, las cuales se llamaron con las letras del alfabeto griego: *Alfa* (A), *Beta* (B), *Gama* (Γ), *Delta* (Δ), *Épsilon* (E), *Zeta* (Z), *Eta* (H), *Theta* (Θ), *Iota* (I) y *Kappa* (K). Esta fase se llevó a cabo durante el segundo semestre de 2017.

Resultados

En esta sección, presenta un resumen de las evaluaciones obtenidas por las diez universidades a las cuales se les aplicó el modelo propuesto (véase Tabla 3); seguidamente, los resultados se detallan por categoría.

Tabla 4. Resumen de las evaluaciones por categoría

	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>T</i>	<i>I</i>	<i>E</i>	<i>Z</i>	<i>H</i>	Θ	<i>I</i>	<i>K</i>
ESTRATEGIA	D	E	A	A	D	E	D	A	D	D
PROCESO	D	D	B	B	E	E	E	E	E	E
OBJETIVO	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
ACCIONES	B	A	D	A	E	E	E	E	E	E
COMPONENTES	E	A	A	A	E	E	A	A	E	E
RESULTADOS	E	D	A	E	E	E	E	E	E	E
INVERSIÓN	A	A	A	E	E	E	E	E	E	E
EVALUACIÓN	E	A	A	D	E	E	E	D	E	E
POBLACIÓN META	A	A	A	E	E	E	E	E	E	E
PRODUCTOS	D	D	B	E	E	E	E	D	E	E
CAMBIO SOCIAL	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Fuente: MIGESU

Estrategia. Relacionada con la misión y objetivos de la universidad en concordancia con el enfoque al cual está orientada la misión socioambiental y; con el auto concepto y

conocimiento de los involucrados. Las universidades Γ , Δ y Θ obtienen una evaluación “Excelente” ya que el porcentaje alcanzado en los indicadores que conforman esta categoría es igual o superior al 90%. A , E , H , I y K obtienen un porcentaje entre 60 y 70; por consiguiente, su evaluación es “Insuficiente”. Mientras que B y Z obtienen un porcentaje inferior a 60 lo que amerita una evaluación “Muy insuficiente”.

Procesos. Referente con el desenvolvimiento y el desarrollo del programa de responsabilidad social. Considera variables como eventos, frecuencia de realización, evaluación, gestión de proyectos y su respectiva temática. Γ y Δ obtienen una evaluación “Notable” ya que el porcentaje alcanzado en los indicadores que conforman esta categoría es superior a 80% pero inferior a 90%. Las universidades A y B alcanzan un porcentaje entre 60 y 70; por lo tanto, su evaluación es “Insuficiente”. El resto obtiene un porcentaje inferior a 60 por lo que su evaluación es “Muy insuficiente”.

Objetivos. Afín al propósito que tiene la universidad al aplicar el interés por el emprendimiento social. Evalúa según el fomento que se brinda sobre el tema. En este caso todas las universidades obtienen más de 90% lo que les acredita una evaluación “Excelente”.

Acciones. Coherente con la existencia de actividades que se llevan a cabo en la universidad, con respecto a programas sociales vinculados con emprendimiento social. Involucra proyectos, registros e inventarios asociados a los programas que se desarrollan. Las universidades B y Δ alcanzan un porcentaje superior a 90%; por lo tanto, su evaluación es “Excelente”. A obtiene una evaluación “Notable” ya que el porcentaje alcanzado en los indicadores que conforman esta categoría es superior a 80% pero inferior a 90%. El resto obtiene un porcentaje inferior a 60 por lo que su evaluación es “Muy insuficiente”.

Componentes. Concerniente con aspectos como herramientas y colaboraciones que proporcionen crecimiento y desarrollo en diversos sectores. Las universidades Γ , Δ , H y Θ obtienen una evaluación “Excelente” ya que el porcentaje alcanzado en los indicadores que conforman esta categoría es igual o superior al 90%. El resto obtienen un porcentaje inferior a 60 por lo que su evaluación es “Muy insuficiente”.

Resultados. Relativo a los desenlaces que tienen los proyectos; además, de autoevaluaciones sobre el rendimiento. La universidad Δ alcanzan un porcentaje superior a 90%; por lo tanto, su evaluación es “Excelente”. B obtiene una evaluación “Insuficiente” ya que el porcentaje alcanzado en los indicadores que conforman esta categoría es superior a 60% pero inferior a 70%. Las ocho universidades restantes obtienen un porcentaje inferior a 60 por lo que su evaluación es “Muy insuficiente”.

Inversión. Inherente con la financiación realizada en proyectos de emprendimiento social. En esta categoría tres universidades alcanzan la máxima calificación (A , B y Γ) y el resto obtienen un porcentaje inferior a 60 por lo que su evaluación es la mínima.

Evaluación. Vinculado con los objetivos y resultados que posee cada universidad, así como la satisfacción, determinación y valoración de aspectos que permiten evaluar el desempeño de la universidad. Las universidades B y Γ alcanzan un porcentaje superior a 90%; por lo tanto, su evaluación es “Excelente”. Θ y Δ obtiene una evaluación “Insuficiente” ya que el porcentaje alcanzado en los indicadores que conforman esta categoría es superior a 60% pero inferior a 70%. Las universidades restantes obtienen un porcentaje inferior a 60 por lo que su evaluación es “Muy insuficiente”.

Población meta. Relacionado con el sector al que se destinan los proyectos. Valora los factores vinculados con los destinatarios. En esta categoría A , B y Γ alcanzan la máxima

calificación “Excelente” y el resto obtienen un porcentaje inferior a 60 por lo que su evaluación es la mínima “Muy insuficiente”.

Productos. Vinculado con las opciones de servicios que brinda al desarrollar un programa de RSU. La universidad *I* alcanza un porcentaje superior a 80% e inferior a 90%; por lo tanto, su evaluación es “Notable”. *A*, *B* y *Θ* obtienen una evaluación “Insuficiente” ya que el porcentaje alcanzado en los indicadores que conforman esta categoría es superior a 60% pero inferior a 70%. Las universidades restantes obtienen un porcentaje inferior a 60 por lo que su evaluación es “Muy insuficiente”.

Cambio social. Relativo al uso de herramientas que permitan evaluar los métodos empleados. Se asocia con mediciones que la universidad realice en cuanto al uso de indicadores que faciliten resultados concretos sobre los proyectos. En esta categoría todas las universidades evaluadas obtienen la mínima calificación.

Como se detalló en el apartado de metodología, el modelo brinda una evaluación global por universidad; en este sentido, se tiene que la universidad que alcanza la mejor calificación es *I* (“Notable”), seguida por *B* (“Suficiente”). Véase la *Tabla 4*. para más detalles.

Tabla 5. Resultados de aplicación del MIGESU

Universidad	Porcentaje alcanzado	Evaluación
<i>I</i>	88.23	B
<i>B</i>	79.98	C
<i>A</i>	63.48	D
<i>Δ</i>	56.62	E
<i>Θ</i>	51.36	E
<i>H</i>	41.21	E
<i>E</i>	18.48	E
<i>K</i>	17.27	E
<i>I</i>	16.67	E
<i>Z</i>	10.61	E

Fuente: elaboración propia

Discusión

Las universidades deben dirigir el rumbo de su misión de forma que se contribuya con el medio ambiente a través de una orientación estratégica. Se debe fomentar la educación ambiental mediante programas sociales y fortalecer aquellos mecanismos que permitan la construcción, valoración y búsqueda de nuevas oportunidades por medio de la innovación, combinación de recursos o materiales para generar un impacto en cambio social, solventando las necesidades sociales. (Rodríguez y Ojeda, 2013)

Igualmente, debe considerarse que la responsabilidad social universitaria se determina según el impacto social en diferentes entornos. Esta debe fomentar la importancia de la formación humana y profesional de la comunidad universitaria, a partir de conocimientos que involucren el desenvolvimiento en proyectos que conviden al apoyo social mediante investigaciones y acciones que mejoren el entorno.

De la misma forma, se deberán ofertar cursos académicos que promuevan la cooperación de la comunidad universitaria y que se orientan en brindar herramientas para la disminución de problemas sociales que afectan a los posibles beneficiarios. Además, deben encaminarse en aspectos tales como una visión de impacto favorable en el desarrollo de la sociedad, solventar necesidades presentes que el gobierno no puede abarcar y el crecimiento económico local. Estas acciones permiten emprender con éxito en el desarrollo local.

La universidad debe promover un cambio social mediante acciones que beneficien a una comunidad o grupo de forma inclusiva, participativa y de ser posible económica (revitalizando y fortaleciendo la economía regional). Además, todas las acciones deben difundir, comunicar o expresar una idea o resultado de un proyecto de forma correcta para

que llegue al público meta⁵. Así es como los proyectos son percibidos como un ciclo de acción en el que se busca la unidad y la coherencia para lograr la continuidad de la acción donde sus consecuencias son productos, resultados e impactos asegurando la eficacia y eficiencia.

Por otro lado, las universidades deberán contar con fondos de inversión social rentable que es una herramienta financiera privada que permite el crecimiento de proyectos sociales. Tiene como fin promover la inversión y la autosustentabilidad de forma que impacte a la sociedad, permite la ejecución de proyectos sociales por medio del financiamiento, la planificación de proyectos sociales, la utilización adecuada de recursos y la eficiencia en las operaciones.

Una vez conocidos los resultados de las iniciativas para la promoción del emprendimiento social, estos deben evaluarse para determinar el grado de satisfacción. Es importante este proceso porque genera un sentido de responsabilidad con el proyecto en desarrollo, permite priorizar las actividades por realizar, reconoce qué tan efectiva resultó la iniciativa, identifica los puntos bajos del proyecto y percibir el grado de satisfacción de los involucrados y de los beneficiados.

En definitiva, es de suma importancia que las actividades de emprendimiento social estén enfocadas en atraer la atención del público a los cambios sociales que se pueden realizar; contribuyendo con el entorno social, ambiental y económico del país desde la colaboración o vinculación de una o dos comunidades.

⁵ El proyecto debe desarrollarse en un ambiente adecuado y familiarizado con respecto a las costumbres y en general, a la cultura. Esto facilita la planificación del proyecto y aumentan las probabilidades de éxito. Asimismo, los productos generados promueven el desarrollo de la zona de impacto en la medida que se logre mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Conclusiones

Una vez finalizadas todas las etapas de esta investigación cualitativa con perspectiva constructivista, se concluye en primera instancia, que la universidad como institución social se convierte en un factor clave para el emprendimiento social ya que a través de diversas iniciativas de docencia, investigación y extensión se abordan problemas profundos con los que lidia la sociedad actualmente (Sud et al., 2008).

En segunda instancia, y con base en la exploración de las páginas web y en los resultados del cuestionario, se concluye existen diversas iniciativas de apoyo y promoción al emprendimiento social desde la universidad, aunque la mayor parte de éstas no se clasifican como tales. Algunas de las iniciativas que más destacan son: eventos gratuitos enfocados a grupos específicos, centros de incubación de empresas, cursos universitarios, investigaciones académicas y programas de voluntariado.

En tercera instancia, con base en los resultados obtenidos de la aplicación del *MIGESU*, se concluye que, para lograr mejores prácticas de emprendimiento social, las universidades deben emprender con una serie de acciones y propuestas que hagan referencia al uso de la creatividad, la innovación e ingeniosidad para lograr la creación de valores que desarrollen el aspecto económico y social las áreas más necesitadas (Apetrei et al., 2013).

Finalmente, se concluye que el proceso de selección de indicadores relevantes no sólo se debe basar en el diseño, construcción e interpretación del indicador, sino que también presupone un proceso más extenso en donde se deben evaluar los indicadores, teniendo en cuenta los planes y programas a los cuales se quiere tener referencia, y de esta forma poder decidir cuáles indicadores son estratégicos y cuáles no.

Referencias

- Bornstein, David y Davis, Susan. *Social Entrepreneurship what everyone needs to know*. Oxford University Press. New York, 2010.
- Brinckerhoff, P. (2000). *Social entrepreneurship: The art of mission-based venture development*. New York: Wiley.
- Brooks, A. (2008). *Social entrepreneurship: A modern approach to social value creation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política y Desarrollo social. *Manual para el diseño y la construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales en México*. México, D.F.: CONEVAL, 2013
- Creswell, J. (2003). *Diseño de la Investigación. Enfoques cualitativo, cuantitativo y con métodos mixtos*. 2ª Ed. California, EUA: Sage Publications, Inc., pp. 29.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. *Elementos metodológicos básicos para la selección, construcción, interpretación y análisis de indicadores*. SNIE: Bogotá, 2002
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. *Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores*. Colombia: Estrategia para el Fortalecimiento Estadístico Territorial, n.d.
- Kliksberg, B. (2011). *Emprendedores Sociales. Los que hacen la diferencia*. Argentina: Fundación CLARITAS.
- Kliksberg, B. (2011). *Emprendedores Sociales. Los que hacen la diferencia*. Argentina: Fundación CLARITAS.
- Light, P. (2008). *The search for social entrepreneurship*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Mair, J. y Marti, I. (2006). *Social entrepreneurship research; a source of explanation, prediction, and delight*. *Journal of World Business*, 41:36-44.
- Marcano, Arturo. "La responsabilidad social empresarial: la experiencia venezolana". XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 - 10 Nov. 2006
- MIDEPLAN. (2007). *Curso de Preparación y Evaluación de Proyectos*. Costa Rica: División de Planificación, Estudios e Inversión.
- Pfenniger, M. (2004). Indicadores y estadísticas conceptuales: un breve repaso conceptual. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. España. <http://www.gestioncultural.org/gc/boletin/pdf/Indicadores/MPfenniger.pdf> (Extraído el 24 de Julio del 2015)
- PODION. (2000). *Planificación de proyectos y diseño de indicadores*. Bogotá.
- Quintero, Víctor M. (2000). *Evaluación de proyectos sociales: construcción de indicadores*, FES, Bogotá.
- Sud, M; VanSandt, C; Baugous, A. (2008). *Social Entrepreneurship: The Role of Institutions*. *Journal of Business Ethics* (2009) 85:201–216.
- Schumpeter, J. (1949). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge, (First ed. 1911)
- Young, D. (1983). *If not for profit, for what?* Lexington, MA: Lexington Books.
- Young, D. (1985). *Casebook of management for nonprofit organizations: Entrepreneurship and organizational change in the human services*. New York: Haworth Press.
- Young, D. y Kerlin, J. (2010). *Social Entrepreneurship*. International Encyclopedia of Civil Society: Springer Science + Business Media, LLC 2010.

Apéndice

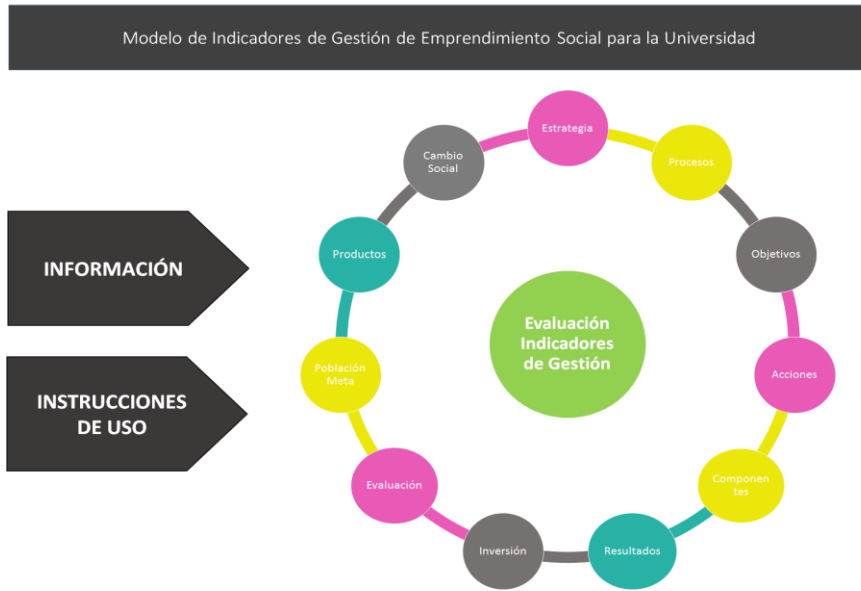


Imagen 1. MIGESU. Página de inicio

CLASIFICACIÓN	RESULTADOS	% ALCANZADO	NOTA	
ESTRATEGIA	Peso del eje	3	67%	D
	Puntos obtenidos	2		
	Rendimiento alcanzado	0,67		
PROCESO	Peso del eje	15	60%	D
	Puntos obtenidos	9		
	Rendimiento alcanzado	0,6		
OBJETIVO	Peso del eje	1	100%	A
	Puntos obtenidos	1		
	Rendimiento alcanzado	1		
ACCIONES	Peso del eje	5	80%	B
	Puntos obtenidos	4		
	Rendimiento alcanzado	0,8		
COMPONENTES	Peso del eje	1	0%	E
	Puntos obtenidos	0		
	Rendimiento alcanzado	0		
RESULTADOS	Peso del eje	16	50%	E
	Puntos obtenidos	8		
	Rendimiento alcanzado	0,5		
INVERSIÓN	Peso del eje	1	100%	A
	Puntos obtenidos	1		
	Rendimiento alcanzado	1		
EVALUACIÓN	Peso del eje	6	50%	E
	Puntos obtenidos	3		
	Rendimiento alcanzado	0,5		
POBLACIÓN META	Peso del eje	1	100%	A
	Puntos obtenidos	1		
	Rendimiento alcanzado	1		
PRODUCTOS	Peso del eje	6	67%	D
	Puntos obtenidos	4		
	Rendimiento alcanzado	0,67		
CAMBIO SOCIAL	Peso del eje	4	25%	E
	Puntos obtenidos	1		
	Rendimiento alcanzado	0,25		

Equivalencias, Calificación final:		
Excelente	A	x>90
Notable	B	80<x<90
Suficiente	C	70<x<80
Insuficiente	D	60<x<70
Muy insuficiente	E	x<60

Calificación final:	
63,48%	
Promedio de los porcentajes parciales	
NOTA FINAL	
D	
Promedio de las notas parciales	



Imagen 2. MIGESU. Evaluación