

**CONTRIBUCION DE LA GERENCIA SOCIAL AL MODELO EMPRESARIAL  
SOLIDARIO  
(MODELO EMPRESARIAL SOLIDARIO DE EMSSANAR  
Y LA GERENCIA SOCIAL)**

**INÉS GRACIELA ARENAS SANTACRUZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS CEILAT  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

**CONTRIBUCION DE LA GERENCIA SOCIAL AL MODELO EMPRESARIAL  
SOLIDARIO  
(MODELO EMPRESARIAL SOLIDARIO DE EMSSANAR  
Y LA GERENCIA SOCIAL)**

**INÉS GRACIELA ARENAS SANTACRUZ**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Gerencia Social**

**Asesora  
Mariana de Jesús Vallejo Fuertes  
Magíster**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS CEILAT  
ESPECIALIZACIÓN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2010**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son de responsabilidad exclusiva de su autora”

Art 1ª del acuerdo Nª 324 de octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma de Jurado

---

Firma de Jurado

San Juan de Pasto, 22 de Octubre de 2010

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
2. OBJETIVOS	15
2.1 OBJETIVO GENERAL	15
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
2.3 PREGUNTAS ORIENTADORAS	15
3. JUSTIFICACIÓN	16
4. MARCO REFERENCIAL	17
4.1 MARCO TEÓRICO	17
4.1.1 Gerencia Social	17
4.1.2 Acción del Gerente Social	18
4.1.3 Economía Solidaria	19
4.1.4 Economía y Empresa Solidaria	22
4.1.5 Características de la Economía Solidaria	24
4.1.6 Tercer Sector y Economía Solidaria	26
4.2 MARCO JURÍDICO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA	26
4.2.1 Definición de Economía Solidaria	26
5. METODOLOGÍA	29
5.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO	29
5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	29
5.3 MÉTODO	30
5.4 TÉCNICAS O PROCESOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	30
5.5 PROCEDIMIENTO	31

5.6 RUTA METODOLÓGICA	31
6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	33
6.1 MODELO EMPRESARIAL SOLIDARIO DE EMSSANAR E.S.S. Y SUS APORTES PRÁCTICOS A LA GERENCIA SOCIAL	33
6.1.1 Surgimiento del modelo	33
6.1.2 Características del modelo	37
6.1.3 Líneas de acción	41
6.1.4 Resultados alcanzados	43
6.1.5 Factores que favorecieron el alcance de resultados	47
6.1.6 Aportes de la Gerencia Social al Modelo Empresarial Solidario de EMSSANAR EPS	47
6.1.8 Sistema de evaluación	48
6.1.9 Dificultades en la implementación del modelo	49
7. CONCLUSIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	56

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Economía solidaria	22
Figura 2. Economía Solidaria y Empresa	24
Figura 3. Modelo de economía solidaria EMSSANAR	38
Figura 4. Modelo de economía solidaria EMSSANAR	39

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
Anexo A. Formato 1: Funcionarios	57
Anexo B. Formato 2: Directivos	59

## **DEDICATORIA**

Todas las metas alcanzadas se logran gracias al empeño personal y sobretodo a las personas que te quieren. Gracias Mario, Sebas y Pipe por tu apoyo y paciencia.

Agradecimientos al equipo de trabajo del CEILAT por su acompañamiento y en especial a Mariana Vallejo quien compartió conmigo su experiencia y conocimientos. Muchas gracias.

## **RESUMEN**

A continuación se presenta el trabajo investigativo titulado **CONTRIBUCIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL AL MODELO EMPRESARIAL SOLIDARIO**, el cual pretende reflexionar a partir de la recopilación de datos cualitativos, en el contexto gerencial de EMSSANAR E.S.S. Identificando los aportes de la Gerencia Social al Modelo de Economía Solidaria y a partir de la información se estructura unos capítulos que contienen el informe final de la investigación realizada.

El trabajo de campo recoge los datos de los entrevistados, siendo ellos los que le dan sentido a la teoría que aquí se trata de desarrollar, el presente trabajo enfatiza en la experiencia y a partir de ella se generaliza en una conjugación con el marco teórico encontrado. Se plantea un marco referencial de las teorías gerenciales que se relacionan con el tema, se presenta un capítulo de referentes teóricos; se describe la metodología utilizada con sus respectivos pasos y finalmente se realiza una conclusión con respecto a la aplicación en el campo gerencial.

En el capítulo final se plantea el Modelo de atención de EMSSANAR E.S.S identificando con la información de los actores participantes, sus principales resultados y avances logrados en la implementación del Modelo de Economía Solidaria implementado.

**Palabras claves:** Gerencia Social, Modelo Empresarial Solidario.

## **ABSTRAT**

This research works entitled Social Management Contribution to the Business Model of Solidarity, which aims to reflect from the qualitative data collection, the Managerial context EMSSANAR E.S.S. identifying the contributions of the Social Management of the Model of Solidarity Economy and from the information is structured some chapters containing the final report of the investigation.

Fieldwork collects data from respondents, they are who give meaning to the theory that it is developing here, this research emphasizes the experience and generalize it from a conjugation found in the theoretical framework, raises a framework of management theories that relate to the topic, presents a theoretical framework chapter, we describe the methodology used and finally make a conclusion regarding the application in the management field.

In the final chapter is also raise the Care Model of EMSSANAR E.S.S. identifying their participant's information its main results and progress in the implementation Solidarity Economy Model

**Keywords:** Social Management, Business Model Solidarity

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación denominada **CONTRIBUCIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL AL MODELO EMPRESARIAL SOLIDARIO**, tiene como propósitos identificar la contribución realizada por la Gerencia Social al Modelo Empresarial Solidario como una estrategia de gestión del desarrollo local a partir de la experiencia desarrollada en EMSSANAR E.S.S a fin de identificar los aprendizajes resultados de su implementación.

Parte del planteamiento del problema frente a ¿Cuál es el aporte de Gerencia Social al Modelo Empresarial Solidario?. Para lo cual se realiza una profundización teórica frente al tema que permitió clarificar los elementos conceptuales y metodológicos y ampliar a reflexión desde la práctica del modelo de economía solidaria. Tiene como punto de partida unas preguntas de investigación que orientan la búsqueda.

El trabajo de campo recoge los datos de los entrevistados, siendo ellos los que le dan sentido a la teoría que aquí se trata de desarrollar, el presente trabajo enfatiza en la experiencia y a partir de ella se generaliza en una conjugación con el marco teórico encontrado. Se plantea un marco referencial de las teorías gerenciales que se relacionan con el tema, se presenta un capítulo de referentes teóricos; se describe la metodología utilizada con sus respectivos pasos y finalmente se realiza una conclusión con respecto a la aplicación en el campo gerencial.

En el capítulo final se plantea el Modelo de atención de EMSSANAR E.S.S identificando con la información de los actores participantes, sus principales resultados y avances logrados en la implementación del modelo de economía solidaria implementado. La estructura de esta tesis consta de:

**Introducción.** Se describen los capítulos que contienen el documento y la secuencia respectiva del desarrollo de la investigación, planteamiento del problema, marco de referencia a partir de la cual se desarrolló la investigación, la construcción del objeto de estudio y las preguntas de investigación y el desarrollo del mismo.

**Marco de referencia.** En este apartado se presentan los antecedentes teóricos y empíricos que dan sustento y sirven de referencia para el desarrollo de esta investigación.

**Metodología.** Se presenta el universo y se delimita la población objeto de estudio. Los instrumentos de recolección que se aplicaron.

**Resultados.** En esta sección se describen los resultados obtenidos y se presentan las principales conclusiones del presente trabajo de investigación.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el aporte de la Gerencia Social al Modelo Empresarial Solidario?

### **1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En la puesta en marcha de modelos de administración basados en la Gerencia Social generalmente se tiene en cuenta la participación de los diferentes involucrados ya sea como trabajadores de la entidad o como beneficiarios de los programas y proyectos que se gestionan y ejecutan en las distintas organizaciones empresariales, destacándose la responsabilidad social de la empresa y su contribución al desarrollo socioeconómico en el ámbito donde actúa.

Sin embargo, son pocas las experiencias que permiten medir la contribución real que hacen las Organizaciones Empresariales Solidarias expresados a través de Cooperativas, Asociaciones Mutuales, Fundaciones, etc., a la Gerencia Social entendida esta como una alternativa real de gestión de recursos para la implementación de programas y proyectos de desarrollo sustentable con comunidades en situaciones de pobreza y vulnerabilidad.

En este sentido el problema radica en demostrar si el modelo empresarial adoptado por una entidad, en este caso las del sector solidario y sin ánimo de lucro, puede ser sostenible en el tiempo, de tal manera que contribuya a generar capacidades en las comunidades beneficiarias de los proyectos cumpliendo con uno de los principales objetivos de la Gerencia Social, cual es el de fortalecer internamente a las personas y organizaciones de base con las que desarrolla sus actividades

Las diversas debilidades de las organizaciones, según análisis de expertos y las experiencias continuas, han reflejado un debilitamiento en la gerencia de cambios que incluyan principalmente la intervención con los miembros de la organización, determinantes de cada sistema, en este sentido la falta de reconocimiento del actuar de un individuo dentro de una organización y el desconocimiento de la importancia de concebir el trabajo en interacción, apoyo mutuo, liderazgo, y en fin el debilitamiento en el abordaje integral de cada organización, han dejado en evidencia las repercusiones de este estado ante los resultados y la misión que cada institución refleja ante la sociedad, y por ende hace necesario el concebir nuevas formas de abordaje e intervención en las organizaciones que permitan innovar con el proceso de cambio y así se facilite el actuar lejos de unas problemáticas limitadoras y destructivas.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar la contribución realizada por la Gerencia Social al Modelo Empresarial Solidario como una estrategia de gestión del desarrollo local a partir de la experiencia desarrollada en EMSSANAR E.S.S a fin de identificar los aprendizajes resultados de su implementación.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Reconocer la relación de la Gerencia Social y Modelo Empresarial Solidario de EMSSANAR en Nariño.
- ✓ Determinar los elementos del Modelo Empresarial Solidario.
- ✓ Determinar los aspectos Modelo Empresarial Solidario de EMSSANAR E.S.S y sus aportes prácticos a la Gerencia Social.

### **2.3 PREGUNTAS ORIENTADORAS**

- ✓ ¿Cuál es la relación de la Gerencia Social y Modelo Empresarial Solidario?
- ✓ ¿Qué elementos determinan un Modelo Empresarial Solidario?
- ✓ ¿Cuáles son los aspectos diferenciadores del Modelo Empresarial Solidario de EMSSANAR E.S.S y sus aportes prácticos a la Gerencia Social?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados alcanzados por la implementación del Modelo Solidario implementado por EMSSANAR E.S.S.?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

La realización del presente trabajo se justifica en tanto se pueda demostrar que la experiencia de las Organizaciones Empresariales Solidarias con su modelo de gestión empresarial contribuyen a la generación de capital social en contextos específicos a través de la implementación de programas y proyectos de desarrollo social y comunitario financiados por entidades de cooperación local, regional, nacional y organismos de cooperación internacional.

Esta investigación es importante debido a que presenta aportes para diferentes actores como la universidad, empresas, la sociedad civil y a los investigadores como futuros gerentes sociales.

Son pocas las experiencias conocidas a nivel de investigaciones o proyectos de desarrollo que permitan identificar la gestión realizada por las Organizaciones Empresariales del Sector Solidario que mediante la aplicación de estrategias de Gerencia Social aporten significativamente al desarrollo integral de una región en especial en lo relacionado con el fortalecimiento de capacidades para la puesta en marcha de proyectos de desarrollo social y comunitario de beneficio colectivo.

La Gerencia Social como un modelo básico de gestión del desarrollo se ha ido nutriendo de diferentes propuestas y modelos empresariales, razón por la cual es fundamental analizar el rol que han jugado las organizaciones del sector solidario en el fortalecimiento de esta propuesta gerencial y sus posibilidades de expansión hacia diferentes sectores económicos y sociales, tanto a nivel de entidades públicas como privadas y ONG,s que promueven el desarrollo social.

El aporte que se pretende ofrecer a la universidad va encaminado a fortalecer los avances en cuanto a la investigación y aplicación de los conocimientos de la Gerencia Social referidos a modelos de economía solidaria retomando como caso específico EMSSANAR a fin de identificar sus resultados y convergencias frente a la gerencia social.

## 4. MARCO REFERENCIAL

### 4.1 MARCO TEÓRICO

**4.1.1 Gerencia Social.** La Gerencia Social es un modelo de gestión que administra no solamente los recursos económicos y humanos para beneficio económico de la entidad, sino también para el beneficio social de la comunidad y de los participantes de la organización. Incluye valores morales y de equidad en los objetivos buscados, no solamente de rentabilidad económica. A nivel de los diferentes enfoques sobre gerencia social se ha particularizado este elemento planteado por Kliksberg, 1997, ya que permite el análisis del modelo de economía solidaria presente en la investigación.

La Gerencia Social tiene énfasis en asumir un compromiso colectivo frente a la responsabilidad por el bienestar de las comunidades, busca oportunidades, alternativas que permitan dar respuesta a una serie de necesidades insatisfechas sobre todo para las poblaciones vulnerables sin perder eficiencia y responsabilidad social.

Plantea Kliksberg, 1997 que la gerencia social como cuerpo de conocimientos y prácticas, es un proceso en plena construcción, que si bien adopta elementos teóricos y metodológicos consolidados, provenientes de distintas disciplinas, agrega continuamente nuevos elementos que se van generando con el análisis sistemático de experiencias. Ello plantea la necesidad de adoptar un enfoque heurístico, que permita una construcción continua del conocimiento en dicho campo, de modo tal que a partir de la evaluación sistemática de experiencias y mediante líneas de investigación/acción, se avance progresivamente hacia su consolidación.

“La Gerencia Social se sitúa en la intersección de tres campos: desarrollo social, políticas públicas y gerencia pública. En tal sentido se beneficia tanto de los conocimientos como de las prácticas en ellos inscritos, a la vez que hace un esfuerzo por articularlos. Así, el área de la gerencia social ofrece comprensiones y respuestas que provienen a la vez de estos tres ámbitos<sup>1</sup>.”

El planteamiento del INDES frente a la gerencia social implica pensar en 3 campos que se interrelacionan como son, el desarrollo social, las políticas públicas y la gerencia pública para que realmente se den los resultados esperados en los contextos regionales o locales.

---

<sup>1</sup> INDES Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. GERENCIA SOCIAL. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Junio 2006. Serie de Documentos de Trabajo I-60

“La Gerencia Social desde la conceptualización del INDES busca integrar tres premisas fundamentales: las políticas públicas, la Gerencia Pública y el Desarrollo Social. Según Bernardo Kliksberg la gerencia social “significa en la práctica cotidiana enfrentar “singularidades” no es una operación organizacional “tubular”, sino otra de índole diferente, mucho más fluida, y de composición interorganizacional.”<sup>2</sup>, ya que se enfrentan a situaciones muy particulares y subjetivas relacionadas con los mismos problemas sociales de una determinada comunidad.

En este sentido al enfrentarse las particularidades de una determinada comunidad la gerencia debe ser eficiente; y plantea Kliksberg que “la gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social”<sup>3</sup>.

“La Gerencia Social implica el buen gobierno corporativo, desarrollar el capital social y la responsabilidad social corporativa. No solo perseguir la racionalidad económica de maximización de beneficios sino desarrollar el capital humano”<sup>4</sup>. En el aspecto mencionado se encuentra elementos que permiten articular la propuesta de economía solidaria a gerencia social, ya que su propósito final está en el desarrollo del capital humano como fuente de valor fundamental. La responsabilidad social como aspecto crucial de un modelo solidario de economía diferenciaría la finalidad de empresas que solo buscan el lucro económico.

Gerencia Social es la manera de gestionar una organización – ente – ONG – a través de principios sólidos fundados en la ética, la responsabilidad y el compromiso por los demás, en busca del trato justo e igualitario entre los individuos de la organización y de la comunidad donde se desarrolla Gerencia Social implica aplicar la Responsabilidad Social Empresaria como un modelo de gestión, integrándola a la cúpula decisoria de la empresa. Implica complementar la obtención de valor económico para los accionistas, con la creación de valor social, redundando en un crecimiento tanto de la empresa como de la sociedad<sup>5</sup>.

**4.1.2 Acción del Gerente Social.** “La acción del gerente social debe estar siempre marcada por una actitud ética, en la cual sobresalen valores como la búsqueda del bien común (a diferencia de una visión individualista), la búsqueda de la equidad (y por ende de justicia social y de solidaridad) y el uso responsable de los recursos públicos. Estos valores éticos atañen a todos los actores de la política social, incluidos los funcionarios públicos. El principal compromiso ético de

---

<sup>2</sup> KLIKSBURG, Bernardo, Hacia Una Gerencia Social Eficiente: Algunas Cuestiones Claves. s.l.: s.f., p. 11

<sup>3</sup> Ibid. p11.

<sup>4</sup> Definición individual de Gerencia Social Premio “Amartya Sen” 100 Jóvenes Sobresalientes

<sup>5</sup> Definición individual de Gerencia Social Premio “Amartya Sen” 100 Jóvenes Sobresalientes

los gerentes sociales es un cambio social que conduzca a sociedades más equitativas, incluyentes y democráticas, en consonancia con los fines propuestos<sup>6</sup>.

Este enfoque amplio de Gerencia Social requiere de un conjunto de herramientas o instrumentos que apoyen el logro de objetivos y metas. Así, una “caja de herramientas” del Gerente Social contendría metodologías y técnicas de análisis multidimensional de los problemas, para lograr una visión y comprensión holística de la realidad. Además, incluiría instrumentos específicos para analizar y lidiar adecuadamente con los niveles de conflicto, complejidad, incertidumbre e innovación que caracterizan el manejo de las políticas, programas y proyectos sociales, principalmente generados por: i) la participación de diversos actores y organizaciones y la intervención de los distintos niveles de gobierno y de diversas instituciones; ii) la influencia de los múltiples factores del entorno donde se desarrollan las políticas; y iii) los cambios introducidos en las prácticas tradicionales de las organizaciones e instituciones de los sectores sociales<sup>7</sup>.

“En el marco antes expuesto, las herramientas de la gerencia social apoyan la construcción de escenarios, esto es, la elaboración de visiones de largo plazo que ayudan a comprender el origen, evolución y tendencias de un determinado fenómeno o situación, y a generar ideas innovadoras, creativas e imaginativas, que están a la base de los escenarios alternativos como propuestas transformadoras de la realidad que combinan lo posible con lo deseable. Son esas visiones las que impulsan a las organizaciones a transformarse a sí mismas para realizar su misión<sup>8</sup>.”

**4.1.3 Economía solidaria.** Los antecedentes inmediatos de esta Teoría es la obra del canciller alemán Ludwig Erhard, padre de la Teoría de la Economía Social de Mercado, quien propició el llamado “milagro alemán”, y la Teoría de la Economía Solidaria creada por Luis Razeto Migliaro, las cuales dan fundamento al paradigma socio-económico-solidario.

Para Arruda (2004) “La Economía Solidaria es una forma ética, recíproca y cooperativa de consumir, producir, intercambiar, financiar, comunicar, educar y desarrollarse que promueve un nuevo modo de pensar y de vivir”.

La propuesta solidaria pretende reivindicar un ideal humano para lograr la orientación y el desarrollo del Ser como cualidad potencial de creatividad, aplicada a procesos de producción cuyo producto se asigna para resolver

---

<sup>6</sup> LA GERENCIA SOCIAL. INDES Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Junio 2006. Serie de Documentos de Trabajo I-60 pág. 9

<sup>7</sup> LICHA, Isabel. Las Herramientas de la Gerencia Social Notas de clase Septiembre 1999 p. 1. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social INDES. “Diseño y gerencia de políticas y programas sociales INDES 2002

<sup>8</sup> Ibid., p. 7

los problemas del desarrollo integral y sostenible y como fundamento para crear un nuevo hombre para un nuevo orden social, los anteriores paradigmas doctrinarios deben cambiar el esquizofrénico prurito de codicia (deseo pasional de tener cosas o sólo dinero), por la acción de recrear y desarrollar la plenitud del Ser humano como señor de las cosas que produce y no como esclavo de ellas<sup>9</sup>.

Luis Razeto, autor chileno<sup>10</sup>, plantea: “Hemos llamado *economía de solidaridad* a un modo especial de hacer economía, que presenta un conjunto de características propias que consideramos alternativas respecto a los modos económicos capitalistas y estatistas predominantes.”

“La Economía Solidaria o Economía de Solidaridad es una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas de hacer economía, basadas en la solidaridad y el trabajo. El principio o fundamento de la economía de solidaridad es que la introducción de niveles crecientes y cualitativamente superiores de solidaridad en las actividades, organizaciones e instituciones económicas, tanto a nivel de las empresas como en los mercados y en las políticas públicas, incrementa la eficiencia micro y macroeconómica, junto con generar un conjunto de beneficios sociales y culturales que favorecen a toda la sociedad<sup>11</sup>. La economía solidaria en este sentido se basa en la solidaridad para generar una equidad social sobre todo para poblaciones menos favorecidas.

“La ECONOMÍA SOLIDARIA es una alternativa que pretende que la economía esté al servicio del desarrollo humano sostenible y participativo, y sea un poderoso instrumento de transformación social, de construcción de la justicia, y de lucha contra la exclusión social.<sup>12</sup>”

“Si bien entendemos la Economía Solidaria como una transformación social dinámica y sostenible, mediante el cambio de la actual asignación y manejo de los recursos disponibles y potenciales, estas dimensiones cobran su máxima expresión en la relación dialéctica entre pensamiento y acción o teoría y práctica. La Economía Solidaria es, ante todo, un espacio liberador y democrático por excelencia, que procura y permite la participación protagónica y autogestionaria a todos aquellos grupos que, a pesar de sus potencialidades, no han tenido habilidad para acceder al desarrollo social ni económico<sup>13</sup>.”

“La Economía Solidaria es un sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas

---

<sup>9</sup> Ibid., p. 153.

<sup>10</sup> RAZETO M., Luis. Los Caminos de la Economía de Solidaridad. Vivarium. Santiago de Chile.1993.

<sup>11</sup> Ibid.,

<sup>12</sup> <http://www.economiasolidaria.org/>

<sup>13</sup> Una alternativa humanista para una sociedad en crisis.

asociativas, identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro, para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía. Son un conjunto de organizaciones que siendo de iniciativa privada, desarrollan fines de beneficio colectivo o social y no tienen como fundamento el enriquecimiento o la posesión y crecimiento del capital económico. Dichas organizaciones tienen como principios comunes: la libre adhesión, la democracia, la ausencia de ganancia individual, el desarrollo de la persona natural y la independencia total frente al Estado<sup>14</sup>.

“El concepto de Economía Solidaria abarca un amplio espectro de formas organizativas, que incluyen: las cooperativas, las empresas comunitarias, las empresas solidarias de salud, las precooperativas, los fondos de empleados, las asociaciones mutualistas, las empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas, las empresas asociativas de trabajo, las instituciones auxiliares de la economía solidaria, los organismos de segundo y tercer grado que agrupan organizaciones de base y todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con los principios, fines y características de la economía solidaria<sup>15</sup>.

“La Economía Solidaria debe convertirse en una opción de apertura mental para reconocer que la verdad es una idea en permanente evolución, donde la tolerancia es fuente de solidaridad que fertiliza y germina sólo en una tarea colectiva, actuando en una realidad en construcción. Es lograr que los individuos y los grupos descubran en forma permanente la capacidad para reconocer sus ataduras y no evadirlas sino superarlas y, de este modo, articular colectivamente las realidades particulares hasta lograr una mejor utopía para una mejor sociedad. El esfuerzo de procurar un horizonte teórico como resultado de la complementariedad, debe ser, en la práctica, una actitud formativa en la que cada persona asuma su propia incertidumbre y recupere críticamente su propia experiencia para plantear cada vez mayores desafíos y construir una cultura de la solidaridad<sup>16</sup>”

“El ser humano, entendido como parte primordial de la realidad y base social de la propuesta de Economía Solidaria (*concepción holística del mundo*), debe ser sujeto de conocimiento en una muy seria investigación sociológica destinada a validar las hipótesis que en este ensayo se plantea como origen de diferentes falencias y potencialidades personales y grupales (signos positivos y negativos), las cuales pueden incidir en la vocación asociativa -solidaria- y en una voluntad

---

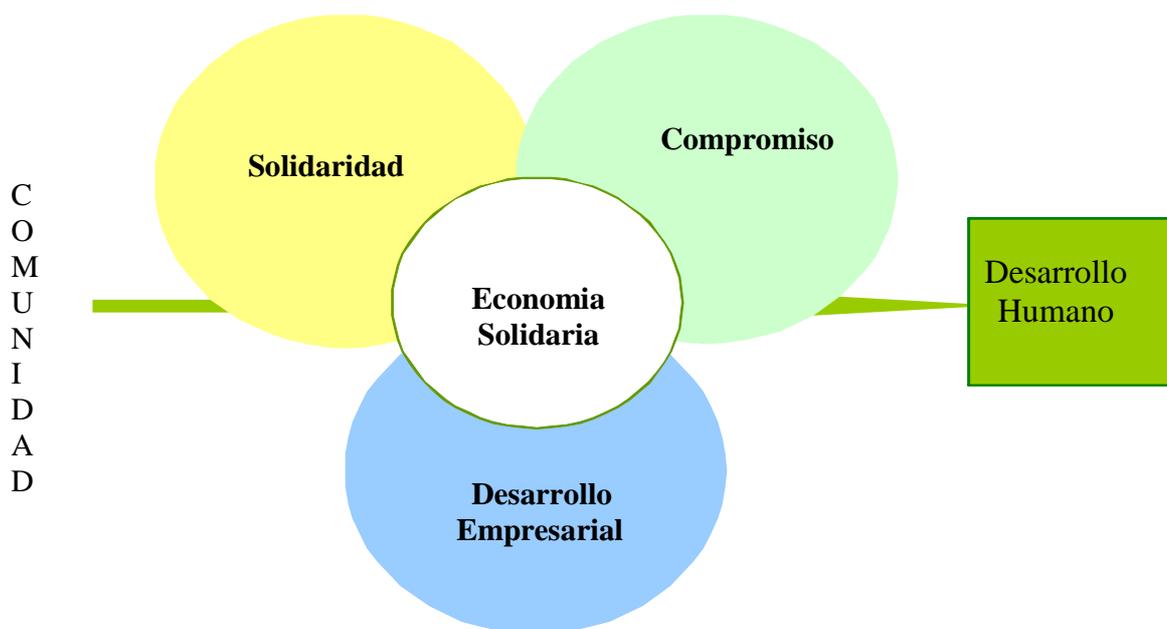
<sup>14</sup> La Asociación Antioqueña de Cooperativas

<sup>15</sup> [http://www.presidencia.gov.co/index\\_r2\\_c2.gif](http://www.presidencia.gov.co/index_r2_c2.gif)

<sup>16</sup> MORENO DEL CARMEN, José. ECONOMIA SOLIDARIA ideología doctrina y practica. Primera Edición: Santa Fe de Bogotá D. C Año 2001

permanente de participación en los procesos decisorios colectivos y en la apropiación de los resultados derivados de su trabajo<sup>17</sup>.

**Figura 1. Economía solidaria**



Fuente: Esta Investigación

**4.1.4 Economía y Empresa Solidaria.** De las afirmaciones hechas anteriormente se puede concluir que: La empresa solidaria es el agente gestor de los recursos y medios de producción para lograr los fines y propósitos de carácter político, social y económico, en forma integral, permanente y sostenible, en orden a satisfacer las necesidades humanas y servir de soporte al nuevo orden social.

Desde la óptica económica, la empresa es entonces asumida como la unidad organizativa y operativa (microeconómica) de las actividades a las cuales puede aplicarse cada una de estas unidades (empresas) habilitadas absolutamente con todas las posibilidades de producir y distribuir bienes y servicios tangibles e intangibles. (Se encuentran descritas en el Título II, Cap. V, subtítulo: Microeconomía).

De esta afirmación se deduce que la Economía Solidaria soporta y prohija toda una gama de empresas que garantizan la factibilidad de la propuesta, siempre que sean organizadas y funcionen dentro del marco de los principios y paradigmas de

---

<sup>17</sup> Ibid., p. 146.

racionalidad microeconómica, como *una acción racional en que sea socialmente demostrable que sus resultados producen desarrollo humano integral y sostenible.*

Establecidas las particularidades fundamentales, se puede enunciar el conjunto de características del proyecto de una nueva, moderna, eficiente y eficaz empresa, para convertir en praxis la misión y los objetivos propuestos y así mismo, *determinar los fundamentos de la estructura experimental, para una etapa de transición, a partir de experiencias históricas realmente solidarias.*

No se trata de recibir, sin beneficio de inventario, un modelo estructural de empresa cooperativa que ha hecho crisis por su ineficiencia para mantenerse independiente del sistema capitalista, del cual ha tomado en préstamo la mayoría de sus viciados organismos y procedimientos.

Se trata de aplicar paradigmas solidarios en el diseño de un nuevo modelo empresarial, con provecho de las experiencias logradas históricamente como tecnología apropiada y disponible, para lograr el más alto índice de productividad, en un proceso de desarrollo<sup>18</sup> y derrotar la pobreza al solucionar las necesidades existenciales de ser, estar, hacer y tener y las axiológicas que de ellas se derivan como son: subsistencia, conocimiento, protección, afecto, participación, ocio recreativo, creación, identidad y libertad.

Para construir una estructura en correspondencia con estos postulados y lograr un mayor nivel de aplicación en esta etapa experimental, se tienen en cuenta los siguientes componentes empresariales: Misión, Patrocinio económico y vínculo asociativo. Principios operativos. Estructura operativa. Régimen de trabajo.

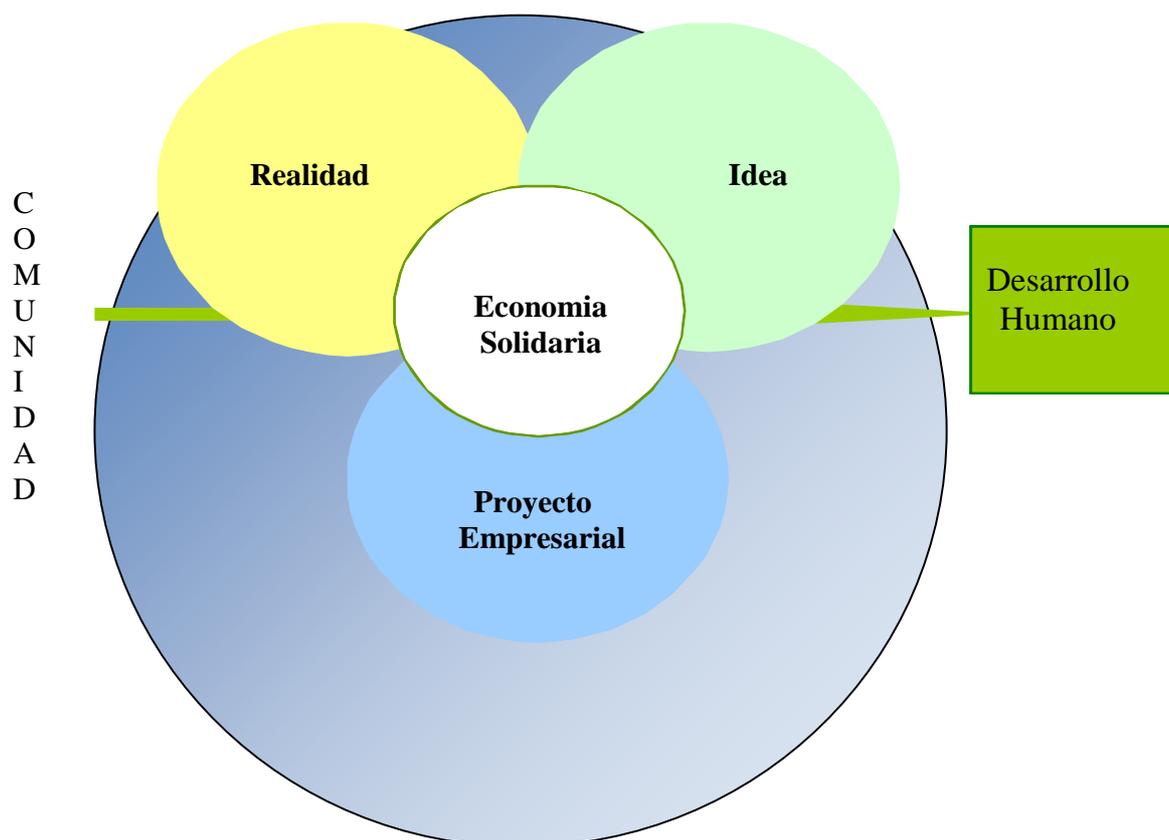
La Economía Solidaria se puede definir como un fenómeno que encarna tres dimensiones: una REALIDAD, UNA IDEA Y UN PROYECTO. Como Realidad constituye una experiencia que es vivida por millones de personas y comunidades en el mundo entero, bajo diferentes modalidades empresariales, movilizand o ingentes recursos económicos, realizando procesos económicos en la producción, la comercialización, el consumo y la acumulación de riqueza social, esto es, de bienes y servicios en función de la satisfacción de las necesidades, aspiraciones y deseos de muchos hombres y mujeres. Como idea contiene un acumulado no solo ideológico y doctrinario, sino que teóricamente pueden mostrar avances importantes en cuanto a su comprensión e interpretación como experiencia humana. Y como proyecto, la Economía Solidaria, constituye un reto histórico en construcción, y precisamente, en el caso particular de nuestro país, el diseño y desenvolvimiento de esta dimensión sólo podrá concretarse si asumimos el

---

<sup>18</sup> MAX NEEF, Manfred y otros. Desarrollo a Escala Humana. Edición de la Universidad Luis Amigó. Medellín 1995.

levantamiento de los planos del proyecto solidario a partir de asociarlo a la solución, como estrategia, de los conflictos armado y social<sup>19</sup>.

**Figura 2. Economía Solidaria y Empresa**



Fuente: Esta Investigación

**4.1.5 Características de la Economía Solidaria.** Formas de economía giran alrededor de un Capital Colectivo, formado por pequeños ahorros, en forma de Cuentas Individuales, que jamás pierden su individualidad.

Actúan bajo el concepto de solidaridad, entendida ésta por reciprocidad en los actos económicos y por la Redistribución Equitativa de la riqueza generada.

Estar organizada como empresa, cuyo objeto social sea el de satisfacer necesidades de los asociados y el beneficio comunitario. La reciprocidad se produce debido a prestaciones económicas que surgen de un vínculo establecido entre las personas.

<sup>19</sup> PÉREZ VALENCIA, Gonzalo. los conflictos en Colombia: la posibilidad de una Utopía.

Instituciones sin fines de lucro porque sus actividades económicas se generan al interior de las mismas, producen riqueza auto generada y las ganancias revierten a la totalidad de las personas que las componen.

Su forma de gobierno es una democracia directa, donde cada uno tiene la posibilidad de elegir y ser elegido. Las directivas ejercen su autoridad por tiempos relativamente cortos y conforman directorios de tipo corporativos y a título gratuito.

Todas se rigen bajo el Derecho Privado y poseen su propia protección jurídica, mediante leyes específicas. La Economía Solidaria se define como aquel conjunto de organizaciones que fundamentan su racionalidad económica y sus lógicas operacionales en la autogestión y la participación democrática de las comunidades productivas y sociales, y en las cuales se privilegian los objetivos y las expectativas de la comunidad y el trabajo, como factores organizadores de la Economía empresarial.

La base de su organización es el factor "C", o factor Comunidad, descubierto por el profesor Luis Razeto a partir de observaciones sistemáticas de las experiencias de los sectores populares, que en las barriadas pobres de Santiago de Chile, enfrentaron los rigores de la dictadura que impuso a fondo el modelo de desarrollo Neoliberal.

Se proyecta como una constructora de tejido social, capaz de enfrentar procesos y acciones tendientes a generar relaciones sociales justas y una Economía pluralista, en donde el Estado, la iniciativa privada y el trabajo solidario, coexistan bajo un estatuto político y cultural que respeta la diferencia, la alteridad, y las necesidades y expectativas de los todos.

Se plantea como un mecanismo de desarrollo alternativo, que con base en su experiencia histórica y su discurso teórico, puede asumir la responsabilidad de construir nuevas propuestas para el quehacer económico y social, dentro de los parámetros de la autogestión democrática, apostando a la generación y distribución de riqueza base en criterios de desarrollo a escala humana, exentos de intencionalidades excluyentes.

Otra característica que distingue y potencializa a la Economía Solidaria como una estrategia necesaria en un proceso hacia la Paz, es su capacidad orgánica de generar Autogestión, entendida como una idea y una práctica que basadas en un enfoque del ser humano, de la vida y de la sociedad desprovisto de las hostilidades que el individualismo jalona al interior de las relaciones sociales, propugna por una utilización a fondo de las capacidades creativas y productivas de los hombres y mujeres de las comunidades, otorgando un valor agregado a la participación democrática y a la acción solidaria, concebidas éstas como la conciencia y la voluntad para actuar con los demás.

Es portadora en su discurso doctrinario, de una Ética estrechamente vinculada con actuaciones de respeto a las diferencias, de estímulo a un pluralismo actuante y unos modos de vida que rechazan de plano las tendencias consumistas de la Economía basada en las empresas de capital y en el lucro, conduciendo a personas y comunidades, hacia una práctica social y económica orientada por la búsqueda del bienestar y óptimos niveles de calidad de vida para todos los integrantes de las comunidades y de la sociedad.

**4.1.6 Tercer sector y economía solidaria.** El Tercer Sector está formado por organizaciones sin ánimo de lucro, es decir, asociaciones, fundaciones, ONG'S, empresas sociales que trabajan en el ámbito de la economía social, principalmente. Por tanto Tercer Sector convive con la actividad del Sector Público (administraciones públicas, partidos políticos) y el Sector Privado (sociedades mercantiles).

En ese sentido se puede decir que “las entidades consideradas como sin ánimo de lucro” son aquellas que cumplen los siguientes criterios: Ser instituciones, privadas-no gubernamentales, con formas propias de autogobierno, sin distribución de excedentes entre los miembros y creadas voluntariamente. Del conjunto de entidades que cumplen esas características se excluyeron las organizaciones políticas de carácter partidista y las religiosas de carácter sacramental.”<sup>20</sup>, en ese aspecto se presenta la diferencia con las empresas de carácter productivo donde los excedentes si se distribuyen entre los inversionistas.

Si se ahonda sobre el concepto se verá que “una organización no gubernamental” (más conocida por su sigla ONG), es una entidad de carácter privado, con fines y objetivos definidos por sus integrantes, creada independientemente de los gobiernos locales, regionales y nacionales, así como también de los organismos internacionales. Jurídicamente adopta diferentes estatus, tales como: Asociación, fundación, corporación y cooperativa, entre otras formas. Al conjunto del sector que integran las ONG'S, se le denomina de diferentes formas, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social y tercer sector social, entre otras.”<sup>21</sup>, y de esta postura se entiende que este concepto está asociado con el tercer sector.

## **4.2 MARCO JURÍDICO DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA**

**4.2.1 Definición de Economía Solidaria.** La definición que la ley hace de la Economía Solidaria establece como esencia de la economía solidaria el ser un 'sistema socioeconómico' y el carácter organizativo del mismo basado en la 'autogestión solidaria, democrática y humanista, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía'.

---

<sup>20</sup> Ibíd. p. 4.

<sup>21</sup> Obtenido de "[http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_no\\_gubernamental](http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_no_gubernamental).

Las organizaciones de la Economía Solidaria se establecen sobre la ley de la 'necesidad' y esto significa que quienes se integran a ellas lo hacen bajo la ideología de la propiedad individual y en la perspectiva de la sobrevivencia. Y por 'necesidad' no entendemos solamente el estado hambre y miseria de las gentes sino, también, la de sostener empresas medianas y pequeñas y evitar entrar a los espacios de esa miseria<sup>22</sup>.

Artículo 1º. Objeto. El objeto de la presente ley es el determinar el marco conceptual que regula la economía solidaria, transformar el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía solidaria, crear la superintendencia de la economía solidaria, crear el fondo de garantías para las cooperativas financieras y de ahorro y crédito, dictar normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y expedir otras disposiciones en correspondencia con lo previsto en los artículos 58, 333 y concordantes de la Constitución Política de Colombia.

Artículo 2º. Definición. Para efectos de la presente ley denominase Economía Solidaria al sistema socioeconómico, cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del ser humano como sujeto, actor y fin de la economía.

Artículo 3º. Protección, promoción y fortalecimiento. Declárase de interés común la protección, promoción y fortalecimiento de las cooperativas y demás formas asociativas y solidarias de propiedad como un sistema eficaz para contribuir al desarrollo económico, al fortalecimiento de la democracia, a la equitativa distribución de la propiedad y del ingreso y a la racionalización de todas las actividades económicas, en favor de la comunidad y en especial de las clases populares.

El Estado garantizará el libre desarrollo de las Entidades de Economía Solidaria, mediante el estímulo, promoción, protección y vigilancia, sin perjuicio de su natural autonomía. En el artículo primero de la Constitucional, a los artículos que la sustentan. Artículos:

Art. 58.- Se garantizan la propiedad privada y los demás derechos adquiridos con arreglo a las leyes civiles, los cuales no pueden ser desconocidos ni vulnerados por leyes posteriores. Cuando de la aplicación de una ley expedida por el motivo de utilidad pública o interés social, resultaren en conflicto los derechos de los

---

<sup>22</sup> Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía solidaria.

particulares con la necesidad por ella reconocida, el interés privado deberá ceder al interés público o social.

La norma que establece la obligación del Estado en promover la Economía Solidaria es utópica mientras la ideología individualista sea la dominante; en efecto, el Estado capitalista, como el colombiano, es una máquina administrativa que expresa y sirve a los intereses del modo de producción capitalista; de esa manera, el poder político corresponde al poder económico de los capitalistas. Mal podría, ese Estado, esa estructura político administrativa, cambiar las estructuras capitalistas de carácter individualista por unas estructuras económicas de carácter solidario, pues pasar de una estructura capitalista a una socialista, exige una revolución de la consciencia individualista y esto no es posible a través de las estructuras estatales capitalistas.

## **5. METODOLOGÍA**

### **5.1 ENFOQUE INVESTIGATIVO**

Los procesos a desarrollar en el presente proyecto tendrán como referente el enfoque cualitativo, la investigación es de tipo interpretativa; la estrategia metodológica a utilizar es la Teoría fundada, con la cual se pretende obtener una visión sustantiva y fundada desde los datos obtenidos de la experiencia. Según Vera Vélez la investigación cualitativa a diferencia de los estudios descriptivos, correlacionales o experimentales, más que determinar la relación de causa y efectos entre dos o más variables, la investigación cualitativa se interesa más en saber cómo se da la dinámica o cómo ocurre el proceso en que se da el asunto o problema.

### **5.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación es de tipo descriptivo e interpretativo, dado que se requiere identificar diferentes conceptos y aportes teóricos, compararlos, establecer su relación, desarrollar nuevas conceptualizaciones o reelaborar las existentes.

Fraenkel y Wallen (1996) presentan cinco características básicas que describen las particularidades de este tipo de estudio.

- ✓ El ambiente natural y el contexto que se da el asunto o problema es la fuente directa y primaria, y la labor del investigador constituye ser el instrumento clave en la investigación.
- ✓ La recolección de los datos es una mayormente verbal que cuantitativa.
- ✓ Los investigadores enfatizan tanto los procesos como lo resultados.
- ✓ El análisis de los datos se da más de modo inductivo.
- ✓ Se interesa mucho saber cómo los sujetos en una investigación piensan y que significado poseen sus perspectivas en el asunto que se investiga.

### **5.3 MÉTODO**

El método a través del cual se realiza es estudio, es la investigación documental, entendida como el análisis de diferentes fenómenos de orden histórico, psicológico o sociológico, a partir, de la búsqueda de información, el estudio profundo y la organización del pensamiento expresado por diversos autores en relación a un tema. Constituyéndose en una estrategia, que facilita la observación y reflexión sistemática de la realidad, su análisis e interpretación, teniendo como finalidad la construcción teórica.

El diseño de la presente investigación apunta a recoger información con un criterio participativo, se utilizaran el diario de campo, los memos y la entrevista cualitativa o en profundidad, se aplicaron entrevistas a funcionarios y directivos de la entidad y se realizó el análisis de la información correspondiente.

### **5.4 TÉCNICAS O PROCESOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La recolección de información se realiza, a partir de la revisión bibliográfica de material publicado o inédito, artículos, estudios críticos, monografías, ensayos, documentos de archivo, libros, tesis, entre otros. La investigación documental retoma información que se recoge o consulta en documentos, como fuente o referencia en cualquier momento o lugar, sin que se altere su naturaleza o sentido, para que aporte información o rinda cuentas de una realidad o acontecimiento. La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005, p, 7) señala que los estudios documentales son:

- ✓ Estudios de desarrollo teórico: presentación de nuevas teorías, conceptualizaciones o modelos interpretativos originales del autor, a partir de análisis crítico de información empírica y teorías existentes.
- ✓ Revisiones críticas del estado del conocimiento: integración, organización y evaluación de la información teórica y empírica existente sobre un problema, focalizando ya sea en el progreso de la investigación actual y posibles vías para su solución, en el análisis de consistencia interna y externa de las teorías y conceptualizaciones para señalar sus fallas o demostrar su superioridad de unas sobre otras, o en ambos aspectos.
- ✓ Estudios de educación comparada: análisis de semejanzas, diferencias y tendencias sobre características o problemas de la educación en el contexto de realidades socioculturales, geográficas o históricas diversas, con fundamento en información publicada.
- ✓ Estudios de investigación histórica, literaria, geográfica, matemática u otros propios de las especialidades de los subprogramas, que cumplan con las características señaladas en el numeral anterior.

## 5.5 PROCEDIMIENTO

A partir de la información recolectada de diversas fuentes, se extraen de ellas las ideas o los datos relacionados con el tema de investigación, se organizan en categorías, se analizan y reflexionan en torno a su sentido e importancia, de manera, que el trabajo no consiste solo en hilar las ideas o datos tomados de otros autores, sino en estudiarlos agrupadamente, para que el resultado sea un texto ameno y al mismo tiempo bien documentado.

El análisis fue de tipo cuantitativo y cualitativo. En el componente cuantitativo se utilizó estadística descriptiva con fines de organizar la información y tener una distribución de frecuencias y porcentajes que permitió abordar el componente descriptivo de la investigación. En el componente cualitativo se busca la creación de categorías que favorezcan la interpretación de la información y la construcción teórica global. *El análisis de los datos* – es uno mayormente de síntesis e integración de la información que se obtiene de diverso instrumentos y medios de observación. Prepondera más un análisis descriptivo coherente que pretende lograr una interpretación minuciosa y detallada del asunto o problema de investigación. (Enfoque holístico)

## 5.6 RUTA METODOLÓGICA

A nivel metodológico el proceso de investigación se abordará de la siguiente manera:

✓ Revisión y análisis de la documentación existente frente a la formulación y puesta en marcha de modelos empresariales aplicados al sector de la economía solidaria. Encaminada a la identificación y contextualización del objeto de estudio y diseño de la ficha de trabajo

Recopilación de la información actualizada del modelo empresarial de Economía Solidaria. Las principales técnicas utilizadas para la recolección de la información durante la investigación documental fueron la observación y la entrevista. Durante la investigación de campo la técnica utilizada fue la entrevista estructurada, apoyada con un instrumento de recolección de datos.

✓ Análisis de la documentación relacionada sobre modelos empresariales solidarios desde la perspectiva del desarrollo local sustentable, se caracteriza por la extracción de los datos de los Trabajos de Grado y el respectivo proceso de revisión reseña y descripción

✓ Formulación de indicadores de gestión de organizaciones solidarias aplicados a la gerencia social, se determinan núcleos temáticos y se plantean afirmaciones que favorecen la construcción teórica comprende, una revisión de toda la información recolectada a fin de formalizar en estado actual del conocimiento para permitir orientar nuevas líneas de investigación.

## 6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

### 6.1 MODELO EMPRESARIAL SOLIDARIO DE EMSSANAR E.S.S. Y SUS APORTES PRÁCTICOS A LA GERENCIA SOCIAL

**6.1.1 Surgimiento del modelo.** El modelo solidario surge a raíz de la creación de la ley 100 de 1993 que corresponde al régimen subsidiado de salud, en el que se establece que la administración del servicio debe hacerse a través de empresas comunitarias, de ahí se crea empresas comunitarias, Asociaciones Mutuales y Cooperativas<sup>23</sup>

A partir de la necesidad de cubrir servicios de salud entre la comunidad vulnerable, la ley 100 permite la participación comunitaria, la cual garantiza la conformación de organizaciones privadas de origen comunitario que permitan cubrir dicha necesidad, es así como se conforman diversas empresas con ese fin entre ellas la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud de Nariño EMSSANAR E.S.S.<sup>24</sup>. Surge como una estrategia de trabajo conjuntamente que promueve la solidaridad, el desarrollo y el bienestar social, que nos permita construir una COLOMBIA SOLIDARIA Y EN PAZ<sup>25</sup>. A partir de la constitución de la Asociación Mutual de origen comunitario se inicia la construcción de lo que verdaderamente es una empresa social y comunitaria, con el desarrollo de la misma surgen otro tipo de asociaciones del mismo carácter.

El modelo surge inicialmente a nivel local como un programa del Ministerio de la Protección Social, donde la comunidad en forma organizada administra de manera eficiente y transparente los recursos de salud. Luego dadas las exigencias normativas y ante la amenaza de desaparecer se decide agruparse con otras empresas ubicadas estratégicamente en cuatro departamentos del Suroccidente Colombiano, dándose la oportunidad de consolidar las empresas a través de la incorporación a la Organización que hoy es EMSSANAR, que con la participación activa de líderes y trabajadores se dio el nacimiento a una organización que con cultura diferente enfrenta estratégicamente los retos coordinando esfuerzos hacia el logro de un horizonte común<sup>26</sup>

El Modelo de Salud para EMSSANAR E.S.S. se convierte en el marco de referencia que permite a la Organización alinear sus políticas, esfuerzos y recursos para alcanzar su misión, visión y objetivos definidos en su horizonte estratégico, contribuyendo así al mejoramiento de las condiciones de vida de la

---

<sup>23</sup> Entrevistas a Directivos. EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009.

<sup>24</sup> Entrevistas a Directivos. EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009

<sup>25</sup> Entrevistas a Directivos. EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009

<sup>26</sup> Entrevistas a Directivos. EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009.

comunidad y al desarrollo del país. EMSSANAR E.S.S. formula un Modelo para fijar las reglas que modulen el comportamiento de los diversos actores, definan la inversión y el entrenamiento, maximicen la distribución de recursos y orienten la prestación de los servicios<sup>27</sup>. Ha definido un modelo de empresarial que mezcla la respuesta operativa y competitiva.

Lo primero busca la reducción al mínimo del costo operativo, a través de: Una gerencia general mínima, descentralización administrativa y financiera acentuada, papeles específicos, control financiero y recompensa por los costos reducidos; y el segundo la optimización de los beneficios, por medio de: Centros de rendimiento, papeles flexibles, planificación a mediano plazo, sistema de información centralizado y recompensas por el rendimiento.

El modelo empresarial identifica actividades primarias o de fabricación y otras secundarias o de apoyo. Las primeras son ejecutadas directamente por las unidades de negocios y regionales como son: La regional Nariño Putumayo, La regional Valle Cauca, el Servicio Farmacéutico(SF), Instituciones prestadoras de salud(IPS) y la Fundación Emssanar. Las secundarias o de apoyo están centralizadas en la oficina corporativa compuesta por las siguientes áreas: la Gerencia General, la Gerencia de Salud, la Gerencia de Desarrollo Comunitario y Empresarial, la oficina de Control Interno, la oficina Jurídica, Gestión Humana y Planeación. Las actividades primarias tienen las siguientes características: reducción al mínimo de los costos operativos y de los gastos, división del trabajo, economías de escala que busca la dispersión del riesgo y de los costos fijos a través del volumen de afiliados, la concentración geográfica y la ventaja de los bajos costos locales en razón al número reducido de regionales, departamentos y municipios, también busca el mejoramiento de los procesos, la confiabilidad, la respuesta oportuna en los servicios y por último el compromiso entre el costo y la respuesta a las exigencias de los afiliados

La estructura adoptada es de Línea Staff, departamentalizada por funciones, servicios y por áreas geográficas; propiciando por cada uno de los tipos de estructura y departamentalización las siguientes ventajas: facilita la especialización funcional y la eficiencia. Retiene el control centralizado de las decisiones estratégicas, ayuda a desarrollar las competencias distintivas, facilita la utilización de la estrategia de diversificación, hay una responsabilidad por los resultados y las utilidades, mejora la capacidad de adaptación a las necesidades de cada región, permite la adecuación de la estrategia a cada área geográfica. Este modelo empresarial, ha permitido combinar la flexibilidad y el control en la toma de decisiones, como también reducir los costos de coordinación y la optimización mediante el cruzamiento de las sinergias de las distintas unidades de negocios y áreas.

---

<sup>27</sup> Modelo de salud EPS-s EMSSANAR E.S.S. para la administración del plan de beneficio subsidiado desde la perspectiva de la gestión del riesgo financiero y salud enero 2008.

El Modelo Empresarial combina la Economía Solidaria con el Sector Comercial, el hilo conductor o el eje central de la filosofía del mismo, es la *PARTICIPACIÓN COMUNITARIA*, expresada en la posibilidad que tiene la población más pobre y vulnerable, de decidir por la administración de los recursos en salud del Régimen Subsidiado y gestionar en forma directa la prestación de servicios de salud.

EMSSANAR propende por la búsqueda de excelencia en la articulación entre el financiamiento, la prestación garantizada de servicios y una adecuada utilización a corto, mediano y largo plazo que satisfaga las necesidades en salud de los usuarios<sup>28</sup>. Con una Misión de ser una organización Comunitaria, centrada en la satisfacción del Cliente externo e interno, que administra recursos del Régimen Subsidiado, presta servicios de salud, servicios mutuales y servicios farmacéuticos a los beneficiarios del subsidio en salud, asociados y público en general en el sur occidente colombiano. Enmarcada en una cultura de servicio, con participación comunitaria y talento humano comprometido con la Solidaridad, Responsabilidad y Liderazgo que permita el crecimiento económico social sostenible.

El Modelo de Salud para EMSSANAR E.S.S. se convierte en el marco de referencia que permite a la Organización alinear sus políticas, esfuerzos y recursos para alcanzar su misión, visión y objetivos definidos en su horizonte estratégico, contribuyendo así al mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad y al desarrollo del país. EMSSANAR E.S.S. formula un Modelo para fijar las reglas que modulen el comportamiento de los diversos actores, definan la inversión y el entrenamiento, maximicen la distribución de recursos y orienten la prestación de los servicios<sup>29</sup>.

En sus primeros 15 años de existencia, EMSSANAR E.S.S ha sido una organización reconocida nacional e internacionalmente, por sus aportes al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad y desarrollo de país, generando credibilidad a los actores del Sistema General de Seguridad Social en Salud, debido a la apuesta realizada al enfoque de promoción de la salud y la prevención de la enfermedad para la disminución del riesgo en salud y la prestación con altos niveles de calidad de los servicios médicos.

La solidez técnica, administrativa y financiera de la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR ESS. Garantizan el cabal cumplimiento de sus responsabilidades en el aseguramiento en el riesgo en salud a más de medio millón de beneficiarios de subsidios en salud afiliados a la empresa. La experiencia de la organización le permite prestar servicios de salud en forma

---

<sup>28</sup> Modelo de salud EP'S EMSSANAR E.S.S. para la administración del plan de beneficio subsidiado desde la perspectiva de la gestión del riesgo financiero y salud enero 2008. p. 4

<sup>29</sup> Modelo de salud EP'S EMSSANAR E.S.S. para la administración del plan de beneficio subsidiado desde la perspectiva de la gestión del riesgo financiero y salud enero 2008. p. 5

directa a través de una red de IPS propias y contratadas ubicadas en todos los municipios en los cuales la empresa hace presencia.

La Gerencia General asume la responsabilidad de implantar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad que le permita a la Empresa Solidaria de Salud ocupar permanentemente un puesto de relieve en el sector salud. Para lograr estos beneficios la alta dirección se compromete a adecuar la infraestructura y aprovisionar los recursos necesarios tales como materia prima insumos, infraestructura, financieros y logísticos para los planes estratégicos y de calidad de la organización, creando un ambiente que promueva la participación activa y el desarrollo del personal, identificando procedimientos de apoyo que intervengan en la efectividad de los procesos de realización, obteniendo retroalimentación sobre el funcionamiento esperado del Sistema de Gestión de la Calidad. De igual manera, la alta dirección se compromete con la implementación de nuevos proyectos para buscar las mejoras en los procesos, métodos, soluciones y además a establecer una visión, misión, una política de calidad, la cual será cumplida mediante la formulación de unos objetivos de calidad que lleven a una interrelación coherente con los propósitos de la organización

A partir de la necesidad de cubrir servicios de salud entre la comunidad vulnerable, la ley 100 permite la participación comunitaria, la cual permite la conformación de organizaciones privadas de origen comunitario que permitan cubrir dicha necesidad, es así como se conforman diversas empresas con ese fin entre ellas la Asociación Mutual Empresa Solidaria de Salud EMSSANAR E.S.S. Mejorar el sistema de atención en salud, para mantener la salud de la población afiliada al régimen subsidiado “Como una estrategia de trabajo conjuntamente que promueve la solidaridad, el desarrollo y el bienestar social, que permita construir una COLOMBIA SOLIDARIA Y EN PAZ”

La empresa ha venido consolidándose como un Grupo Empresarial y Comunitario del sector de la Economía Solidaria, la cual desde hace quince años está aportando a la construcción de región en el Suroccidente Colombiano, a través de desarrollo de cuatro Unidades Estratégicas de Servicios Sociales, referenciadas de la siguiente manera:

Administradora de Régimen Subsidiado, EMSSANAR EPS. Es una Asociación Mutual que presta servicios de aseguramiento en el Régimen de Salud Subsidiado a más de un millón de personas pobres y vulnerables de niveles 1 y 2 del SISBEN, en 91 municipios de los departamentos de Valle, Cauca, Nariño y Putumayo.

Institución Prestadora de Servicios de Salud, COOEMSSANAR IPS. Es una Cooperativa Especializada que presta servicios de salud de primer nivel de complejidad (médicos, odontológicos, promoción y prevención y, ayudas diagnósticas) en 15 municipios del suroccidente colombiano y cuenta además con dos IPS de tercer nivel de complejidad ubicadas en Pasto y Cali.

Cooperativa de Servicios Farmacéuticos, COOEMSSANAR SF. Cuenta con depósitos de medicamentos en las ciudades de Pasto y Cali y una red de Droguerías ubicadas en 15 municipios del suroccidente colombiano

Fundación EMSSANAR. Entidad sin ánimo de lucro, encargada de la implementación de programas y proyectos de desarrollo social, comunitario y la prestación de servicios sociales a entidades oficiales, ONG,s y Grupos Comunitarios de Base. Entre otros, implementa los Proyectos Internos de Desarrollo Social Solidario, Promoción del Plan Obligatorio de Salud Subsidiado POS-S, Movilización Social y el Plan de Capacitación de las Unidades Empresariales de EMSSANAR y cuenta con dos unidades de servicios adscritas a la Fundación; una Comercializadora Social de Alimentos proveedora del ICBF Regional Nariño y de diferentes programas de complementación alimentaria de nivel de diferentes municipios del sur occidente Colombiano y retoma el proyecto que tuvo sus inicios en el norte de Nariño CETEM, para fortalecerlo en un proyecto social denominado: “Centro de Estudios de formación para trabajo y el desarrollo humano denominado CETEM”; a través del cual, se realizan los procesos de formación y capacitación del talento humano, que presta servicios sociales a diferentes organizaciones comunitarias y grupos poblacionales vulnerables.

**6.1.2 Características del modelo.** El Modelo está orientado por un conjunto de principios operativos que pretende permear el paradigma de atención actual para lograr mejorar el impacto sobre la salud de la población usuaria, articulando los recursos y las voluntades necesarias.

El Modelo de Atención se expresa en forma de interrelaciones entre los problemas detectados, los objetivos propuestos, los principios operativos requeridos, los atributos de la atención que serán necesarios y las macro – estrategias que facilitarían la operación del Modelo en las sedes de EMSSANAR.

El Modelo de atención cuenta con principios de operación claros partiendo de la premisa de que EMSSANAR es más que los servicios que presta. EMSSANAR propende por la búsqueda de excelencia en la articulación entre el financiamiento, la prestación garantizada de servicios y una adecuada utilización a corto, mediano y largo plazo que satisfaga las necesidades en salud de los usuarios.

El Modelo Empresarial combina la Economía Solidaria con el Sector Comercial, con el eje central de *participación comunitaria*, expresada en la posibilidad que tiene la población más pobre y vulnerable, de decidir por la administración de los recursos en salud del Régimen Subsidiado y gestionar en forma directa la prestación de servicios de salud.

**Figura 3. Modelo de economía solidaria EMSSANAR**



Fuente: Esta Investigación

El Modelo Solidario de EMSSANAR se enmarca dentro de los principios de un pacto de buen gobierno y transparencia, se fundamenta en el Desarrollo Humano, fortaleciendo la participación social y la redistribución de beneficios a la población con características de vulnerabilidad y exclusión social. Está constituido por una base social de población de estratos 1 y 2 del Sisben, caracterizados por su alto nivel de vulnerabilidad social y económica. Su propuesta se fundamenta en el mejoramiento de la calidad de vida y el fortalecimiento del capital social y humano.



Fuente: Esta Investigación

Para su administración se constituye una gerencia corporativa, en la cual participan representantes de las cinco unidades de negocios: EPS, Cooperativa de Servicios de Salud, Cooperativa de Servicios Farmacéuticos, Fundación Emssanar y Fundación de Servicios Educativos de Emssanar CETEM, siendo su propósito fundamental contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de su población sujeto a través de la prestación de servicios sociales de calidad, que aporten a la construcción de capital social en la región.

Es una vivencia de la democracia participativa, se considera un modelo de Gerencia Social por la participación en la administración y oferta de servicios sociales dirigidos a la población de alto grado de vulnerabilidad. Garantizando a sus Asociados y población afiliada al régimen de salud subsidiada acceder a servicios de salud, educación y acompañamiento socio empresarial, bajo los principios de solidaridad, liderazgo y responsabilidad social.

## **Principales estrategias**

**Atención con enfoque de prevención:** entendida como las estrategias para determinar la probabilidad de enfermar e interviene el riesgo antes que la enfermedad aparezca. Lo cual se hace a través de la implementación de la estrategia de la promoción de la salud y prevención de la enfermedad, dirigida a la población afiliada. En este ejercicio se destaca el principio de la participación activa de todos los actores del sistema (Direcciones locales y departamentales de salud, IPS, Secretarías de desarrollo social, Ligas de usuarios, entre otros) que estimulen la demanda de servicios de promoción y prevención.

**Atención racional:** entendido como las estrategias para la intervención individual, según el nivel de riesgo identificado en cada etapa del ciclo natural de la enfermedad, adaptada a grupo de edad e implementada en el escenario adecuado ( capacidad resolutoria de la Red) y teniendo en cuenta la responsabilidad administrativa de EMSSANAR E.S.S. de acuerdo al plan de beneficios del régimen subsidiado.

- Detección temprana y protección específica dirigida a grupos poblacionales prioritarios para la organización.
- Asegurar la atención oportuna en los niveles de complejidad requeridos que eviten complicaciones, discapacidad, muerte y sobre costos para la organización.
- Intervención a la Red de IPS para que motiven la prestación de servicios de salud con enfoque preventivo y no solamente asistencial.
- Contratación de la prestación de servicios de salud según perfil epidemiológico de la población afiliada (plan de compras ajustado a la oferta y demanda real de los servicios y con énfasis en los perfiles epidemiológicos de la región).
- Contratar con las IPS la atención por paquetes integrales de p y p con énfasis en resultados de la gestión (GRD para maternas, planificación familiar, etc).

**Atención comprehensiva:** entendida como las estrategias de acción sobre determinantes colectivos: políticas, entornos y educación.

- Trabajo interinstitucional (educación, saneamiento ambiental, salud), que potencien las acciones de promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, que impacten la salud pública, y el uso racional de los recursos del sistema.
- Atención Inducida: Entendida como las estrategias de intervención individualizadas dirigidas a grupos de riesgo específicos.

- Focalizar grupos de riesgo para intervención individualizada.

**6.1.3 Líneas de acción.** Las actividades que EMSSANAR decide desarrollar, tiene cuatro grandes perspectivas o líneas de acción:

✓ **Modificación del mapa individual de riesgos.** La que se hace a través de la Gestión del Riesgo, fundamento principal del modelo. Y la Atención centrada en el cliente. La gestión del riesgo en salud es el conjunto de acciones que se toman para minimizar la probabilidad de ocurrencia de la enfermedad y apunta a proteger la salud mediante la disminución de los factores de riesgo y el aumento de los factores protectores.

EMSSANAR E.S.S. entiende gestión del riesgo como el proceso de identificar, evaluar y seleccionar según su magnitud y naturaleza factores de riesgo para enfermedades agudas y crónicas e implementar acciones costo – efectivas asignadas según el nivel de riesgo y las preferencias del usuario en el escenario más adecuado que disminuyan la probabilidad de enfermar.

La Gestión del Riesgo pretende contribuir a impactar positivamente el estado de salud de los usuarios de EMSSANAR E.S.S. Ese impacto debe reflejarse en una disminución en el uso de servicios asistenciales y en los costos de atención. Los medios de información que permitirán verificar esa disminución son los Informes de gestión, los Informes del Sistema de Información de EMSSANAR E.S.S. y los Informes financieros<sup>30</sup>.

✓ **Modificación de la siniestralidad.** La auditoría externa mediante la implementación de acciones preventivas como: seguimiento al cumplimiento de los requisitos de habilitación de la IPS, Evaluación continua de la suficiencia de red, evaluación del sistema de gestión de calidad de la Red, así como la implementación de acciones de seguimiento como la auditoría concurrente, el monitoreo a la atención primaria, la evaluación sistemática y continua de los indicadores de calidad concertados con la red de IPS.

La evaluación del desempeño del sistema de referencia y contrarreferencia y la ejecución de acciones coyunturales como la vigilancia epidemiológica y seguimiento a evento adverso, pretende apoyar y empoderar a los profesionales, técnicos y administrativos del sector salud, en el mejoramiento de los procesos que soportan el cuidado de los pacientes, y garanticen que la organización cuente con sistemas para el mejoramiento de la calidad, creando una red de trabajo en donde asegurador y prestador aprendamos de los logros y errores en los procesos de atención<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Modelo de salud EP'S EMSSANAR E.S.S. para la administración del plan de beneficio subsidiado desde la perspectiva de la gestión del riesgo financiero y salud enero 2008

<sup>31</sup> Modelo de salud EP'S EMSSANAR E.S.S. para la administración del plan de beneficio subsidiado desde la perspectiva de la gestión del riesgo financiero y salud enero 2008

✓ **Modificación de los determinantes de la salud colectiva.** Se conoce también como la Gestión de la Salud y se interpreta como la manifestación de corresponsabilidad que tiene sobre los determinantes de la salud.

La comunicación y educación se vuelven, cada vez más, un binomio inseparable, por encima mismo de los propios medios, técnicas e instrumentos comunicativos empleados; y esto se fortalece, enriquece y modifica, en forma consciente e informada, conocimientos, actitudes y comportamientos.

Fundamentada desde dos ópticas una el trabajo comunitario que se viene desarrollando con talleres lúdicos, visitas domiciliarias, charlas con la comunidad, publicidad de cada programa bandera y otra, la más importante, el trabajo de las Instituciones de Salud en Demanda inducida a los programas de promoción y prevención que impactaran sobre sus condicionantes de salud y el mejoramiento de estilos de vida saludable. Es importante, aclarar que esta estrategia apunta a Políticas no relacionadas con la Prestación de Servicios de Salud, las Políticas no relacionadas con la prestación de Servicios de Salud modifican el Ambiente en el que las personas cotidianamente viven, trabajan y se relacionan. El ambiente físico, social y cultural es un determinante de la salud más importante que la prestación de servicios<sup>32</sup>.

✓ **Modificación del riesgo financiero.** Se define como Gestión del riesgo financiero. El riesgo operativo, también llamado riesgo operacional, se puede definir como el riesgo de que se presenten pérdidas por fallas en los sistemas administrativos y procedimientos internos, así como por errores humanos, intencionales o no. Ejemplos de eventos de riesgo operativo son: Fallas en “hardware”, “ Software” y telecomunicaciones; errores en la captura, ejecución y mantenimiento de transacciones; fallas en sistemas de seguridad; pérdida parcial o total de base datos sobre operaciones con clientes; fraudes internos (transacciones no reportadas o no autorizadas) robo; daños a los activos fijos( vandalismo, terrorismo, desastres naturales, etc.); reembolsos a clientes y pagos de penalización ; restricciones legales que pudieran fomentar el incumplimiento de las obligaciones de clientes (riesgo legal); documentación incompleta de clientes; restricciones impuestas por las autoridades financieras para participar en ciertos mercados o segmentos de mercado etc.

EMSSANAR E.S.S. efectúa evaluación trienal respondiendo al análisis de las 2 perspectivas que se enmarcan en el objetivo general del modelo, que son mejoramiento de las condiciones de salud de la población y la sostenibilidad financiera, involucrando al eje central del modelo que es el usuario.

---

<sup>32</sup> Modelo de salud EP'S EMSSANAR E.S.S. para la administración del plan de beneficio subsidiado desde la perspectiva de la gestión del riesgo financiero y salud enero 2008

#### 6.1.4 Resultados alcanzados

✓ **Una organización que contribuye al desarrollo de la región.** Consolidarse como una empresa promotora de salud reconocida dentro del régimen subsidiado en salud, no solo por la prestación de este servicio, si no por ser una organización que contribuye al desarrollo de la región. La afectación en la economía regional aportando con la generación de 1400 puestos de trabajo aproximadamente. *Con énfasis en el desarrollo comunitario, la empresa propenderá por una rentabilidad social y económica en sus distintos negocios, acordes al sector y a las expectativas de la empresa; que garantice su supervivencia, crecimiento y utilidades.*

Se considera como grandes resultados en este campo: la afiliación al régimen subsidiado en salud de población de escasos recursos, la oportunidad de acceder a otro tipo de beneficios sociales como asociado incluyendo el aprendizaje, el aporte al desarrollo de la región, la generación de empleos directos e indirectos, el respaldo institucional. Mejoramiento calidad de vida a través de brindar educación, salud, proyectos productivos, programas de prevención en la salud excelentes servicios, la accesibilidad a los servicios, la cobertura<sup>33</sup>

El beneficio Social más importante con el que tiene la comunidad es contar con una empresa comprometida en brindar los servicios de salud hasta en los rincones más apartados del suroccidente colombiano y que además busca las mejores alternativas de solución para que la comunidad cuente con mejores condiciones de vida. Como una estrategia de trabajo conjuntamente que promueve la solidaridad, el desarrollo y el bienestar social.

La conformación de grupos comunitario en el nivel productivo y control, que participan de proceso democráticos de participación, donde sus observaciones son tenidas en cuenta para el desarrollo de la misma, esta actividad conocida como la generación de capital social; personas con autonomía para tomar decisiones y participar. El desarrollo social y comunitario, la autogestión y puesta en marcha de proyectos de índole social, la consolidación de un modelo empresarial de la economía solidaria<sup>34</sup>.

✓ **Mantenerse como administradora del SSS.** Ser expertos en el área, con un conocimiento del sector. Utilización de las tecnologías disponibles en el mercado, sintonizados con la innovación. La atención aunque no en la medida que se espera de los sectores comunitarios. El reconocimiento de una empresa pujante del suroccidente colombiano que confronta la tesis que es casi imposible desarrollar empresa endógena con proyección nacional e internacional. El

---

<sup>33</sup> Entrevistas a funcionarios EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009.

<sup>34</sup> Entrevistas a funcionarios EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009

desarrollo del modelo de Economía Solidaria como una alternativa socio económica que enfrente las circunstancias actuales de la región y del país<sup>35</sup>.

Participación Comunitaria, participación importante dentro del mercado, concentración del mercado, diversificación con el desarrollo de nuevas unidades de negocio y productos que han aportado a la disminución del riesgo operativo y financiero, experticia del Talento Humano de la organización, incremento de ingresos y activos del organización, desarrollo de un Plan de Salud para nuestro afiliados en base a los riesgos, desarrollo de un sistema de información táctico y estratégico, alta credibilidad del grupo empresarial, alianzas estratégicas adecuadas<sup>36</sup>

✓ **Planeación estratégica, compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores y la comunidad en general.** En las entrevistas desarrolladas se observa un interés por enfatizar en los procesos de planeación estratégica ya que este es un elemento que ayuda a aterrizar cada una de las acciones que se desarrollan en las organizaciones. Las organizaciones modernas deben ser lo suficientemente flexibles para poder responder a la dinámica del contexto, elaborar mecanismos de auto-regulación que le permitan a la empresa desarrollar los procesos organizacionales necesarios para mantener estándares de calidad.

Estructurar una organización en base a una economía de escala que le ha permitido crecer<sup>37</sup>. El trabajo organizado con ejercicios de planificación que permiten de manera sistemática y metódica adelantarse a las circunstancias adversas del entorno. El desarrollo social y comunitario, la autogestión y puesta en marcha de proyectos de índole social, la consolidación de un modelo empresarial de la economía solidaria<sup>38</sup>. Todas las acciones realizadas por la organización serán el resultado de una cultura de mejoramiento continuo que tendrán como énfasis y eje central el usuario y su grupo familiar.

La afiliación al régimen subsidiado en salud, la oportunidad de acceder a otro tipo de beneficios sociales como asociado incluyendo el aprendizaje, el aporte al desarrollo de la región, la generación de empleos directos e indirectos, el respaldo institucional<sup>39</sup>. La empresa propenderá por garantizar a su Recurso Humano las mejores condiciones laborales que permitan potenciar sus capacidades, habilidades y su crecimiento personal e intelectual.

Se ha adelantado en la organización mecanismos de control social, como mecanismo de identificación de deficiencias, y como un compromiso con la

---

<sup>35</sup> Entrevistas a directivos EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009.

<sup>36</sup> Entrevistas a directivos EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009.

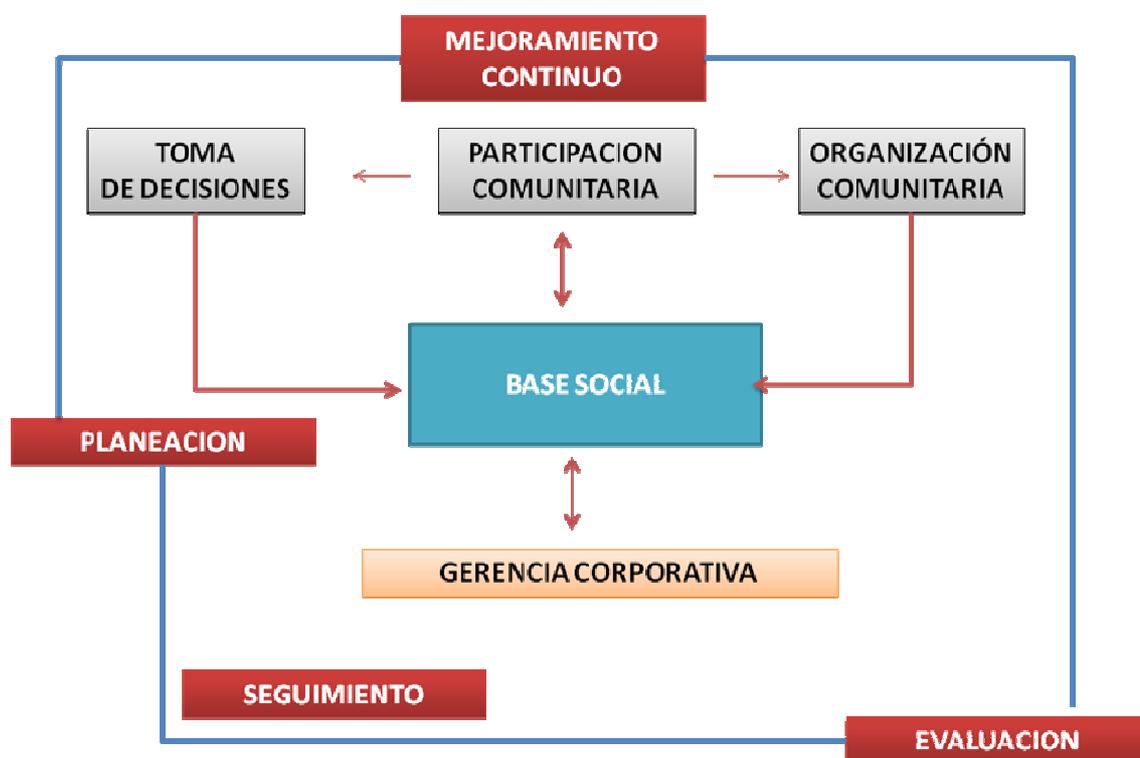
<sup>37</sup> Entrevistas a directivos EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009.

<sup>38</sup> Entrevistas a funcionarios EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009.

<sup>39</sup> Entrevistas a funcionarios EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009

comunidad brindándole elementos que le permita defender el derecho adquirido<sup>40</sup>. El ámbito del modelo de atención de EMSSANAR E.S.S., incluye acciones e intervenciones tanto en los procesos de direccionamiento y planeación, como en los procesos de aseguramiento y prestación de servicios de salud, esta aproximación por procesos reinventa la estructura organizacional y demanda adicionalmente el soporte de áreas funcionales que den vida al modelo y catalicen su crecimiento, como son el áreas de promoción y prevención, calidad y vigilancia epidemiológica, auditoría de la calidad, comunicaciones, atención al usuario<sup>41</sup>.

**Figura 4. Modelo de economía solidaria EMSSANAR**



Fuente: esta investigación

✓ **Manejo de los recursos, aprovechamiento de las oportunidades estratégicas y el continuo trabajo con base al mejoramiento continuo.** Representar el verdadero modelo de Empresa Solidaria de Salud, con un enfoque de salud familiar. Que fomente estilos de vida saludables y propicie espacios para la participación comunitaria en la ejecución de objetivos económicos, políticos y sociales. Promover la transformación del modelo asistencial con el fin de modificar la cultura en salud, promoviendo el auto cuidado con acciones preventivas que

<sup>40</sup> Entrevistas a directivos EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009<sup>40</sup>

<sup>41</sup> Modelo de salud EP'S EMSSANAR E.S.S. para la administración del plan de beneficio subsidiado desde la perspectiva de la gestión del riesgo financiero y salud enero 2008

generen impacto a nivel individual y colectivo, teniendo en cuenta las características de la población, identificación del riesgo y los parámetros normativos, complementando las acciones de promoción de la salud<sup>42</sup>

La conformación de grupos comunitarios en el nivel productivo y control, que participen de procesos democráticos de participación, donde sus observaciones son tenidas en cuenta para el desarrollo de la misma, esta actividad conocida como la generación de capital social; personas con autonomía para tomar decisiones y participar<sup>43</sup>.

EMSSANAR E.S.S. ha implementado cinco programas bandera como componentes importantes de intervención a los problemas de salud que por magnitud, gravedad, impacto en la salud pública y costo efectividad inciden en la gestión del riesgo. Estos han sido diseñados por la organización con el fin de disminuir los años de Vida potencialmente perdidos, ya que se encuentran establecidos como herramienta fundamental en problemas graves que afectan no solo a la salud de la población sino también al sistema por sus costos de atención elevados y que se encuentran demostrados que una buena prevención no solo evita la pérdida de vidas sino que disminuye los costos de atención<sup>44</sup>.

EMSSANAR ESS, asegura la administración del riesgo en salud de la población afiliada, bajo el enfoque de mejoramiento continuo y centrado en el cliente, garantizando la calidad en la atención caracterizada por la accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad mediante un modelo de salud preventivo para lo cual se cuenta con una red suficiente e idónea de prestadores<sup>45</sup>.

La utilización de métodos, técnicas y herramientas para implementar, controlar, y medir la calidad de la atención en salud, es una de esas estrategias innovadoras que integra conceptos éticos, aspectos legales y conocimiento de múltiples disciplinas: como teoría de procesos, medicina basada en la evidencia, seguimiento a riesgo, con el propósito de mejorar la eficacia y la eficiencia de la atención y prevenir los eventos adversos (complicaciones) evitables de los procesos asistenciales.<sup>46</sup>

---

<sup>42</sup> Modelo de salud EP'S EMSSANAR E.S.S. para la administración del plan de beneficio subsidiado desde la perspectiva de la gestión del riesgo financiero y salud enero 2008

<sup>43</sup> Entrevistas a directivos EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009.

<sup>44</sup> Modelo de salud EP'S EMSSANAR E.S.S. para la administración del plan de beneficio subsidiado desde la perspectiva de la gestión del riesgo financiero y salud enero 2008

<sup>45</sup> Ídem pág.11

<sup>46</sup> Revista Vía Salud, gestión calidad y logros, Centro de Gestión Hospitalaria. Julio 2004.

### 6.1.5 Factores que favorecieron el alcance de resultados

- ✓ Ser estudiosos del sistema de salud.
- ✓ Prestar un servicio de calidad. Modelo de gerencia participativa no solo como filosofía sino como estrategia administrativa que con la implementación de un plan y sistema de medición estratégico ha permitido abordar el mejoramiento de la organización con el compromiso y fomento de una cultura empresarial de servicio y trabajo en equipo, contemplando para ello diferentes espacios definidos de manera formal para la toma de decisiones.
- ✓ No prestarse para el manejo inadecuado de los recursos de salud por parte de los municipios
- ✓ Personal capacitado y con identidad empresarial. Empoderamiento del personal con la empresa. El talento humano tanto en perfil, curva de experiencia y compromiso<sup>47</sup>
- ✓ El trabajo organizado con ejercicios de planificación que permiten de manera sistemática y metódica adelantarse a las circunstancias adversas del entorno. Equipo técnico de la organización, Experticia y sentido de pertenencia del grupo, Plan estratégico formulado en forma colectiva, Estilo de liderazgo y estrategia administrativa, Transparencia en el manejo de recursos.

**6.1.6 Aportes de la Gerencia Social al Modelo Empresarial Solidario de EMSSANAR EPS.** Dentro de lo que significaría una estrategia gerencial, los entrevistados muestran la construcción colectiva de las acciones y estrategias que le dan una solidez a las acciones a desarrollar dentro de la organización. Esto implica desarrollar compromiso, asumir las acciones estratégicas.

Sería como la razón de ser general de la Gerencia Social que en algún momento influye en la organización específicamente en la realización de estrategias que se base en los criterios de la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, que permite orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados, ligada a la experiencia real de organización<sup>48</sup> Optar por alternativas de fortalecimiento institucional y que garanticen al usuario no solo la atención en salud sino su participación en la construcción de una sociedad más justa y sostenible conjuntamente con su interacción con la organización<sup>49</sup> Asumir la responsabilidad social como un objetivo a alcanzar por parte de la empresa, como un slogan. Desarrollar el modelo en otras organizaciones comunitarias

---

<sup>47</sup> Entrevistas a directivos EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009.

<sup>48</sup> Entrevistas a directivos EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009.

<sup>49</sup> Entrevistas a directivos EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009.

El modelo que se tiene en la actualidad, sin duda es favorable para toda la sociedad, no obstante depende de ella el desarrollo y sostenimiento del mismo; mecanismos como el autocuidado, la autoeducación, la autogestión ayudan significativamente a cualquier institución social<sup>50</sup>. Ha permitido la participación de la comunidad, Existe roles claramente definidos, es un modelo que permito la reducción del costo operativo a través de gerencia general mínima, descentralización administrativa y papeles específicos con sistema de control financiero claro. La información se comparte y decido a través de los diferentes espacios definidos

Brindarle a la comunidad nuevas alternativas de trabajo, basándose en el apoyo y asesoría socio empresarial, para aquellos grupos asociativos con iniciativas productivas que necesitan del modelo solidario para llevar a cabo sus propósitos y el apoyo necesario para cristalizar proyectos prósperos y seguros<sup>51</sup>. La participación social, el generar membresía y empoderamiento de la comunidad, - Trabajo en equipo, - Concertación con la comunidad de afiliados y asociados, - Generación de confianza, - Desarrollo de proyectos partiendo de la priorización de necesidades<sup>52</sup>

El beneficio social más importante con el que tiene la comunidad es contar con una empresa comprometida en brindar los servicios de salud hasta en los rincones más apartados del suroccidente colombiano y que además busca las mejores alternativas de solución para que la comunidad cuente con mejores condiciones de vida.

**6.1.8 Sistema de evaluación.** Anualmente, el seguimiento al modelo se realiza a través de la evaluación de los indicadores de impacto y resultados definidos en el Plan de Salud de Emssanar E.P.S. y en el BSC. Una vez realizada la evaluación se hace el análisis completo de resultados, determinando la efectividad de los programas, comunicar los resultados y hallazgos entre todos los grupos de interés y adoptar las medidas y ajustes pertinentes.

Los indicadores que permitan la evaluación del modelo se encuentran enmarcados en el cuadro general de evaluación que la organización ha adoptado con el seguimiento y monitoreo de los mismos así como la puesta en marcha de los planes contingenciales de mejoramiento continuo que se pactan con la red de servicios y tienen como fin ultimo la satisfacción del usuario, algunos de estos indicadores son normativos y otros parten de la necesidad que tiene la organización de evaluar la prestación del servicio por parte de la red

Para medir el impacto general del modelo se evaluara con el indicador de años de

---

<sup>50</sup> Entrevistas a directivos EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009.

<sup>51</sup> Entrevistas a directivos EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009

<sup>52</sup> Entrevistas a directivos EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009

vida potencialmente perdido AVPP el cual se constituye en un indicador de referencia ya que en este confluye la intervención de muchos actores y condicionantes , además hay que tener en cuenta que es un indicador de desarrollo social y no solamente del sector salud.

**6.1.9 Dificultades en la implementación del modelo.** Normatividad, complejidad del sector salud especialmente en manejo de recursos y responsabilidades de entes territoriales, EPS y otros actores, desconocimiento del modelo solidario por parte de asociados e incluso funcionarios. Normatividad cambiante, la competencia desleal Cambio en la normatividad. Las constantes modificaciones al sistema de Salud<sup>53</sup>

El constante ataque contra el modelo por parte del ambiente político nacional, el constante cambio de normatividad, el incumplimiento de los entes territoriales en el pronto pago de las obligaciones con las Es Subsidiadas entre otras dificultades<sup>54</sup>.

Las políticas que rigen al país y de las cuales se generan diversas normas que regulan y restringen el normal funcionamiento de la organización. La obligatoriedad de contratación con las entidades del Estado. El acoso de la supersalud. La normatividad cambiante, el flujo inadecuado de recursos, la carga de enfermedad, la debilidad administrativa de Ente territoriales y ESE.

✓ **Modelo EMSSANAR y gerencia social.** El modelo de EMSSANAR se puede considerar un aporte a las dimensiones de la Gerencia Social en los siguientes aspectos:

En primer lugar, se considera una experiencia que diseña e implementa políticas y programas sociales que favorecen a una amplia población de escasos recursos económicos, ofreciendo servicios de calidad y con responsabilidad social, los beneficiarios son población SIsben 1 y 2 que forman parte de su estructura organizativa.

EMSSANAR con su modelo ha permitido generar una redistribución de sus excedentes en beneficio social de sus afiliados, generando unas unidades de servicios que permiten que sus afiliados reciban atención no solo en el campo de la salud sino en la formación del capital humano, fortalecimiento del capital social y generación de valor público.

La estructura organizativa de la empresa permite una participación en la toma de decisiones, haciendo realidad el planteamiento teórico de la Gerencia Social, de la participación como elemento estructurante de los programas sociales. Tal como lo

---

<sup>53</sup> Entrevistas a funcionarios EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009

<sup>54</sup> Entrevistas a funcionarios EMSSANAR E.S.S. Esta investigación 2009.

plantea el INDES cuando menciona la importancia de la Gerencia Social y su aporte al mejoramiento de las condiciones de vida “son particularmente relevantes las acciones que permitan reducir las desigualdades, mejorar las condiciones de vida y favorecer la inclusión. En este sentido, se enfatizan las acciones que fortalecen capacidades y oportunidades (Sen, 2000) de los grupos tradicionalmente excluidos, y con esto re-crear y vigorizar la esfera pública (Fung, 2002) y (Calderón, 2002). Igualmente, se resaltan aquellos marcos y propuestas que, basados en una visión integral para comprender adecuadamente los contextos donde se desenvuelven, aseguren su efectividad y sostenibilidad. Se promueven enfoques articuladores, donde lo económico, lo social y lo institucional estén estrechamente relacionados. (INDES)

EMSSANAR realiza una gestión enfocada en los resultados, cuyos criterios son la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad. Todo ello permite orientar la toma de decisiones, el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados. Según esto podemos enfatizar en:

✓ EMSSANAR es un modelo de redistribución de los excedentes sociales en beneficio de sus afiliados, generando condiciones para la satisfacción de sus necesidades básicas y contribución al mejoramiento de condiciones de vida en general. Lo anterior se refleja en el trabajo realizado por la Fundación Emssanar, la cual es una entidad sin ánimo de lucro, que propende por el fortalecimiento de procesos sociales y promueve la organización comunitaria encaminada al emprendimiento empresarial. Es así como ha acompañado a treinta organizaciones comunitarias ubicadas en los diferentes municipios de los departamentos de Nariño, Putumayo y Valle, organizadas en Cooperativas, regidas bajo los principios de la Economía Solidaria. Estas organizaciones desarrollan procesos de emprendimiento solidario pertinentes en cada una de sus regiones, apoyados a través de créditos que aportan al capital semilla de sus proyectos. Emssanar a través del proceso de redistribución social, ha cofinanciado aproximadamente a los grupos comunitarios en quinientos millones de pesos, de los cuales se ha beneficiado doscientas familias de los departamentos en mención.

✓ Permite generar una participación activa de sus afiliados a través de su estructura organizativa. Tal como se plantea desde el campo de la Gerencia Social; inclusión de los grupos tradicionalmente excluidos, promoviendo procesos democráticos de formación de políticas públicas que fortalezcan la ciudadanía y asegurando los resultados deseados de las políticas y programas sociales en el seno de las organizaciones donde se desarrollan. Por su naturaleza de Asociación Mutual, Emssanar cuenta con un órgano directivo conformado por la participación de la base social estimada aproximadamente por quince mil asociados, los cuales a través de procesos participativos y democráticos eligen una Asamblea de delegados y estos a su vez son los que eligen la Junta Directiva de Emssanar, la cual está conformada por quince dignatarios elegidos democráticamente. Lo

anterior es resultado de procesos de capacitación y acompañamiento permanente a la comunidad interesada, los cuales los han motivado a participar en la toma de decisiones de la organización.

✓ Fortalecimiento de políticas de salud que benefician a los sectores que han tenido condiciones de exclusión y pobreza. Emssanar como una EPS del régimen subsidiado, atiende a un millón doscientos mil afiliados, población vulnerable de los departamentos de Nariño, Putumayo, Valle y Cauca. El enfoque de salud está centrado en la promoción de la salud y prevención de la enfermedad. Emssanar contrata con la Fundación Emssanar la ejecución del proyecto de demanda inducida, el cual a través de la formación de gestores sociales atienden a 51.249 afiliados al año con programas de capacitación y acompañamiento en el fortalecimiento de estados de vida saludable. Con lo anterior la población accede pertinentemente a los servicios de salud a los cuales tiene derecho.

✓ Fortalece las capacidades mediante procesos de formación y actualización permanente. Emssanar cuenta con dos unidades de negocios que tienen por objeto el fortalecimiento de procesos comunitarios y sociales a través de la generación de espacios de formación, capacitación y educación. Es así como a través de la Fundación Emssanar capacita al año a cuatro mil asociados en Economía Solidaria, procesos productivos y asesoría técnica; acompañó en procesos de organización comunitaria y productiva a 3.239 familias guardabosques y actualmente es la operadora de la estrategia RED JUNTOS, programa social de la Presidencia de la República, atendiendo a 60.919 familias del departamento de Nariño y Valle. Con la atención a esta población se ha logrado el incremento en sus ingresos, producto del desarrollo de proyectos productivos o la tecnificación en la actividad productiva. De igual manera, la población se encuentra en un proceso permanente y continuo de formación en los diferentes mecanismos de participación ciudadana y de control social.

Por otra parte, Emssanar contribuye a la construcción de capital social, a través de la implementación de un Centro de Formación para el Trabajo y Desarrollo Humano, el cual tiene por objetivo garantizar procesos de formación técnica laboral a jóvenes de escasos recursos que no cuentan con las posibilidades para acceder a la educación universitaria. Atendido a seiscientos jóvenes de sisben 1 y 2 del municipio de Pasto.

✓ Ha sido un modelo SOSTENIBLE con características sociales, que promueve la calidad del servicio y la rentabilidad social.

## 7. CONCLUSIONES

La Gerencia Social es un modelo de gestión que administra no solamente los recursos económicos y humanos para beneficio económico de la entidad, sino también para el beneficio social de la comunidad y de los participantes de la organización. Incluye valores morales y de equidad en los objetivos buscados, no solamente de rentabilidad económica. A nivel de los diferentes enfoques sobre Gerencia Social se ha particularizado este elemento planteado por Kliksberg, 1997, ya que permite el análisis del modelo de economía solidaria presente en la investigación.

La Economía Solidaria o Economía de Solidaridad es una búsqueda teórica y práctica de formas alternativas, basadas en la solidaridad y el trabajo. El principio o fundamento de la economía de solidaridad es la introducción de niveles crecientes de solidaridad en las organizaciones lo cual genera un conjunto de beneficios sociales y así promover equidad social sobre todo para poblaciones menos favorecidas.

El modelo surge inicialmente a nivel local como un programa del Ministerio de La Protección Social, donde la comunidad en forma organizada administra de manera eficiente y transparente los recursos de salud. Luego dadas las exigencias normativas y ante la amenaza de desaparecer se decide agruparse con otras empresas ubicadas estratégicamente dándose la oportunidad de consolidar las empresas a través de la incorporación a la Organización que hoy es EMSSANAR, que con la participación activa de líderes y trabajadores se dio el nacimiento a una organización que con cultura diferente enfrenta estratégicamente los retos, coordinando esfuerzos hacia el logro de un horizonte común.

Para la comunidad el beneficio social más importante es contar con una empresa comprometida en brindar los servicios de salud hasta en los rincones más apartados del suroccidente colombiano y que además busca las mejores alternativas de solución para que la comunidad cuente con mejores condiciones de vida.

Los procesos son enmarcados en la planeación estratégica, teniendo en cuenta siempre la visión, la misión, los objetivos estratégicos, el trabajo en equipo y el compromiso con la comunidad beneficiaria. Para la gerencia la visión estratégica y el trabajo de equipo son elementos claves para poder diseñar la estrategia de trabajo que orienta al Gerente Social.

Se considera que uno de los elementos más importantes que ha garantizado la sostenibilidad y desarrollo del modelo ha sido prestar un servicio de calidad.

Modelo de gerencia participativa no solo como filosofía sino como estrategia administrativa que con la implementación de un plan y sistema de medición estratégico ha permitido abordar el mejoramiento de la organización con el compromiso y fomento de una cultura empresarial de servicio y trabajo en equipo, contemplando para ello diferentes espacios definidos de manera formal para la toma de decisiones.

Igualmente, la participación comunitaria como parte activa del Modelo de Economía Solidaria es uno de los principios fundamentales que ha contribuido a la consolidación del mismo. Es la comunidad que a través de procesos democráticos participa en la toma de decisiones fundamentales de la organización.

En el marco de una Gerencia Social, en lo que actualmente exige que con poco se realice mucho, Emssanar a través de su modelo solidario garantiza la prestación de servicios sociales a la población vulnerable del Sur Occidente Colombiano en áreas tales como: salud, educación, acompañamiento socio empresarial y créditos, gracias a la sinergia empresarial que garantiza su fortalecimiento empresarial a través de la redistribución de los recursos en sus diferentes Unidades de Negocios.

A nivel de los factores que han dificultado su proceso de consolidación, se plantea la normatividad, complejidad del sector salud especialmente en manejo de recursos y responsabilidades de entes territoriales, EPS y otros actores, desconocimiento del modelo solidario por parte de asociados e incluso funcionarios. Sin embargo, la organización frente a estas dificultades se ha propuesto la proyección de **SER EL EL 2010 LA ORGANIZACIÓN DE ECONOMÍA SOLIDARIA MAS RECONOCIDA DEL PAÍS POR EL APORTE A LA CONSTRUCCIÓN DE CAPITAL SOCIAL SOSTENIBLE.**

## BIBLIOGRAFÍA

Definición individual de Gerencia Social Premio “Amartya Sen” 100 Jóvenes Sobresalientes.

INDES Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. GERENCIA SOCIAL. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO Junio 2006. Serie de Documentos de Trabajo I-60.

INSTITUTO INTERAMERICANO PARA EL DESARROLLO SOCIAL. La Gerencia Social INDES. Washington, D.C.: Felipe Herrera Library. 2006.

KLIKSBERG, Bernardo. América Latina: una región en riesgo. Pobreza, Inequidad e Institucionalidad Social. En: La Gerencia en la Construcción de lo Social. Bogotá: 2000.

KLIKSBERG, Bernardo. Hacia una Gerencia Social Eficiente: Algunas Cuestiones Claves (1). En: Vinculado.org. [En línea]. [citado 17 de Mayo de 2009]. LICHA, Isabel. Los instrumentos de la Gerencia Social: la caja de herramientas. En: KLIKSBERG, Bernardo. La Gerencia en la Construcción de lo Social. Bogotá: Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), 2000.

LICHA, Isabel. Las Herramientas de la Gerencia Social Notas de clase Septiembre 1999. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social INDES. “Diseño y gerencia de políticas y programas sociales INDES 2002.

MAX NEEF, Manfred y otros. Desarrollo a Escala Humana. Edición de la Universidad Luis Amigó. Medellín 1995.

Modelo de salud EP´S EMSSANAR E.S.S. para la administración del plan de beneficio subsidiado desde la perspectiva de la gestión del riesgo financiero y salud enero 2008

MONCAYO, Víctor Manuel. Conferencia: Estado, empresas y organizaciones civiles para el desarrollo y la competitividad. Cali. ESAP. 1996.

MORENO DEL CARMEN, José. ECONOMÍA SOLIDARIA ideología doctrina y practica. Primera Edición: Santa Fe de Bogotá D. C Año 2001

NARANJO PÉREZ, Sergio. Gerencia Social: Hacia un Nuevo Modelo de Gestión Social. Medellín: 1997.

REYNA DE ZULUAGA, Julia. Gerencia Social: Nuevo Paradigma en la Formación Profesional. Medellín: Imprenta Departamental de Antioquia; 1997.

SALAS, Luis. La Gerencia Social desde la óptica de las ONG. En: Ongcolombia.blogspot.com. [En línea]. [citado 20 de Mayo de 2009]. Disponible en Internet: <<http://ongcolombia.blogspot.com/2002/11/la-gerencia-social-desde-la-op-tica-de.html>>.

SILVA COLMENARES, Julio. La Salida. Un nuevo modo de desarrollo humano para la paz. Bogotá: Ediciones Aurora. 2001.

LICHA, Isabel. Las Herramientas de la Gerencia Social Notas de clase Septiembre 1999. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social INDES. "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales INDES 2002.

WIKIPEDIA. Pobreza. En: Wikipedia.org. [En línea]. [citado 7 de Mayo de 2009]. Disponible en Internet: <<http://es.wikipedia.org/wiki/Pobreza>>.

[http://www.economiasolidaria.org/Una alternativa humanista para una sociedad en crisis](http://www.economiasolidaria.org/Una%20alternativa%20humanista%20para%20una%20sociedad%20en%20crisis)

# **ANEXOS**

**ANEXO A**

**Formato 1: Funcionarios**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS  
- CEILAT**

**INVESTIGACIÓN  
CONTRIBUCIÓN DE LA GERENCIA SOCIAL  
AL MODELO EMPRESARIAL SOLIDARIO.**

**Formato 1: Funcionarios**

- 1. Mencione cuales son los resultados más importantes logrados durante el tiempo de funcionamiento de EMSSANAR EPS.**

---

---

---

---

- 2. Qué elementos permitieron alcanzar estos resultados**

---

---

---

---

- 3. Cuál es el estilo gerencial del Modelo Empresarial Solidario EMSSANAR EPS.**

---

---

---

---

- 4. Cuáles han sido las principales dificultades que ha tenido que enfrentar el desarrollo de EMSSANAR EPS.**

---

---

---

---

**5. Cuáles han sido los aportes de la gerencia Social al Modelo Empresarial Solidario de EMSSANAR EPS.**

---

---

---

**6. Que beneficios ha obtenido la comunidad gracias al servicio prestado por EMSSANAR EPS.**

---

---

---

**ANEXO B**

**Formato 2: Directivos**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS  
- CEILAT**

**INVESTIGACIÓN  
MODELO EMPRESARIAL SOLIDARIO DE EMSANAR  
Y LA GERENCIA SOCIAL**

**Formato 2: Directivos**

- 1. Como surge el modelo empresarial solidario de EMSSANAR EPS.**

---

---

---

- 2. Mencione cuales son los resultados más importantes logrados durante el tiempo de funcionamiento de EMSSANAR EPS.**

---

---

---

---

- 3. Qué elementos permitieron alcanzar estos resultados**

---

---

---

---

- 4.Cuál es el estilo gerencial del Modelo Empresarial Solidario EMSSANAR EPS.**

---

---

---

---

**5. Cuáles han sido las principales dificultades que ha tenido que enfrentar el desarrollo de EMSSANAR EPS.**

---

---

---

---

**6. Cuáles han sido los aportes de la gerencia Social al Modelo Empresarial Solidario de EMSSANAR EPS.**

---

---

---

---

**7. Que beneficios ha obtenido la comunidad gracias al servicio prestado por EMSSANAR EPS.**

---

---

---

---

**8. Que elementos de gerencia social implementa EMSSANAR EPS. En su proceso.**

---

---

---

---

**9. Observaciones generales frente al Modelo de Economía Solidaria de EMSSANAR EPS.**

---

---

---

---