



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), septiembre-octubre 2026,
Volumen 10, Número 5.

https://doi.org/10.37811/cl_rem.v10i5

LA ADMINISTRACIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

**MANAGEMENT AS A TOOL FOR THE
SUSTAINABILITY OF SOCIAL ENTERPRISES**

Francisco Sánchez Rayas

Universidad Autónoma de Querétaro, México

María Isaura Morales Pulido

Universidad Autónoma de Querétaro, México

Dulce Maria León Vega

Universidad Autónoma de Querétaro, México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i5.26243

La Administración como Herramienta para la Sostenibilidad de los Emprendimientos Sociales

Francisco Sánchez Rayas¹francisco.sanchez@uaq.mx<https://orcid.org/0000-0002-6061-0287>Universidad Autónoma de Querétaro
México**María Isaura Morales Pulido**maria.isaura.morales@uaq.mx<https://orcid.org/0000-0001-9737-3089>Universidad Autónoma de Querétaro
México**Dulce Maria León Vega**dulce.maria.leon@uaq.mx<https://orcid.org/0000-0002-3124-3959>Universidad Autónoma de Querétaro
México

RESUMEN

Esta investigación examina cómo articular la viabilidad económica y la misión social mediante la administración de emprendimientos sociales, por lo que se realizó una investigación integrativa selectiva, con búsquedas en fuentes de acceso abierto entre el 2016 y el 2026. Se incluyeron ocho documentos sobre sostenibilidad, gobernanza, legitimidad, tensiones y evaluación, con contenido sustantivo accesible: cuatro revisiones, un desarrollo teórico, un estudio cualitativo de empresas sociales alemanas y dos guías institucionales. La síntesis permitió distinguir continuidad organizacional, resultados sociales, reconocer la participación y las tensiones de crecimiento como asuntos de gestión; se propuso un marco que relaciona planeación, organización, dirección y control con recursos, responsabilidades, deliberación y aprendizaje. Los indicadores y cinco proposiciones orientadas a futuras investigaciones y la revisión de prácticas, por lo que la administración se plantea como capacidad de coordinación de compromisos económicos y sociales.

Palabras clave: administración, emprendimiento social, sostenibilidad organizacional, valor social

¹ Autor principal

Correspondencia; francisco.sanchez@uaq.mx

Management as a Tool for the Sustainability of Social Enterprises

ABSTRACT

This study examines how management can integrate economic viability and the social mission of social enterprises. A selective integrative review was conducted through searches of open-access sources covering publications from 2016 to 2026. Eight documents with accessible substantive content were included, addressing sustainability, governance, legitimacy, tensions, and evaluation: four reviews, one theoretical contribution, one qualitative study of German social enterprises, and two institutional guides. The synthesis distinguished organizational continuity from social outcomes and identified participation and growth-related tensions as management concerns. A conceptual framework was proposed linking planning, organizing, leading, and controlling to resources, responsibilities, deliberation, and learning. The indicators and five propositions are intended to guide future research and the assessment of management practices. Management is therefore conceptualized as the capacity to coordinate economic and social commitments.

Keywords: management, social entrepreneurship, organizational sustainability, social value

Artículo recibido 12 agosto 2026

Aceptado para publicación: 20 setiembre 2026



INTRODUCCIÓN

La sostenibilidad de un emprendimiento social plantea una pregunta que rebasa la permanencia de una organización, ¿cómo mantener una actividad económicamente viable sin perder de vista a las personas y las necesidades que justificaron su creación?, si bien la investigación aborda esa pregunta desde la administración, pero su propósito es construir un marco conceptual que permita examinar la relación entre las decisiones administrativas, continuidad organizacional y cumplimiento de la misión social.

La distinción entre crear valor y apropiarse de él ofrece un antecedente útil para delimitar el tema. Santos (2012), sitúa el emprendimiento social en la búsqueda de soluciones sostenibles a problemas poco atendidos, en este sentido, el planteamiento orienta la discusión hacia el beneficio social que se pretende producir y permite preguntar cómo se organiza, ya que no se utiliza como prueba de que toda iniciativa social genera beneficios.

La literatura reciente presenta diferentes aproximaciones al problema, Jayawardhana et al. (2022) examinan el tratamiento de la sostenibilidad en la investigación sobre empresas sociales; Hietschold et al. (2022) distinguen valor social y cambio social; en cambio, Spanuth y Urbano (2023), analizan la legitimidad en relación con las instituciones y sus ecosistemas, estas contribuciones justifican examinar conjuntamente la operación interna y las relaciones con actores externos, manteniendo diferencias entre conceptos que suelen emplearse como equivalentes.

Complementario a esto, Saebi et al. (2018) identifican la fragmentación en la investigación sobre emprendimiento social y proponen una perspectiva que relaciona niveles individuales, organizacionales e institucionales, lo que permite situar a la administración dentro de un campo más amplio y justifica explicitar el nivel organizacional al que se enfoca la investigación.

La investigación utiliza planeación, organización, dirección y control como categorías analíticas de partida en donde la clasificación no supone que todos los documentos revisados adopten un esquema ni que las cuatro funciones expliquen, por sí solas, la sustentabilidad; su utilidad consiste en ordenar preguntas sobre objetivos, recursos autoridad, coordinación y evaluación.

La pregunta de investigación es: ¿de qué manera las funciones administrativas pueden articular la viabilidad económica con la continuidad de la misión y los resultados sociales de un emprendimiento?, planteando con esto tres preguntas secundarias:



- ¿qué dimensiones deben distinguirse para evaluar su sostenibilidad?,
- ¿qué mecanismos organizaciones vinculan las decisiones en esas dimensiones? y
- ¿qué límites de la evidencia impiden formular conclusiones generales sobre efectividad?

Como objetivo general se planteó analizar estas relaciones mediante una revisión integrativa y proponer un marco de gestión susceptible de ser contrastado posteriormente, y teniendo como objetivos específicos el delimitar las categorías, comparar las aportaciones de documentos, reconocer tensiones entre exigencias económicas, sociales y formular proposiciones e indicadores orientadores.

METODOLOGÍA

Se realizó una revisión integrativa de alcance selectivo, con orientación a la construcción conceptual, teniendo como análisis los documentos que se combinaron con publicaciones de diferente naturaleza los cuales permitieron examinar relaciones entre las categorías y desarrollar una propuesta interpretativa.

Whittemore & Knafl (2005) fundamentan la integración de fuentes empíricas y teóricas y señalan la importancia de delimitar, valorar fuentes, analizar sus aportaciones y presentar la síntesis. Snyder (2019) explica que el potencial de las revisiones integrales para desarrollar perspectivas y marcos teóricos. Estas referencias se emplearon como orientación metodológica realizando una revisión y búsqueda de documentos publicados entre el 2016 y el 2026, aceptando anteriores cuando fue necesario para definir el emprendimiento social o justificar el diseño metodológico.

Se realizó la búsqueda y consulta de páginas editoriales y organismos especializados, en donde se verificaron materiales en Sage Journal, Wiley Online Library, Springer Nature Link, Journal of Sustainability Research y el sitio oficial de la Organisation for Economic Co-operation and Development; se localizaron registros en ScienceDirect y MDPI, aunque algunos textos no pudieron recuperarse de manera suficiente y se destacó del conjunto analítico.

Las búsquedas combinaron social entrepreneurship, social enterprise management, organizational sustainability, governance, mission drift, social impact measurement e integrative review methodology, se realizaron consultas de localización temática y consultas específicas para verificar títulos y recuperar documentos.

La tabla 1 registra las consultas realizadas pertinentes, contando con resultados de verificación bibliográfica que no se contabilizan como nuevos estudios y tampoco se interpreta el orden de emoción de los resultados como una clasificación de calidad académica.

Tabla 1 Registro de consultas

Consulta realizada	Finalidad
Social enterprise management sustainability governance review 2016 2026 mission drift	Localización de gestión, gobernanza y sostenibilidad
social entrepreneurship social enterprise management organizational sustainability review business models 2019 - 2024	Localización de revisiones sobre organización y modelos
Integrative review methodology Whitemore Knafl 2005 Snyder 2019 literature review methodology	Fundamentación metodológica
Site.link.springer.com "Ramus" "Vaccaro" "2017" mission drift	Verificación de un antecedente sobre misión, no incluido en la matriz final
Site.sciencedirect.com "Social entrepreneurship research: A review and future research agenda" Gupta Chauhan	Localización bibliográfica, texto no recuperado suficientemente
Site.mdpi.com "A Systematic Review on Sustainability-Oriented Innovation" authors	Localización bibliográfica, texto no recuperado suficientemente
Site.oecd.org "Measure, Manage and Maximise Your Impact" 2024	Recuperación de guía especializada

Nota: Registro de búsqueda pública, las consultas de verificación por título complementaron la recuperación y las cadenas de transcriben tal como fueron utilizadas.

Elegibilidad y conformación del conjunto analítico

Se incluyeron documentos que abordan empresas o emprendimientos sociales y aportan contenido sobre sostenibilidad, gestión, gobernanza, legitimidad, tensiones de misión o medición de resultados y se admitieron revisiones, investigaciones empíricas, desarrollos conceptuales y guías de organismos especializados. Para ingresar al conjunto analítico se requirió identidad bibliográfica verificable y acceso a contenido sustantivo de método, argumentos o resultados, además del resumen.

Se excluyeron páginas comerciales, opiniones sin respaldo documental, registros irrelevantes, duplicados de una misma publicación y documentos cuyo contenido recuperado no permite evaluar las



aportaciones, para el caso de los resúmenes de congresos se descartaron como fundamento del marco por su extensión limitada y la imposibilidad de recuperar un texto que considere un juicio sobre su calidad.

La selección de ocho documentos se da de la siguiente manera: cuatro revisiones de literatura, un desarrollo teórico, un estudio cualitativo y dos guías institucionales, abarcando un periodo de 2022 al 2026. Siete referencias de apoyo quedaron fuera del recuento analítico: Santos (2012), Whittemore y Knafl (2005), Snyder (2019), Ramus y Vaccaro (2017), Saebi y Foss (2018), OECD (2024). Las cuatro últimas se incorporaron como apoyo complementario en la ampliación bibliográfica, sus aportaciones se limitaron al contenido verificado de resúmenes editoriales y no se incluyeron en la matriz de análisis, ni se utilizaron para aumentar el número de estudios revisados a texto completo. Los estudios incluidos en las revisiones seleccionadas no se sumaron entre sí, dado que existía la posibilidad de que se empataron provocando con esto que no se efectúe una revisión independiente de cada publicación primaria.

La tabla 2 muestra la identidad, el propósito, el método, el contexto, la aportación y la limitación relevante de cada documento seleccionado, ya que no se construyó un flujo exhaustivo de identificación y exclusión para todos los resultados de motores de búsqueda; el análisis de ocho corresponde a documentos analizados y no a una muestra probabilística del conocimiento disponible.

Extracción y valoración crítica

Se elaboró una matriz narrativa con los campos de autoría y año, objetivo, diseño, contexto, aportación y límite de inferencia, separando aquellos hallazgos empíricos de las interpretaciones teóricas y de las recomendaciones institucionales.

En la valoración realizada se consideró la congruencia entre el propósito y método, así como la trazabilidad de la búsqueda de las revisiones, la identificación del contexto en el estudio empírico y la correspondencia entre evidencia y conclusiones es así como se realizó el registro de las limitaciones encontradas de transferencia y de atribución. Para este caso, no se aplicó una escala validada de calidad ni una puntuación numérica; ya que el procedimiento constituye una lectura crítica descriptiva y no una evaluación formal.



Las revisiones ofrecieron una visión de las relaciones y los vacíos encontrados en la literatura; sus hallazgos permitieron realizar una síntesis de investigaciones previas, en donde el análisis empírico analizó las consideraciones del diseño cualitativo y el contexto de la investigación, mientras que las guías institucionales permitieron identificar orientaciones para la gestión y la mediación. Estas guías se consideraron como pruebas de efectividad las cuales permiten reconocer los distintos alcances de los documentos, sin atribuirles el mismo peso como evidencia.

La integración de los documentos se realizó en dos momentos, primero, se compararon sus aportaciones a partir de cinco categorías preliminares: sostenibilidad, misión social, participación, gestión y evaluación, posteriormente se organizaron en torno a las cuatro funciones administrativas; durante este proceso también se identificaron temas que atraviesan esas funciones, como la legitimidad, la adaptación, las tensiones asociadas al crecimiento y el uso de la información para orientar las decisiones. Finalmente, la revisión y la integración fueron realizadas con una secuencia analítica, sin que implique una selección independiente por dos evaluadores ni cálculo de concordancia, por lo que se reconoce un componente de juicio interpretativo, es decir, la matriz permite examinar la base de la propuesta, aunque no elimina el sesgo de selección ni garantiza la saturación del tema

Síntesis de la literatura seleccionada

La combinación de perspectivas sobre sostenibilidad, valor social, legitimidad, cambio de prácticas y crecimiento; su heterogeneidad es pertinente para construir conceptos, pero al mismo tiempo impide tratarlo como una base homogénea de estimación; en donde los documentos institucionales se refieren a la economía social y solidaria, un ámbito más amplio que el emprendimiento social, por lo que sus orientaciones se utilizan cuando guardan relación con la gestión de agrupaciones de la misión social. La tabla 2 presenta la matriz y los tamaños de los conjuntos bibliográficos corresponden a los estudios originales y se incluyen únicamente cuando se verificaron.



Tabla 2 Matriz de documentos incluidos en la síntesis

Documento	Objetivo y método	Contexto	Aportación y límite
Jayawardhana et al., (2022)	Sistematizar la sostenibilidad, revisión con análisis de citas y temas de 36 publicaciones.	Literatura internacional sobre empresas sociales	Distingue dimensiones sociales, económicas y ambientales, síntesis secundaria no prueba relaciones causales.
Hietschold et al., (2022)	Conceptualizar beneficios y vías de generación, revisión integrativa de 347 artículos.	Literatura de emprendimiento social en gestión,	Diferencia valor social y cambio social, la clasificación conceptual no equivale a una evaluación de efectividad.
Spanuth y Urbano (2023)	Examina legitimidad e instituciones, revisión sistemática de 72 estudios empíricos.	Diversos países, predominan estudios cualitativos y contextos desarrollados.	Relaciona legitimidad, actores e instituciones, la cobertura no representa por igual a todas las regiones.
Ghosh et al. (2024)	Mapear sostenibilidad, revisión de alcance y análisis bibliométrico de 796 documentos	Producción recuperada por los autores en Scopus	Identifica la estructura y evolución del campo, los patrones bibliométricos no demuestran eficacia administrativa.
Bruder (2025)	Explica la organización desde la práctica, desarrollo teórico	Empresas sociales como ámbito conceptual	Propone analizar las prácticas y un modelo interpretativo, no estimación empírica de efectos.
Dörlemann y Gilbert (2026)	Analizar tensiones de crecimiento, estudio comparativo de 22 empresas y 27 entrevistas con archivos	Alemania; representantes, principales directivos y fundadores	Vincular integración de beneficios y respuesta a tensiones. Transferencia condicionada por contexto cualitativo.
OECD (2024)	Orientar apoyo a medición social, guía basada en mapeo y experiencias de más de 33 países.	Economía social y solidaridad, responsables de políticas.	Reconoce obstáculos y necesidades de respuesta a tensiones, transferencia condicionada por contexto y diseño cualitativo.
OECD (2023)	Orientar medición y gestión, guía especializada	Organizaciones de economía social	Articula diseño, datos y aprendizaje, recomendaciones adaptación y evaluación.

Nota: Elaboración a partir de ocho documentos citados. Los conteos pertenecen a cada revisión original y no se suman.



La lectura conjunta permite identificar un problema conceptual, la continuidad financiera, la permanencia organizacional y el beneficio social que requiere de evaluaciones diferentes; es decir, una empresa puede operar durante varios años y producir resultados limitados, al mismo tiempo que puede generar un beneficio puntual sin contar con condiciones para sostenerlo. Esta distinción constituye una interpretación de la investigación.

Se propone reservar sostenibilidad organizacional por la capacidad de mantener una operación viable y adaptable, continuidad con la misión para la correspondencia persistente entre el propósito, decisiones y población destinataria, es decir, los resultados sociales por los cambios observados pertinentes a esa misión. El impacto social se examina de acuerdo con las exigencias de atribución que permita el diseño de la evaluación.

La exigencia de ingresos describe una condición financiera, pero no informa directamente sobre la equidad, en donde la satisfacción expresa una valoración, pero no demuestra una mejora material; la cobertura cuantifica alcance, pero no identifica necesariamente quien quedó excluido, por lo que esta investigación propone analizar estas dimensiones conjuntamente y conservar su especificidad.

Participación y legitimidad

La relación entre organización y comunidad permite formular otra distinción al consultar a una persona no equivale a otorgarle influencia sobre una decisión. Para analizar la participación es necesario identificar la información disponible al momento de la consulta, la posibilidad de modificar una propuesta y respuesta recibida.

A partir de la síntesis se propone examinar la legitimidad como una relación que necesita reconstruirse mediante prácticas verificables; en el marco de este artículo es importante preguntar si las personas conocen los criterios de acceso, comprenden los cambios de servicio y disponen de mecanismos para cuestionarlos. Estos criterios son propuestas analíticas y no indicadores previamente validados.

Ramus y Vaccaro (2017), menciona que, en un estudio comparativo de dos empresas sociales italianas, se vinculan la participación de actores y contabilidad social con la atención a la desviación de la misión, es decir, se retoma esa relación como respaldo complementario para examinar conjuntamente la participación y la información que recibe la comunidad, sin asumir que sea una solución universal.



El estudio de Dörlemann y Gilbert (2026) aporta información cualitativa sobre la relación entre integración de las personas beneficiarias y gestión de tensiones durante el crecimiento, aquí la contribución se utiliza para abrir preguntas sobre el diseño organizacional, sin que estas se convirtieran en resultados que den una regla aplicable a todos los contextos.

Cambiar una estrategia corresponde a una decisión razonable cuando se explica qué problema se busca resolver, qué alternativas se consideraron y qué efectos se esperan; la dificultad surge cuando se requiere de una acumulación de ajustes, sin que estos se revisen de manera explícita, dejando en un segundo plano las necesidades centrales de los emprendimientos, por ello, el marco propuestos contempla tanto la evaluación de los cambios estratégicos como el seguimiento a las pequeñas decisiones cotidianas.

Las orientaciones institucionales revisadas ayudan a entender la medición como parte de la gestión cotidiana, la cual, desde esta perspectiva, se permite registrar información cuando se permite decidir qué acciones mantener, cuáles modificar, a quienes consultar y cómo reasignar los recursos. Sin embargo, también es necesario considerar las condiciones de quienes aportan esa información como: la falta de tiempo, las dificultades de conectividad o la necesidad de compartir experiencias que causan una limitación en su participación.

En el marco propuesto se relacionan las cuatro funciones administrativas con tres dimensiones de sostenibilidad: la viabilidad operativa y económica, la continuidad en la misión social y la capacidad de aprendizaje; para aplicar el marco, es importante mencionar que el emprendimiento necesita una misión clara, actividades y recursos que requieran de una coordinación, así como posibilidad de que las decisiones sean documentadas y que si la misión es ambigua o las actividades carecen de continuidad, se aplique un primer paso el cual es precisar el propósito, el alcance y la organización del emprendimiento antes de utilizar indicadores. En este sentido, el análisis busca reconocer las necesidades de cada dimensión y explicar cómo se toman las decisiones.

Planeación orientada a necesidades y viabilidad

La planeación se define aquí como la formulación de objetivos, supuestos, alternativas y recursos necesarios para atender una necesidad delimitada; su primera tarea consiste en establecer qué problema se abordará. Se propone elaborar un diagnóstico que incorpore información documental y la experiencia



de las personas involucradas, ya que el diagnóstico debe distinguir la necesidad observada, las soluciones existentes y las razones por las que determinadas personas no pueden utilizarlas.

El presupuesto debe incluir los costos con los compromisos del emprendimiento, además de estimar sus ingresos y gastos, lo que implica definir qué actividades se mantendrían si se disminuyen los recursos, cuáles podrían ajustarse y qué cambios serían necesarios para las organizaciones involucradas. La misión se traduce en criterios operativos: población prioritaria, necesidad central, resultados esperados y límites aceptables para su modificación. Estos criterios deben permitir revisar una propuesta concreta, la que la planeación debería examinar quién perdería acceso, que alternativas existen y conservar el compromiso social.

Organización y participación en las decisiones

La organización se entiende como la distribución de responsabilidades, recursos y autoridad, ya que se propone identificar quién realiza cada tarea, quién autoriza cambios y quién responde cuando un compromiso no se cumple. Es necesario distinguir responsabilidades operativas y facultades de decisión, ya que una persona puede atender diariamente a usuarios sin tener autorización para corregir un procedimiento que le genera dificultades. Documentar esa diferencia ayuda a ubicar obstáculos de gestión, pero también permite revisar si quienes toman decisiones cuentan con información suficiente sobre sus consecuencias.

La participación se organiza mediante reglas, propone definir qué asuntos admiten consulta, cuáles requieren representación de las personas destinatarias y cómo se informará el resultado, por lo que la devolución es parte del proceso en donde explicar qué sugerencias se incorporaron, cuales no y por qué. En este sentido, la distribución de tareas debe considerar condiciones laborales, carga de trabajo y continuidad del conocimiento; depender de una sola persona para la contabilidad, la recesión con la comunidad o la operación tecnológica puede introducir vulnerabilidad.

Las alianzas también requieren organización, antes de comprometer una colaboración, conviene establecer responsabilidades, acceso a la información de claridad que permite examinar si el acuerdo fortalece la misión o crea obligaciones que excedan la capacidad de emprendimiento.



Dirección y deliberación sobre prioridades

La dirección se define como coordinación cotidiana de personas y decisiones para realizar los objetivos, por lo que el marco pone atención en los criterios utilizados cuando las exigencias entran en conflicto, ya que identificarlo permite discutirlo, proponiendo las decisiones relevantes que incluyan una explicación al propósito, la evidencia utilizada y sus consecuencias esperadas. Esta práctica facilita distinguir una decisión urgente de una modificación permanente.

El liderazgo se analiza por sus prácticas, no únicamente por cualidades atribuidas a una persona, observar, escuchar acuerdos, proteger espacios de liberación y que permita corregir errores; en estas dimensiones se plantea como objetos de estudio, ya que la investigación no demuestra que una combinación en particular cause mejores resultados.

La coordinación requiere tiempos y canales proporcionados, que permitan revisar qué decisiones requieren participación amplia y cuáles pueden resolverse dentro de una responsabilidad ya definida. La formación puede utilizar situaciones concretas de trabajo, como decidir entre aumentar cobertura o conservar intensidad de atención.

Control y evaluación para corregir y aprender

El control se define como la comparación entre compromisos, ejecución y resultados, seguida de decisiones de mejora, revisando simultáneamente la información financiera y la relación con la misión, esta integración no obliga a usar el mismo instrumento para todas las dimensiones, exige que las diferencias puedan discutirse dentro de un mismo proceso de decisión.

La continuidad de una actividad requiere documentar interrupciones, las razones de abandono pueden aportar información que brinde mejoras en la posibilidad de interpretar los datos que permiten examinar el ingreso, permanencia, aprendizajes relevantes y si existen mejores oportunidades laborales, valorando condiciones y continuidad del empleo.

El seguimiento también debe buscar efectos no previstos, el marco recomienda incorporar preguntas abiertas y analizar quién participa y quién queda fuera, en donde la ausencia de quejas no demuestra la ausencia de dificultades cuando reclamar es costoso o poco accesible. Es así, como el aprendizaje se evidencia cuando la información modifica una decisión y esa modificación vuelve a revisarse, por lo que se propone revisar una bitácora breve que relacione problema, evidencia, acción y seguimiento.



Relaciones conceptuales y proposiciones

En la tabla 3 se resume el marco, donde sus indicadores son propuestas iniciales para discusión con organizaciones y personas destinatarias; no se han estimado su confiabilidad, validez, sensibilidad al cambio ni costos de implementación. Antes de utilizarlos para comparar organizaciones, será necesario delimitar unidades, periodos y criterios comunes.

Tabla 3 Relación entre funciones administrativa y evaluación

Función	Decisión examinada	Mecanismo propuesto	Indicador orientativo
Planeación	Definir objetivos, acceso y recursos.	Hacer explícitos supuestos y restricciones	Existencia y revisión de criterios de acceso y escenarios presupuestarios.
Organización	Asignar autoridad y participación	Conectar responsabilidades con información e influencia	Tareas críticas con responsable y situación, consultas con devolución documentada.
Dirección	Coordinar prioridades y cambios	Deliberar sobre conflictos y justificar ajustes	Decisiones relevantes con razones, actores consultados y seguimiento
Control y evaluación	Comparar compromisos y resultados	Utilizar evidencia para corregir y aprender	Registros con definiciones, ajustes vinculados a hallazgos y revisión posterior.

Nota: propuesta conceptual de esta investigación.

Se formulan cinco proposiciones para estudios posteriores:

P1: la explicación conjunta de objetivos sociales y restricciones económicas que pueden favorecer la identificación temprana de decisiones que amenazan el acceso a la población prioritaria, en donde la contrastación requerirá observar decisiones reales, no solamente la existencia de planes escritos.

P2: La participación de personas destinatarias con posibilidades identificables de influir en las decisiones para contribuir a reconocer necesidades y efectos no previstos, distinguiendo la participación nominal de la efectiva y examinarse quiénes pueden participar, no se presupone que todas las personas compartan intereses y prioridades.

P3: La claridad de responsabilidades y los mecanismos de transferencia de conocimiento pueden disminuir la vulnerabilidad operativa asociada a tareas críticas, será necesario considerar el tamaño, la



antigüedad y la disponibilidad de recursos. Una organización más formalizada no deberá clasificarse automáticamente como mejora administrada.

P4: La revisión conjunta de información económica y social puede facilitar ajustes que hagan visibles los efectos distribuidos de las decisiones, esta proposición no implica que siempre exista una alternativa capaz de satisfacer todos los objetivos.

P5: El crecimiento permite modificar la relación entre gestión administrativa y el cumplimiento de la misión, según la integración de las personas destinatarias y la capacidad de coordinación, por lo que la evaluación requeriría un seguimiento temporal que permita identificar ajustes acumulativos y no solamente diferencias entre organizaciones en un momento determinado.

DISCUSIÓN

Sí bien el marco integra decisiones de gestión con dimensiones que deben permanecer diferenciadas, la principal utilidad de esta propuesta radica en hacer explícitos los vínculos que se investigan, de qué decisión se trata, qué mecanismo podría conectar esa decisión con un resultado y en qué condiciones se espera observar, lo que permite facilitar el diseño de estudios posteriores y reconocer nuevas alternativas.

La clasificación administrativa permite organizar la síntesis sin sustituir en enfoque de los documentos revisados, Hietschold et al. (2022) mencionan que entre el valor y cambio social se invita a evitar conclusiones excesivas sobre transformaciones de gran alcance. Así mismo, la atención a prácticas cotidianas propuestas por Bruder (2025) justifica observar cómo los acuerdos se traducen en acciones, además de revisar el objetivo de la misión.

Smith & Besharov (2019) proponen que la flexibilidad estructurada se da a partir de un estudio longitudinal realizado en Digital Divide Data, empresa fundada en Camboya, en donde relacionan características organizacionales estables con procesos adaptativos; esta contribución respalda la pregunta sobre cómo preservar compromisos mientras se ajustan las prácticas; el artículo no reproduce ni valida su modelo.

Una aportación adicional es tratar la evaluación como parte de la coordinación, en donde la información regrese a quienes pueden revisar los procedimientos ya que el valor administrativo de un indicador

dependerá de cómo se interprete y se utilice. Es así, como el marco no presume de que una mayor cantidad de métricas conduzca necesariamente a mejores decisiones.

En el caso, de equipos emprendedores, esta propuesta ofrece preguntas que permitan guiar una revisión de funcionamiento, delimitando la necesidad se atiende, qué actividades la sostienen, quién decide los cambios y cómo se conocen sus efectos. Por lo que no pretende reemplazar asesoría especializada ni establecer obligaciones uniformes, sino que su utilidad deberá juzgarse para la pertinencia de esas preguntas en cada caso que se requerido

En el caso de las instituciones educativas, el marco permite orientar actividades de análisis y acompañamiento, en un ejercicio formativo en donde se podría solicitar a estudiantes que documenten una decisión, identifiquen actores afectados y comparen alternativas mediante criterios económicos y sociales. El aprendizaje se centraría en justificar decisiones y reconocer incertidumbre, sin atribuir a la actividad resultados comunitarios no evaluados.

La selección fue intencional y depende de la recuperación pública, no existe un inventario exhaustivo de registro ni una estimación del porcentaje de literatura; la búsqueda en inglés pudieron reducir la presencia de producción en español y portugués, la accesibilidad del contenido pudo favorecer ciertas revistas y excluir aportaciones pertinentes.

La combinación de revisiones introduce un riesgo de reiteración de la misma evidencia primaria, no se calculó el solapamiento ni se releían todos sus estudios incluidos, por ello, la coincidencia entre documentos no se interpreta como varias confirmaciones independientes. La única investigación empírica directamente incluida se desarrolla en Alemania, las revisiones cubren contextos diversos, pero el presente trabajo no extrae datos individuales ni ofrece una comparación territorial propia. Las guías institucionales aportan orientaciones y no demuestran que su aplicación produzca resultados.

La codificación no contó con evaluadores independientes, ni una herramienta formal de calidad, el esquema de funciones administrativas pudo dirigir la atención hacia ciertas relaciones y dejar otras menos desarrolladas, como identidad, poder o condiciones institucionales. La propuesta no ha sido sometida a validación de contenido, prueba piloto o contrastación empírica, los indicadores y proposiciones son recursos de investigación, no deben presentarse como un instrumento validado, un diagnóstico certificado ni una demostración de que la administración causa sostenibilidad.



CONCLUSIONES

La revisión de los documentos permitió reunir aportaciones sobre sostenibilidad, misión social, legitimidad, tensiones organizacionales y evaluación, la cuales permiten articular un marco de gestión administrativa, en donde la principal conclusión es de carácter conceptual, permitiendo comprender la administración de los emprendimientos sociales, lo cuales exigen analizar cómo se relaciona las decisiones económicas como los compromisos sociales, sin perder de vista cada una de las dimensiones que requieren criterios propios de valoración.

La planeación ayuda a identificar necesidades, identificar objetivos y explicitar los presupuestos que orientan las decisiones, ya que la organización traduce esas definiciones en responsabilidades y espacios de participación, la dirección que permita la coordinación de prioridades y el control que se utiliza como evidencia disponible para orientar los ajustes a cada contexto, entonces la revisión, por sí sola no permite afirmar que incorporar las cuatro funciones administrativas deben mejorarse en los resultados de emprendimientos sociales.

El marco incluye indicadores orientados y preguntas que puedan servir de guía para investigaciones futuras, en una primera aplicación, sería importante comprender las prácticas de gestión y las tensiones que enfrentan las organizaciones puedan ser necesarias para mantener un servicio, pero también es preciso evaluar a quién beneficia, qué cambios se observan y qué dificultades persisten.

En el alcance de la revisión, la diversidad de documentos y la falta de validación del marco limita la posibilidad de generalizar su efectividad y dando como siguiente paso el contraste de las categorías propuestas con las experiencias de las organizaciones y de las personas destinatarias, ampliar la revisión y documentar cómo se toman y cambian las decisiones a lo largo del tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bruder, I. M. (2025). De la desviación de la misión a la desviación de la práctica: Teorizando los procesos de desviación en las empresas sociales y más allá. *Organization Studies*, 46(3), 385–407. <https://doi.org/10.1177/01708406251314591>

Dörlemann, M., & Gilbert, D. U. (2026). Managing scaling tensions: the case of differentiation and integration in social enterprises. *Journal of Business Economics*, 96, 583–621.

DOI:10.1007/s11573-026-01257-y



- Ghosh, S., Ray, S., Nair, R., Nath, S., & Bishu, R. (2024). Explorando la sostenibilidad de las empresas sociales: una revisión exploratoria. *Journal of Sustainability Research*, 6(3).
<https://doi.org/10.20900/jsr20240044>
- Hietschold, N., Voegtlin, C., Scherer, A. G., & Gehman, J. (2022). Caminos hacia el valor social y el cambio social: Una revisión integradora de la literatura sobre emprendimiento social. *International Journal of Management Reviews*, 25(3), 564–586.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12321>
- Jayawardhana, K., Fernando, I., & Siyambalapitiya, J. (2022). Sostenibilidad en la investigación sobre empresas sociales: una revisión sistemática de la literatura. *SAGE Open*, 12(3). DOI: 10.1177/21582440221123200
- OECD. (2023). Policy Guide on Social Impact Measurement for the Social and Solidarity Economy. OECD. <https://doi.org/10.1787/270c7194-en>.
- OECD. (2024). Measure, Manage and Maximise Your Impact. OECD.
<https://doi.org/10.1787/2238c1f1-en>.
- Ramus, T., & Vaccaro, A. (2017). Las partes interesadas importan: cómo las empresas sociales abordan la desviación de su misión. *Revista de Ética Empresarial*, 143(2), 1-16. DOI:10.1007/s10551-014-2353-y
- Saebi, T., & Foss, N. J. (2018). Investigación sobre emprendimiento social: logros pasados y promesas futuras. *Journal of Management*, 45(1), 70-95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Santos, F. M. (2012). Una teoría positiva del emprendimiento social. *Revista de Ética Empresarial*, 111(3), 335-351. DOI: 10.1007/s10551-012-1413-4
- Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Inclinandose ante dioses duales: cómo la flexibilidad estructurada sustenta la hibridez organizacional. *Revista trimestral de ciencias administrativas*, 64(1), 1-44. <https://www.jstor.org/stable/48589021>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339. 10.1016/j.jbusres.2019.07.039



Spanuth, A., & Urbano, D. (2023). Explorando la legitimidad de las empresas sociales dentro de los ecosistemas desde un enfoque institucional: una revisión sistemática de la literatura y una agenda de investigación. *International Journal of Management Reviews*, 26(2), 211–231.

<https://doi.org/10.1111/ijmr.12349>

Whittemore, R., & Knafl, K. (2005). La revisión integradora: metodología actualizada. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5). DOI: 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x

