

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**“PRINCIPIOS DE ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y  
COLABORATIVA COMO VISIÓN PARA GESTIONAR INICIATIVAS  
COMUNITARIAS EN EL SALVADOR”**

**PRESENTADO POR GRUPO 61:**

**FLORES GUTIÉRREZ, ANDREA ASTRID  
LAZO BARAHONA, FÁTIMA ESMERALDA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADA EN MERCADEO INTERNACIONAL**

**ABRIL 2021**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:** MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO  
**SECRETARIO GENERAL:** MSC. FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL

## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**DECANO:** MSC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ  
**SECRETARIA:** LICDA. VILMA MARISOL MEJÍA TRUJILLO  
**COORDINADOR GENERAL  
DE PROCESO DE GRADUACIÓN:** LIC. MAURICIO ERNESTO MAGAÑA MENÉNDEZ

## **ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**

**COORDINADOR DE ESCUELA:** LIC. MIGUEL ERNESTO CASTAÑEDA PINEDA  
**COORDINADORA DE PROCESO  
DE GRADUACIÓN:** LICDA. MARTA JULIA MARTÍNEZ BORJAS  
**DOCENTE ASESOR:** MCE. JULIO ALBERTO GARCÍA HERNÁNDEZ  
  
**TRIBUNAL EVALUADOR:** MCE. JULIO ALBERTO GARCÍA HERNÁNDEZ  
MAF. RONALD EDGARDO GÁLVEZ RIVERA  
LIC. MIGUEL ERNESTO CASTAÑEDA PINEDA

**ABRIL 2021**

**SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C.A.**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco primeramente a Dios, a mis padres y hermano, que siempre han estado para apoyarme, y ayudarme a llegar hasta esta etapa, siempre incondicionales, son los pilares de mi vida, a quienes les debo mis éxitos. A Daniel, mi incondicional compañero de aventuras, por todo su amor y paciencia. A Fátima Lazo, por ser mi complemento en este proceso, a todos mis amigos y compañeros de la carrera, con quienes aprendí lecciones valiosas, tanto académicas como personales, con su apoyo sin duda la universidad fue una muy buena etapa de mi vida. A los docentes que impulsaron mi formación profesional, a quienes recuerdo con mucho respeto, cariño y admiración. Y a mis amuletos de la buena suerte, quienes me acompañaron a lo largo de la carrera durante todas las noches de desvelo, los que nunca me dejaron sola, hasta el cielo a Newton y a mi ángel en la tierra también les dedico este logro, gracias.

Andrea Astrid Flores Gutiérrez

Un trabajo de investigación como el que mi compañera y yo culminamos representa un trabajo arduo y es la expresión máxima de todos los años que ambas dedicamos al estudio. En lo personal agradezco primeramente a Dios por brindarme la oportunidad de culminar mis estudios, a mi abuelo por enseñarme a ser más perseverante, a esforzarme por mis logros, , a mi madre por estar siempre dispuesta a ayudarme, apoyándome de manera incondicional, a mis profesores y orientadores quienes admire por su paciencia entusiasmo y disciplina, a mi compañera y amiga Andrea Flores, por su tiempo y compromiso con el presente trabajo. Sin estas personas admirables yo no sería quien soy actualmente, ya que ellas en conjunto y de forma paralela me enseñaron todo lo que se ahora, de manera técnica, teórica o práctica, a través de sus ejemplos y acciones.

Fátima Esmeralda Lazo Barahona

# ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>ii</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Descripción del problema</b>	<b>1</b>
<b>2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>2.1 Geográfica</b>	<b>2</b>
<b>2.2 Temporal</b>	<b>2</b>
<b>2.3 Teórica</b>	<b>2</b>
2.3.1 Economía social, solidaria y colaborativa.	2
2.3.2 Emprendimiento social.	3
<b>3. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>5</b>
<b>4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>4.1 General</b>	<b>6</b>
<b>4.2 Específicos</b>	<b>6</b>
<b>5. CAPITULO I: CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y COLABORATIVA</b>	<b>7</b>
<b>5.1 Conceptualización de la economía social, solidaria y colaborativa</b>	<b>7</b>
5.1.1. Definiciones.	8
5.1.2. Principios de la Economía social, solidaria y colaborativa.	9
5.1.3. Desafíos.	11
5.1.4. Democratización de información a través de tecnologías emergentes.	12
<b>5.2 Formas organizativas de ESSC</b>	<b>13</b>
5.2.1 Características de las ESSC	14
5.2.2 Formas jurídicas	15
5.2.3 ESSC según su finalidad	16

<b>5.3</b>	<b>Modelos de gestión empresarial</b>	<b>17</b>
5.3.1	Gestión de iniciativas y entidades practicantes de la ESSC	19
<b>5.4</b>	<b>Análisis teórico.</b>	<b>20</b>
<b>5.5</b>	<b>Caso de estudio: Entidades sin fines de lucro.</b>	<b>21</b>
5.5.1	Características	21
5.5.2	Desafíos	22
5.5.3	Solución	22
<b>6.</b>	<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL TERCER SECTOR EN EL SALVADOR</b>	<b>23</b>
<b>6.1.</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>23</b>
6.1.1.	ESSC en Latinoamérica.	23
6.1.2.	ESSC en El Salvador.	24
<b>6.2.</b>	<b>Entornos de la Economía social, solidaria y colaborativa</b>	<b>26</b>
6.2.1.	Macro ambiente.	27
6.2.2.	Microambiente.	31
<b>6.3.</b>	<b>Análisis teórico</b>	<b>39</b>
<b>6.4.</b>	<b>Caso de estudio: Las cooperativas en El Salvador</b>	<b>40</b>
6.4.1	Generalidades de la cooperativa.	40
6.4.2	Programas y resultados.	41
6.4.3	Problemática.	41
6.4.4	Soluciones.	42
<b>7.</b>	<b>CAPÍTULO III: LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE INICIATIVAS COMUNITARIAS EN EL SALVADOR.</b>	<b>43</b>
<b>7.1</b>	<b>Origen y actualidad de economía comunitaria.</b>	<b>43</b>
7.1.1.	La economía comunitaria en El Salvador	44
<b>7.2</b>	<b>Gestión de iniciativas comunitarias</b>	<b>45</b>
7.2.1	Oportunidades de proyectos comunitarios en El Salvador.	45
7.2.2	Desafíos	46

<b>7.3</b>	<b>Diseño de plan para iniciativas y proyectos en ESSC a nivel comunitario</b>	<b>47</b>
7.3.1	Idea de iniciativa	48
7.3.2	Plan estratégico.	48
7.3.3	Plan financiero.	55
<b>7.4</b>	<b>Análisis teórico</b>	<b>58</b>
<b>7.5</b>	<b>Caso de estudio</b>	<b>58</b>
7.5.1	Idea de la iniciativa	59
7.5.2	Identificación de grupos de interés.	59
7.5.3	Base filosófica	60
7.5.4	Plan financiero	60
7.5.5	Implementación	61
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>63</b>
	<b>GLOSARIO</b>	<b>64</b>
	<b>REFERENCIAS</b>	<b>69</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Análisis interno</i>	51
Tabla 2. <i>Estructura modelo</i>	53
Tabla 3. <i>Datos de proyecto</i>	60
Tabla 4. <i>Cronograma de actividades</i>	62

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Figura 1. Principios de la ESSC</i>	10
<i>Figura 2. Modelos de gestión empresarial</i>	19
<i>Figura 3. Iniciativas de ESSC en El Salvador</i>	26
<i>Figura 4. Entornos de la ESSC</i>	27
<i>Figura 5. Grupos de interés</i>	50
<i>Figura 6. Pasos para la ejecución de la estrategia</i>	54
<i>Figura 7. Sistemas innovadores de financiamiento</i>	56
<i>Figura 8. Sistemas transaccionales</i>	57

## RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día se reflexiona mucho sobre la gestión y objetivos económicos empresariales, donde el propósito principal ha sido la generación máxima de ingresos y la acumulación de capital como el indicador de éxito, muchas veces, poniendo en riesgo al medio ambiente, la dignidad y calidad de vida de sus integrantes y el entorno que les rodea.

Ante las deficiencias observadas en los sistemas económicos tradicionales, la economía social, solidaria y colaborativa propone un modelo de negocios basado en principios y valores que dignifican el trabajo y la calidad de vida de los participantes, permite el desarrollo de capacidades y satisfaciendo necesidades, en donde todas las actividades que desarrolla van encaminadas al cuidado del medio ambiente, la eficiencia, productividad y sostenibilidad financiera, además de poner en el centro de gestión a las personas, tratando de remediar deficiencias o mejorar acciones a través de aplicaciones filosóficas empresariales como el comercio justo.

Este documento describe la economía social, solidaria y colaborativa como un modelo emergente, enfocado en comunidades para el desarrollo e impulso para emprendimientos locales, a través de una guía que incluye y propone detalladamente los pasos a seguir para una buena gestión, desde la idea de iniciativa hasta la implementación, los aspectos más destacados a desarrollar en el plan estratégico y financiero; ejemplificando a entidades que implícitamente aplican principios y valores de economía social, solidaria y colaborativa en su gestión.

En El Salvador se han desarrollado diversas experiencias de iniciativas que responden a los criterios de este modelo, como una alternativa para quienes se encuentran en mayor vulnerabilidad económica y social, avanzando significativamente en la construcción teórica y aplicada del mismo, constituyendo una alternativa que plantea una solución sostenible a problemas sociales y económicos, implicando a diferentes actores y considerando elementos del entorno para su correcto desarrollo.



## INTRODUCCIÓN

La economía social, solidaria y colaborativa integra la actividad económica con valores y principios que considera a las personas como eje central de actuación, potenciando el desarrollo sostenible con medios tecnológicos y digitales, impulsando nuevas formas de producción, áreas de trabajo, y mecanismos de redistribución del ingreso con el fin de mejorar la calidad de vida de los actores que participan en este esquema relativamente nuevo en Latinoamérica.

El tema de este trabajo se ha formado y evolucionado con antecedentes históricos, en donde cada país destaca diferentes acontecimientos, pero en Latinoamérica el inicio de su definición es un enfoque comunitario, puesto que en pueblos indígenas se observaron implícitamente principios de trabajo, colaboración, solidaridad y otros, que aplicaban a su entorno.

Como objeto principal de esta monografía se establece una guía de gestión para la implementación de un proyecto comunitario que incluya principios y elementos propios de la economía social, solidaria y colaborativa, bajo escenarios contextuales de El Salvador, durante el periodo de mayo a octubre 2020.

El método de investigación empleado en la presente guía de gestión es deductivo, con alcance exploratorio descriptivo, debido a la escasa información existente, el diseño es no experimental porque carece de control y manipulación sobre las variables y transversal porque se realizará en tiempo limitado.

Con el fin de entender la economía, social, solidaria y colaborativa bajo diferentes enfoques se inicia en el capítulo uno con su origen, generalidad y principios; en el capítulo dos se contextualiza el tema al país, mientras, el capítulo tres se plantea su aplicabilidad a comunidades salvadoreñas. Al final de cada capítulo se ejemplifica la teoría con un caso hipotético.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1.1 Descripción del problema

Las interacciones económicas del mundo moderno han evolucionado a un ritmo acelerado, por consiguiente, las formas de comunicación, movilización, compras, entretenimiento, entre otras, se mantienen en constante cambio a través de los años. Esta evolución, inevitablemente conlleva una serie de problemas cuyo impacto trasciende el área meramente económica, afectando directamente la calidad de vida humana.

El crecimiento poblacional desproporcionado, aunado a la concentración de capital en grandes metrópolis, ha propiciado la formación de ciudades satélites, que genera dependencia a las zonas más desarrolladas, impidiendo su avance (Carreño y Piña, 2018).

En este sentido, las condiciones del entorno favorecen el emprendimiento social, que ha demostrado ser un modelo eficiente de negocio (Cañigual, 2016). El concepto de economía social y solidaria nace como una alternativa al modelo actual, aplicando valores que tienen como eje principal la sociedad y su entorno, además ofrece una solución a problemas de desigualdad generados por el sistema, tejiendo una red de iniciativas en conjunto que proporcionan otra visión de la economía (Novillo, s.f.). Sin embargo, se enfrenta a una realidad inmersa en el ideario colectivo de países en vías de desarrollo como El Salvador, donde existe la supremacía del individuo sobre el colectivo como afirma Alvarenga (2013):

En la sociedad egoísta, el ser humano lucha por ser competitivo, se complace con la admiración de los demás; se ve a sí mismo y proyecta una imagen que le ayude a salir de su verdadera realidad: su frustración interior (párr. 2).

No obstante, se han producido experiencias en América latina, que componen un valioso avance en aras de aproximarse a una institucionalización de las economías sociales encauzando futuras distorsiones hacia los principios promulgados por estas economías.

## **2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

En este apartado se establecen los límites específicos de interés en términos de espacio, tiempo y teoría.

### **2.1 Geográfica**

El área de actuación se enmarca en El Salvador, concretamente en comunidades donde se propicien condiciones para implementar iniciativas de naturaleza social, solidaria y colaborativa.

### **2.2 Temporal**

La investigación se basa en antecedentes históricos que marcan la conceptualización, gestión y ejemplifican casos de estudio aplicados a la economía social, solidaria y colaborativa, comprendiendo principalmente datos desde 2010 a 2020.

### **2.3 Teórica**

A continuación, se señalan los autores escogidos en los conceptos que marcan la pauta de investigación:

#### **2.3.1 Economía social, solidaria y colaborativa.**

Organización de las Naciones Unidas<sup>1</sup>, (2014) presenta la economía social y solidaria como una promesa para el logro de objetivos económicos, sociales y ambientales ante el reto del desarrollo económico sostenible que se enfrenta en el siglo XXI. “Este potencial está relacionado

---

<sup>1</sup> En adelante ONU

directamente con los cinco cambios transformativos<sup>2</sup>, Identificados por el Grupo de alto nivel sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>3</sup>” (p.22).

Coraggio (2011) plantea la economía social como una vía de desarrollo alterna, dado que las iniciativas deberían ser sostenibles en el tiempo y generar valores de uso para satisfacer necesidades. Estas empresas siguen la filosofía de: “contribuir a asegurar la reproducción con calidad creciente de la vida de sus miembros y sus comunidades de pertenencia o, por extensión, de toda la humanidad” (p.47).

Coraggio, et al. (2016) distingue los niveles de aplicación en la economía social y solidaria, para evitar confusiones en ambitos de acción, sin afectar su eficiencia y trascendencia. Los contextos predominantes en las prácticas actuales son: Microeconómico, actua en emprendimientos, mercantiles o no mercantiles y Meso – económico: actuan en comunidades étnicas y conjuntos heterogéneos con potencial de complementariedad y generación de sinergias.

Padilla (s.f.) proporciona un análisis de conceptos básicos sobre democratización de información y tecnologías emergentes desde la economía social, solidaria y colaborativa<sup>4</sup>. El uso de las mismas, permite distribuir información necesaria para replicar modelos e iniciativas bajo este enfoque en otras comunidades y países.

### 2.3.2 Emprendimiento social.

Martínez, González y Nieto (2015) analizaron las similitudes y diferencias entre innovación y emprendimiento social, afirmando, que ambos conceptos tienen un mismo objetivo, el bienestar de la sociedad, sin embargo, reflejan aspectos diferentes, por un lado, el emprendimiento busca contribuir centrándose en iniciativas desarrolladas en el ámbito empresarial y de negocio. Por el otro, la innovación social contribuye desde la sociedad en su conjunto (empresas, organizaciones,

---

<sup>2</sup> i) Transición de la economía informal al trabajo decente, ii) Ecologización de la economía y la sociedad, iii) Desarrollo económico local, iv) Ciudades y asentamientos humanos sostenibles, v) Bienestar y empoderamiento de las mujeres.

<sup>3</sup> Mejor conocidos como ODS

<sup>4</sup> En adelante ESSC.

instituciones, entre otras). Marín y Rivera (2014) “si bien la innovación está siempre asociada con el emprendimiento, es posible tener emprendimiento sin innovación y tener innovación sin emprendimiento”(p.53).

Las condiciones del entorno han propiciado el emprendimiento de iniciativas sociales, según Delgado (s.f.) dependerán de:

1.- el diagnóstico del problema o situación; 2.- los valores de quién o quiénes lo enfrentan; 3.- la claridad mental o conceptual de los objetivos pretendidos; 4.- la dirección que se imprimirá al proceso; 5.- del diseño apropiado y la puesta en marcha de la organización que lo enfrentará; y 6.- las personas y recursos necesarios. (p.3)

Si bien es cierto, estos emprendimientos dibujan un panorama de esperanza, al mismo tiempo el desarrollo exponencial de los mismos ofusca aquellas prácticas extractivitas de capitalismo que pueden derivarse de las mismas. Se requiere de usuarios que impriman sentido más allá de las determinadas por el modelo de negocio (De Rivera, Gordo y Cassidy, 2017).

### 3. JUSTIFICACIÓN

La ESSC se ha desarrollado en muchos países, europeos principalmente, permitiendo explorar e innovar nuevas formas de interacciones comerciales entre individuos, poniendo como foco principal al ser humano y la búsqueda perenne de condiciones de vida dignas.

En este sentido, la ESSC ha obtenido resultados sobresalientes en diferentes campos de acción, otorgando a estos países nuevas áreas de ocupación, por ejemplo, el área de cuidados que permiten combatir directa e indirectamente las consecuencias de un sistema económico lineal, basado en la acumulación del capital y en la poca atención a los actores que permiten la continuidad del mismo.

Lo anterior encauza el interés de profundizar en modelos, principios y valores que conduce el mismo, con la intención de cimentar la base técnica para replicarlos en el territorio y contexto latinoamericano, donde históricamente se ha demostrado que la aplicación indefinida de modelos económicos distorsionados por la corrupción política ha llevado a una deplorable condición de vida para las mayorías.

El porqué de esta investigación, descansa sobre la visión de importar, adaptar y adoptar modelos de economía alternativa en países que presentan coyuntura con enormes deficiencias en aspectos económicos, culturales, políticos y sociales como El Salvador, facilitando la aproximación al esquema de desarrollo, que asista los efectos generados por disparidad de oportunidades, mejorando sustancialmente la calidad de vida, introduciendo nuevas formas de pensar y actuar, que impacten en diversas áreas de la sociedad, fomentando nuevos valores que faciliten la reconstrucción del tejido social, fortaleciendo la conciencia colectiva y estabilidad financiera.

## **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 General**

Analizar los elementos de economía social, solidaria y colaborativa, a través de la compilación de investigaciones, estableciendo un modelo de gestión de iniciativas comunitarias en el escenario económico actual en El Salvador, durante el periodo de mayo a octubre 2020.

### **4.2 Específicos**

- Describir el contexto de modelos económicos alternativos desde una perspectiva global.
- Presentar los esquemas alternativos de la economía social, solidaria y colaborativa existentes en El Salvador para la evaluación del desarrollo comunitario en el país.
- Proponer un modelo de gestión de iniciativas comunitarias basado en economía social, solidaria y colaborativa con base en el escenario actual en El Salvador.

## **5. CAPITULO I: CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y COLABORATIVA**

### **5.1 Conceptualización de la economía social, solidaria y colaborativa**

Los orígenes del concepto de economía social se encuentran en grandes corrientes ideológicas surgidas del siglo XX, tanto en la “tradición social-cristiana como en la socialista de auto organización y autogestión de la clase obrera, en las que designaban nuevas formas de organización creadas por los trabajadores tales como cooperativas, asociaciones obreras, mutualidades de seguros, de ahorro y crédito” (Martín, 2015). Este tipo de entidades nacen con el objetivo de responder a carencias y necesidades insatisfechas, donde el estado no presentaba soluciones eficientes que beneficiaran significativamente a poblaciones vulnerables y grupos de bajos recursos (Razeto, 2016).

En los años setenta, la economía solidaria empieza a tomar fuerza como modelo económico con visión global de transformación social, constituyendo una forma de combatir la pobreza, desigualdad y ausencia de respeto por identidades culturales de territorios o localidades.

Durante la última década, la ESSC, se ha consolidado como una alternativa de desarrollo resistente y estable, ampliándose en organizaciones de comercio justo, volumen de facturación, creando más puestos de trabajo, apoyando el crecimiento de sectores agrícolas, alimentación, textil, bancos, salud, etc. han irrumpido en nuevos sectores de energía y telecomunicaciones (Bustince, 2017, parr. 4).

Actualmente las empresas basadas en ESSC utilizan plataformas digitales como herramientas tecnológicas que toman gran relevancia para el fomento de la igualdad en oportunidades, generando también apoyo para el desarrollo de movimientos o iniciativas de carácter social que fomenten una economía justa, ecológica y solidaria.



### 5.1.1. Definiciones.

En la actualidad, la economía solidaria ha sido definida por la Red de Redes de economía alternativa y solidaria<sup>5</sup> como “un enfoque de la actividad económica que tiene en cuenta a las personas, el medio ambiente y el desarrollo sostenible y sustentable, como referencia prioritaria, por encima de otros intereses” (REAS, 2011).

Por otra parte, la economía social es definida por Chaves y Monzón (2018) como:

El conjunto de entidades no pertenecientes al sector público con gestión democrática e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad. (p. 12)

Mientras que la Comisión Europea denomina a la economía colaborativa como aquellos “modelos de negocio en los que se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares” (Comisión Europea, 2016). Las entidades que aplican ESSC llegan a denominarse empresas sociales, Chaves y Monzón (2018) en la revista de economía pública, social y cooperativa menciona que éstas son “entidades con objetivos sociales, donde los excedentes se reinvierten, presentan múltiples formas jurídicas, son productores de bienes y servicios con innovación social, entidades independientes con codecisión participativa y gobernanza democrática” (p. 33).

El comercio justo es una base filosófica que establece un “sistema comercial solidario y alternativo al convencional que persigue el desarrollo de los pueblos y la lucha contra la pobreza” (Coordinadora estatal de comercio justo, s.f.). Las plataformas digitales son una herramienta esencial en las iniciativas de carácter social y colaborativo, Madariaga, Buenadicha, Molina y Ernst (2019) las definen como tecnologías aplicadas al desarrollo y diseño de aplicaciones que

---

<sup>5</sup> Mejor conocida como REAS

tienen como objetivo apoyar a las diversas actividades económicas y sociales cumpliendo una función de intermediario entre agentes.

#### 5.1.2. Principios de la Economía social, solidaria y colaborativa.

Al mencionar los principios de ESSC, debe hacerse referencia paralelamente a la carta de REAS (2011), en la cual se plasman los fundamentos que las organizaciones deben aplicar al modelo, siendo parte de una misión en conjunto, los ideales establecidos son:

- a) Equidad: Representa equilibrio entre justicia y ética, es decir tiene en cuenta las diferencias entre personas y grupos sociales, conteniendo la igualdad de manera íntegra.
- b) Trabajo: Desde el punto de vista social, es más que un empleo u ocupación, factor que permite el desarrollo de capacidades, produciendo bienes y servicios, para satisfacer necesidades.
- c) Sostenibilidad ambiental: Todas las actividades productivas y económicas deben estar relacionadas a la responsabilidad medioambiental, las empresas que aplican ESSC implementan formas sostenibles y equitativas de producción, acciones y consumo, evaluando su impacto.
- d) Cooperación: Apoya el aprendizaje y trabajo cooperativo entre personas y entidades, a través de procesos que integren actividades e ideas de manera conjunta, buscando fomentar cooperación en lugar de competencia, dentro y fuera de las organizaciones.
- e) Sin fines lucrativos: El modelo económico basado en ESSC tiene como objetivo el desarrollo colectivo e individual a través de gestiones económicamente viables y sostenibles, cuyos beneficios se reinviertan y redistribuyan de forma equitativa.

- f) Compromiso con el entorno: Las organizaciones están totalmente involucradas con la sociedad y sus actividades exigen mayor implicación y cooperación con otras entidades con los mismos fines, en el mismo espacio geográfico.



*Figura 1.* Principios de la ESSC  
Fuente: Carta de REAS (2011)

Toda organización perteneciente a ESSC, promueve la calidad de vida y bienestar de los colaboradores y la sociedad conjuntamente, rigiéndose con valores como: justicia, equidad, igualdad, solidaridad y democracia. Los principios de ESSC fomentan nuevas maneras de producir, consumir y distribuir, también propone alternativas viables y sustentables de acuerdo a necesidades individuales y globales.

### 5.1.3. Desafíos.

Encontrando sus orígenes en movimientos sociales y colectivos, la ESSC promueve principios y valores que advierten ramificaciones epistemológicas que dependen del objeto de estudio en el tercer sector, representando un desafío “en la discusión académica se advierte la presencia de dos vertientes... la definición minimalista y maximalista de las unidades económicas” (Wanderley, 2015, p. 57).

Según Souza (2011) citado en (Wanderley, 2015) el enfoque maximalista, se refiere a la reestructuración de organizaciones y prácticas sociales por sujetos pertenecientes a clases trabajadoras, pasando a esquemas de racionalidad específica<sup>6</sup>.

El desafío del enfoque maximalista es la suposición de actores sobre socializados, es decir, existe una disposición perenne de cooperar con participantes por el simple hecho de pertenecer a una iniciativa de esta naturaleza.

El enfoque maximalista condiciona los problemas políticos y teóricos bajo el análisis de las unidades económicas solidarias, a causa del conocido Factor C, que generaliza la presencia de vínculos y actitudes implícitas en el concepto de Razeto<sup>7</sup>.

Por su lado, el enfoque minimalista describe criterios específicos a partir de motivos sociales y económicos de carácter colectivo, en el marco de la comparativa metodológica es posible analizar cuatro temas emergentes: el concepto y el rol del mecanismo de mercado en otra economía; cooperación, asociatividad, y acción colectiva; equidad de género y la relación entre solidaridad sistemática y de proximidad. Los desafíos del enfoque minimalista son:

---

<sup>6</sup> Esto es, la satisfacción de valores de uso y valorización del trabajo y de los seres humanos.

<sup>7</sup> El Factor C según Razeto: compañerismo, cooperación, comunidad, compartir, comunión, colectividad, carisma, colaboración.

- Orientar el concepto de mercado social desde la sociología económica.
- Analizar y definir marcos de participación orgánica en la protección social que cada país ofrece a las unidades económicas de economía solidaria.
- Establecer el comportamiento grupal para lograr objetivos comunes.
- Dificultad en el análisis de las relaciones de equidad entre hombres y mujeres, debido al énfasis en las relaciones entre socios-trabajadores.

#### 5.1.4. Democratización de información a través de tecnologías emergentes.

La ESSC se basa en principios y prácticas de solidaridad, cooperación, asociación que contribuyen a la satisfacción de necesidades básicas en la sociedad y su entorno. Dicho lo anterior, democratizar la información facilita que cualquier iniciativa pueda adaptarse y replicarse en cualquier parte del mundo.

Según Padilla (s.f.) un monopolio virtual es considerado uno de los mayores obstáculos para la democratización digital de información, en vista que bloquean la innovación e impiden el desarrollo y crecimiento de emprendimientos asociativos similares a través de plataformas digitales.

En ese sentido, a modo de enfrentar las acciones monopólicas, algunas iniciativas de naturaleza social, solidaria y colaborativa optan por utilizar tipos de software libres que otorgan acceso a información y bloquean la privatización.

El software es el conjunto de programas y elementos que vitalizan los sistemas computacionales, de manera puntual, Richard Stallman (citado en González, Seoane y Robles, 2003) considera que software libre se refiere a cuatro libertades:

1. Ejecutar el programa en cualquier sitio, con cualquier propósito y para siempre; 2. Estudiarlo y adaptarlo a las necesidades, lo cual exige el acceso al código fuente; 3. Redistribución, de modo que permita colaboración entre vecinos y amigos 4. Mejorar el programa y publicar las mejoras, exige también el código fuente. (p. 16)

Segun Padilla (s.f.) entre los principales tipos de software se encuentran:

- a) Software Open source: “es creado por muchas personas y distribuido bajo una licencia compatible con Open System Development que otorga todos los derechos para usar, estudiar, cambiar y compartir el software en forma modificada y sin modificar” (Padilla, s.f.).
- b) Software copyleft: “además de otorgar las cuatro libertades, les impone una obligación: las modificaciones que se hagan a un programa de software libre se deben redistribuir como software libre, y en ningún caso pueden pasar a ser software privativo” (Padilla, s.f. p. 6).

Al utilizar las herramientas descritas anteriormente se puede asegurar la democratización digital de información, y la implementación de economías de plataformas, dado que facilitan reproducir y distribuir datos digitales. Son de interés en la investigación debido al auge que tienen en el mercado, si bien es cierto que representan un potencial de desarrollo, actualmente las iniciativas desaprovechan sus beneficios, por lo que se vuelve imperante promover la utilización de las mismas.

## **5.2 Formas organizativas de ESSC**

El concepto de ESSC abarca diferentes formas organizativas donde intervienen los agentes necesarios para el funcionamiento del mismo, al igual que las economías tradicionales existen proveedores, distribuidores y consumidores. Guridi y Mendiguren (2014) mencionan que dentro de la ESSC se pueden observar los prestadores de servicios, que comparten activos, recursos, tiempo y/o capacidades (pueden ser particulares que presenten su servicio de forma permanente o

temporal), los usuarios de dichos servicios e intermediarios que a través de plataformas<sup>8</sup> conectan a las partes involucradas en el proceso de intercambio.

### 5.2.1 Características de las ESSC

El sector de la ESSC se diferencia de modelos económicos tradicionales por la imperante búsqueda de bienestar social, ya sea a escala comunitaria o regional. Los proyectos, programas, iniciativas o entidades practicantes tienen algunas características comunes, además, de los principios y valores propios de la actividad colaborativa, social y solidaria, la revista de Economía Pública, Social y Cooperativa CIRIEC (2018) presenta las características generales según su ámbito de desarrollo:

- **Económico:** El capital es un recurso para el desarrollo de actividades organizativas, obtenido mediante la participación activa de asociados, donantes y colaboradores, en cooperativas, fundación sin ánimo de lucro, asociación, etc.
- **Cultural:** Respeto la identidad de territorios, contextos, desarrollos, velando por el buen vivir de las personas.
- **Social:** La prioridad, el bienestar y desarrollo integral social. Es incluyente, reconoce habilidades y capacidades de personas para ayudarlas a potencializar y desarrollar experiencias, conocimientos y destrezas.
- **Político:** Busca autogestión e independencia del Estado en relación a decisiones. Sin embargo, proyecta cambios de política pública enfocada al equilibrio entre lo social, económico, cultural y ambiental.

---

<sup>8</sup> Llamadas también plataformas colaborativas

- Ambiental: Las actividades deben beneficiar el entorno y reducir el impacto medio ambiental, procurando el equilibrio entre las partes.
- Organizacional: Desarrolla actividades a través de prácticas autorreguladas, autogestionadas, fomentando la participación y valoración hacia el ser humano y sus capacidades, sin excluir la democracia y cooperativismo.
- Individuo: La persona es el enfoque y propósito, apoyar su desarrollo para que contribuya solidariamente al desarrollo de la sociedad.

Las entidades que presentan alguna de las características se diferencian por la satisfacción de los trabajadores, incremento de efectividad, equilibrio ambiental y social, dando como resultado viabilidad económica.

### 5.2.2 Formas jurídicas

Un emprendimiento de naturaleza social, solidaria o colaborativa puede llegar constituirse legalmente, con deberes que dependen de la naturaleza jurídica adquirida, el país y el marco legal del mismo, con el objetivo de ejecutar actividades con fines económicos de beneficio social. De León y Vinocur (s.f.), mencionan que se pueden llegar a presentar diversas formas organizativas, siendo definidas como:

- a) Sociedad laboral: La mayoría de capital (al menos un 51%) está en manos de trabajadores, individualmente nadie puede tener más de 33%. La participación mayoritaria asegura el control de decisiones estratégicas dentro de la organización. La remuneración es proporcional al trabajo realizado.
- b) Asociaciones mutuales: Son constituidas bajo el principio de cooperación, los miembros unen esfuerzos para satisfacer necesidades colectivas a través de servicios basados en confianza y reciprocidad.



- c) Cooperativas: Se conforma de personas asociadas libremente para cumplir actividades económicas, cada miembro goza del mismo nivel de participación, independientemente de la contribución de recursos económicos aportados.
- d) Fundaciones y asociaciones: Son agrupaciones de personas vinculadas por el objetivo de actividades sin ánimo de lucro aplicando democracia en la misma. La asociación puede tener diversas finalidades, definidas generalmente por la necesidad común de sus miembros (asociación de vecinos, gremial, cultural, etc.)

Por lo general las empresas que aplican y forman parte de la ESSC cumplen con los principios y características de la misma, operando sin ánimos lucrativos, aplicando un modelo de red horizontal, participativo y democrático, que promueva relaciones de cooperación en la sociedad para el mutuo enriquecimiento, aclarando, las formas jurídicas pueden variar según la región y autor consultado.

### 5.2.3 ESSC según su finalidad

La ESSC puede llegar a clasificarse según el enfoque o área en la que se desarrolle, siendo así que en la revista de CIPPEC (2018) las caracteriza de la siguiente forma:

- a) Con ánimo de lucro: Entidades que realizan actividades de compra - venta, alquiler/préstamo, intercambio, trueque o regalo/donación con la ayuda de plataformas digitales y otras tecnologías que reducen costos de transacción y facilitan los intercambios entre desconocidos
- b) Sin ánimo de lucro: Con actividades similares a las descritas en las empresas con ánimo de lucro con la diferencia que esta entidad no posee objetivos con beneficios económicos, sino una finalidad social, altruista, humanitaria, artística y/o comunitaria, por lo general estas se mantienen en base a donaciones.

- c) **Empresas sociales:** Estas se crean y funcionan con el objetivo principal de proporcionar beneficios ambientales y/o sociales, toman diferentes formas jurídicas registrándose algunas como empresas privadas, cooperativas, asociaciones, organizaciones de voluntarios, instituciones benéficas, y algunas no tienen entidad legal.
  
- d) **Comunitarias:** Son iniciativas organizadas a nivel comunitario, con una diversidad de estructuras legales, aunque las entidades sin ánimo de lucro y modelos informales son los más habituales. Su objetivo es incentivar la economía local de una comunidad específica, generada, producida y gestionada por la misma.
  
- e) **Gestión pública:** A diferencia de los casos anteriores, las entidades del sector público están sujetas a rigurosos estándares de responsabilidad, transparencia y legitimidad. Pueden usar su infraestructura para apoyar o crear acuerdos con el resto de entidades de implementar formas de compartir beneficios de manera igualitaria y equitativa, algunos ejemplos son proyectos sociales que apoyan a la ciudadanía.

La finalidad que el proyecto o iniciativa tenga podría determinar el alcance y nivel de importancia en la implementación de plataformas digitales, jugando estas últimas un factor clave en la ejecución los proyectos dentro de la ESSC, además el objetivo de la entidad permitirá establecer regulaciones específicas de acorde a sus actividades. Se pueden llegar a presentar algunos modelos híbridos, como una entidad semi pública que haya iniciado a nivel comunitario y con el tiempo obteniendo algún tipo de apoyo gubernamental alcanzando una escala de gestión pública.

### **5.3 Modelos de gestión empresarial**

La economía social y colaborativa apuesta por un modelo económico compatible con la necesidad de rentabilidad, con una serie de valores democráticos y participativos que suponen formas de gestión basados en auto organización, autonomía decisional y métodos de trabajo flexibles, colaborativos, de confianza e innovadores. Según Fernández y Sánchez (s.f.) las formas más relevantes son:

- a) Sociocracia: forma autogestionada de toma de decisiones, el poder es distribuido en igual proporción entre todos los miembros de la organización, las decisiones deben ser consensuadas, implica autodisciplina y liderazgo compartido.
- b) Holocrático: las decisiones recaen en áreas estratégicas de acción, sin embargo, todos los miembros pueden sugerir o aportar ideas encaminadas a mejorar la organización interna, operación y planificación.
- c) Redarquía: se establecen jerarquías basadas en equipos autónomos en una red de colaboración, fomenta la iniciativa y las decisiones surgen de los grupos que integran la red.
- d) Adhocracia: se forman equipos autogestionados con igualdad de autoridad que distribuyen responsabilidades de acuerdo a competencias y habilidades, es decir que no existe jerarquía, suelen ser rotativos.
- e) Red: se basa en la cooperación de un conjunto de empresas interdependientes, cada una aporta con su ventaja comparativa para complementar tareas con confianza, participación y flexibilidad.

El modelo de gestión de las ESSC involucra la aplicación de principios, diferenciándose de otros modelos económicos por la continua participación de los miembros en la toma de decisiones, fomenta la cooperación, la innovación social y la creatividad, incitando una mayor satisfacción de colaboradores, aumentando la efectividad, lo que resulta en viabilidad económica.

# Modelos de gestión empresarial

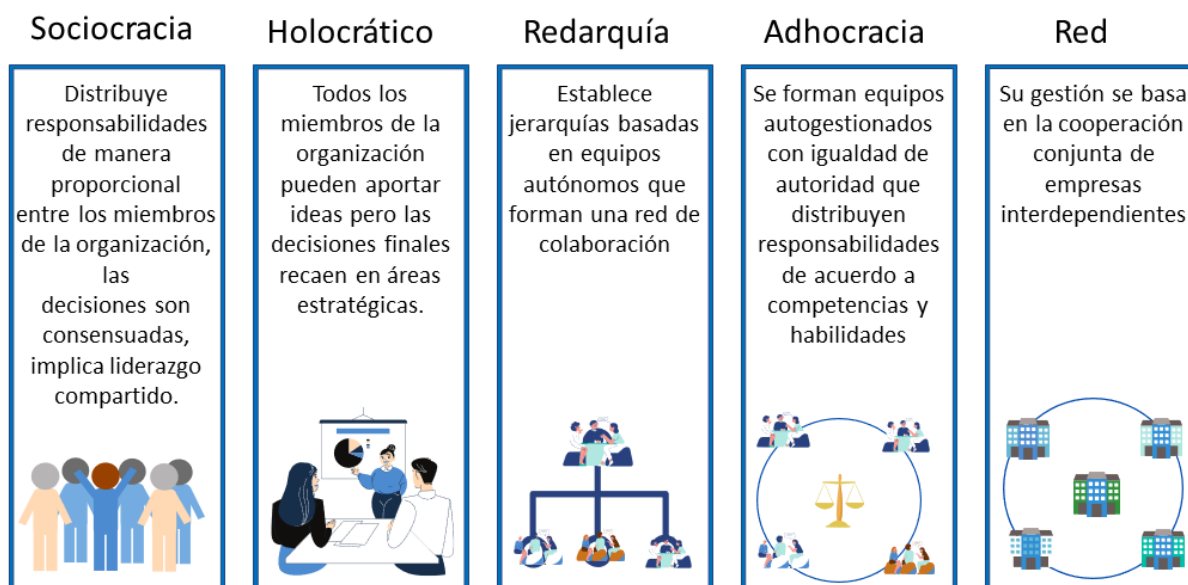


Figura 2. Modelos de gestión empresarial

Fuente: Adaptación de información de modulo 3. Asignatura 3, programa INICIA (Fernández y Sánchez)

## 5.3.1 Gestión de iniciativas y entidades practicantes de la ESSC

La gestión empresarial coordina procesos básicos y operativos de la organización, articulándose con el entorno para alcanzar objetivos que pueden variar según el modelo estructural de la entidad, según Mintzberg “toda actividad humana organizada plantea dos requisitos: la división del trabajo en distintas tareas que deben desempeñarse y la coordinación de las mismas” (1990) citado en (Louge, Pitasi y Ripa, 2016). dichos requisitos pueden presentar las siguientes dimensiones:

### a) División de trabajo

- i. Autoridad formal e informal en la organización: La formal hace referencia a aquellas establecidas por un cargo oficial interno, mientras la informal, son por ejemplo los líderes innatos.

- ii. Toma de decisiones: Abarca los pasos dados desde la concepción de una idea hasta decidir su ejecución, la cual se puede analizar en tres niveles según el tipo de entidad: operativa, administrativa y estratégica, evaluando el grado de descentralización de las decisiones.
- iii. Grupos de Trabajo: Se considera que cada grupo de trabajo asignado a una tarea específica maneja una porción de información única, fomentando la cooperación y creación de procesos de comunicación efectivos.

b) Coordinación

- i. Comunicación: El flujo de información en la organización es fundamental para lograr una coordinación articulada.
- ii. Mecanismos de control: Son las formas por las cuales las organizaciones coordinan el trabajo, adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos, resultados y habilidades necesarias para el desarrollo de actividades.

Mintzberg denomina requisitos a los puntos esenciales que una entidad, debería aplicar en los procesos administrativos, sin exceptuar la autogestión y autonomía presentes en las iniciativas, siendo solo una forma de gestionar grupos organizados con metas y objetivos. Dichos grupos opcionalmente deben ser una entidad legalmente constituida para empezar a implementar un proyecto o iniciativa con beneficios sociales, como ejemplo una comunidad que se organiza para reparar una calle, beneficiando a todos incluyendo a visitantes de la localidad.

#### **5.4 Análisis teórico.**

La ESSC nació a partir de la inconformidad de los pueblos, evolucionando en formas organizativas que actualmente son reguladas y reconocidas, aunque difieren de muchas maneras con entidades basadas en economía tradicional se destaca por la defensa de grupos vulnerables

ante desigualdad e injusticia social, ejecutando iniciativas económicas que benefician a comunidades.

Los desafíos que enfrenta la ESSC son principalmente de una regulación que brinde generalidades reconocidas por gobiernos y entidades internacionales, aceptar a este como un sector formal conformado por diversas empresas e iniciativas que brindan beneficios sociales bajo principios basados en la solidaridad, equidad e igualdad, adicional la implementación de sistemas que innoven las tecnologías sin afectar el medio ambiente.

La gestión administrativa de entidades de ESSC presenta similitudes con estructuras pertenecientes a economía tradicional, tales como factores de comunicación, división de trabajo, mecanismos de control y otros; diferenciando sus elementos a través del enfoque solidario y colaborativo que se aplica en cada uno, impactando positivamente su contexto al aplicar economía circular en procesos de gestión, brindando resultados que destacan la sostenibilidad ambiental.

### **5.5 Caso de estudio: Entidades sin fines de lucro.**

En el primer capítulo se puntualizan las características y formas organizativas que entidades e iniciativas propias de ESSC poseen, también se conceptualizan sus elementos y principios.

Como caso aplicativo a este apartado se tomará de referencia a entidades jurídicamente como asociaciones sin fines de lucro, mejor conocidas en El Salvador como ONG's, las cuales muestran en su máxima esencia la práctica de principios y comportamiento general propio de la ESSC.

#### **5.5.1 Características**

Las ONG nacen a causa de la subsanación de deficiencias en la calidad de vida poblacional por parte de la empresa privada y el Estado. Sus características están ligadas a principios y valores de ESSC, como autogestión, búsqueda del bienestar social a través de proyectos y programas orientados al desarrollo y apoyo de diferentes sectores vulnerables; las fuentes de ingresos son

generalmente externas, por medio de donaciones de personas naturales o jurídicas, las actividades ejecutadas son desarrolladas mediante voluntariados.

### 5.5.2 Desafíos

Las circunstancias y perspectivas de proyectos desarrollados y ejecutados por ONG's invisibilizan la "buena voluntad" que las caracteriza, exigiéndoles mayor capacidad técnica, habilidades gerenciales y resultados concretos del quehacer en diferentes niveles de desempeño institucional, logrando transparencia en la gestión como organización.

Adicional a la transparencia en actividades, también se debe lograr efectividad comunicativa de proyectos y programas hacia la población, transmitiendo la finalidad de cada uno, invitando voluntarios e incentivar a donantes para continuar contribuyendo en la sostenibilidad organizativa, enfatizando la importancia de la captación de fondos para toda organización sin fines de lucro, dado que los recursos económicos son necesarios para la continuidad de programas, además de gastos administrativos que conlleva la gestión.

### 5.5.3 Solución

Para evitar confusiones estas entidades son reguladas, con el fin de prevenir casos de corrupción y lavado de dinero, cumpliendo con la legislación, además, deben mantener medios de comunicación actualizados, reflejando una imagen e identidad profesional ante donantes y población participante de proyectos, mostrando resultados y antecedentes de programas ejecutados.

## 6. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DEL TERCER SECTOR EN EL SALVADOR

### 6.1. Antecedentes

La economía social y colaborativa nace a finales del siglo XIX en medio de las corrientes ideológicas de la época, se desarrolla durante el siglo XX, como un medio para superar las crisis económicas con un enfoque de gestión diferente, trabajando con recursos limitados, solidaria y colaborativamente entre comunidades, vecinos y personas, dando respuesta a necesidades insatisfechas por la sociedad (Razeto, 2016). Este modelo se expande en Europa durante la década de los '70 principalmente en Francia, Bélgica, España y Portugal; y en algunos países latinoamericanos como Argentina, Brasil, Chile, Ecuador.

#### 6.1.1. ESSC en Latinoamérica.

Algunos autores como Chaves y Monzón (2006) y Guerra (2004) (citados en Guridi y De Mendiguren, 2014) coinciden en distinguir dos corrientes principales de economía social y solidaria: la corriente europea, de origen francés-belga y la corriente latinoamericana, desarrollada principalmente en Chile, Argentina y Brasil a principios de la década de los ochenta con el economista chileno Luis Razeto, extendiéndose en los noventa a través de redes internacionales, congresos y conferencias celebradas en el continente.

En Brasil, la ESSC se expandió a través de una red de instituciones académicas de investigación en torno a Unitrabalho<sup>9</sup>, y aportes de pensadores como Arruda (2004), y Singer (2006), quienes la plantean como el proceso de transformación social, construyendo una alternativa a modelos tradicionales, especialmente el capitalismo. Estos autores consideran la doble dimensión individual y social del género humano. En Argentina, Coraggio (2011), puntualiza en ámbitos de

---

<sup>9</sup> Red Nacional de Universidades que apoya a los trabajadores en su lucha por mejores condiciones de vida y trabajo, realizando proyectos de docencia, investigación y extensión. La entidad agrupa a decenas de instituciones de educación superior pública y comunitaria.



desarrollo local, con un enfoque social y solidario, rechazando los principios de economías tradicionales, plantea la necesidad de sustentarla sobre otros preceptos basados en el trabajo como referencia central y en la solidaridad como actitud básica.

#### 6.1.2. ESSC en El Salvador.

Los índices de pobreza en el país han aumentado debido a la crisis mundial. De cada 100 niños, 23 tienen desnutrición crónica, aunado a bajos índices de escolaridad pertenecientes a un amplio sector poblacional, bajo este contexto de desarrolla el sector de la Economía Social de El Salvador, donde se ubican entidades de actividad económica o apoyo, con diversidad de organización (asociativa o individual), ofreciendo bienes y servicios, de identidad local, territorial o sectorial, el funcionamiento sigue un esquema no lineal mediante un proceso de tres etapas para su caracterización (Alianza Cooperativa Internacional para las Américas, 2007):

- a) Oportunidad: Iniciativas Solidarias de Subsistencia
- b) Transición: Organización solidaria de producción, transformación, comercialización, financiamiento y micro finanzas
- c) Consolidación: Sistema Solidario de Producción.

En el diagnóstico del sector de la economía social en El Salvador, elaborado por la Alianza Cooperativa Internacional de las Américas (2007) menciona que:

El cooperativismo en el país se fortaleció a través de la creación de redes, como es el caso de Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador de R. L. (FEDECACES), con actividades de intermediación financiera y administración de seguros de vida entre sus 31 cooperativas miembros. Otros ejemplos de redes son La Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña (CONFRAS de R.L.), asociación que agrupa a siete federaciones de cooperativas agrarias; la RED CODIMARC, brinda promoción, investigación, asesoramiento y apoyo a productores, agropecuarios y microempresarios, aplican el enfoque de producir con técnicas amigables al medioambiente. (p. 8)

En el país, la ESSC se desarrolla a través de las organizaciones con actividades en beneficios sociales que implementa el gobierno u ONG´s, así también a través de entidades jurídicas como cooperativas y asociaciones, siendo estas últimas las más comunes, algunos ejemplos de estas, implementadas en el país, promoviendo principios y valores de la ESSC son:

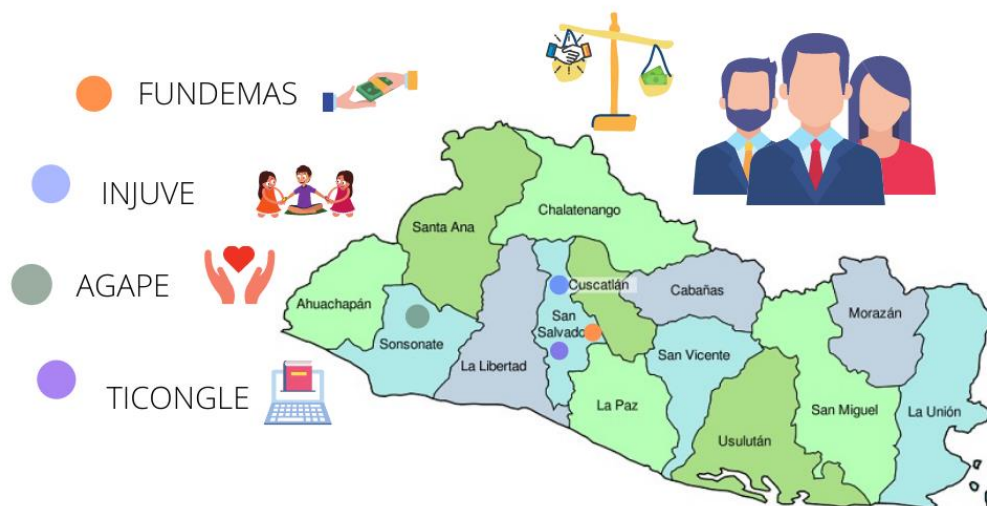
- Fundación Empresarial para la Acción Social: es una organización sin fines de lucro “dedicada a promover, la adopción de valores, políticas y prácticas de Responsabilidad Social Empresarial<sup>10</sup> para lograr competitividad entre empresas y desarrollo económico y social sostenible de El Salvador” (FUNDEMAS, 2014).
- Agape: Nace en 1978, fundada por el padre Flavian Mucci, con el objetivo inicial de ayudar a personas vulnerables dentro de la sociedad, convirtiéndose en una “institución de desarrollo humano que ejecuta programas de atención, combinados con proyectos productivos, generando recursos para la sostenibilidad” (Agape, 2020).
- Ticongle: Es un programa que busca apoyar el desarrollo educativo y profesional de “jóvenes en situación de vulnerabilidad educativa-laboral brindando oportunidades para mejorar sus condiciones socioeconómicas a través de la formación, el empleo y emprendimiento” (Ticongle, 2020) .
- Institución Nacional de la Juventud<sup>11</sup>: Brinda apoyo a jóvenes salvadoreños, las áreas de trabajo son: prevención social de la violencia, rehabilitación e inserción social, formación y desarrollo laboral, centros juveniles, cooperación y relaciones institucionales (INJUVE, 2020)

---

<sup>10</sup> En adelante RSE

<sup>11</sup> Sucesivamente: INJUVE

## INICIATIVAS DE ESSC EN EL SALVADOR



*Figura 3.* Iniciativas de ESSC en El Salvador

Fuente: Elaboración propia con base en contenido de capítulo.

La economía social como tal, está excluida de sectores económicos formales y rubros que conforman el producto interno bruto<sup>12</sup>, por lo tanto, su aporte se desconoce, aunque existen entidades que realizan importantes contribuciones a través de programas sociales, generación de empleo u otros aportes en beneficio de la sociedad, cabe destacar que, aunque muchas entidades que forman parte de la ESSC, son fundaciones, cooperativas y asociaciones, también las micro y pequeñas empresas<sup>13</sup> pertenecientes a emprendedores, inician con visión pro - valores y principios propios de la ESSC.

### **6.2. Entornos de la Economía social, solidaria y colaborativa**

En el siguiente apartado se describen los entornos a escala macro y micro, tomando en cuenta ámbitos que afectan a entidades pertenecientes a la ESSC, reflejando un panorama general de la situación en que se desarrollan.

<sup>12</sup> Sucesivamente PIB

<sup>13</sup> Mejor conocido como pyme, según la RAE



*Figura 4.* Entornos de la ESSC

Fuente: Elaboración propia con base en contenido de capítulo.

### 6.2.1. Macro ambiente.

Para aplicar iniciativas y proyectos de carácter social, solidario y colaborativo, se describe el contexto del país, en sus principales entornos, siendo estos el político, económico, social y legal, ámbitos que afectan al desarrollo de las entidades.

#### a) Entorno político

El Salvador es una república democrática con sistema pluralista, donde los partidos políticos representan a los ciudadanos en el gobierno. Posee tres poderes del Estado, ejecutivo, legislativo y judicial (Organización de Estados Americanos<sup>14</sup>, 2014), que administran y ejecutan proyectos en beneficio de la población. Es un país altamente polarizado, siendo ARENA y FMLN los principales partidos, sin embargo, eso cambió en las últimas elecciones presidenciales, resultando

<sup>14</sup> OEA, según sus siglas.

victorioso Nayib Bukele, quien compitió por el partido GANA, rompiendo el bipartidismo existente, (BBC News, 2019).

Según el periódico digital El Financiero (2020). A causa de los cambios experimentados en el gobierno, el escenario político es incierto debido a situaciones externas como la emergencia sanitaria provocada por el virus SARS COV 2, e internas como disputas entre instituciones gubernamentales y partidos políticos; la incertidumbre política en cuanto a las reformas generadas o especuladas afectan mayormente a micro y pequeña empresa, entidades que conforman gran parte del sector de la ESSC.

#### b) Entorno económico

El Salvador, posicionado como la cuarta economía más grande de la región centroamericana, en el 2001 adoptó el bimonetarismo, desplazando la moneda nacional, el colón por el dólar estadounidense, reduciendo riesgo cambiario (Deloitte, 2020). A raíz de la crisis del 2009, el PIB se contrajo, desde entonces el crecimiento económico ha sido lento, con promedio de 2% entre 2010 y 2014, recuperándose en 2015 con una tasa del 2.4%, datos según The World Factbook (2018), para el año 2019 alcanzó el 2.3%, posteriormente ha registrado niveles bajos de crecimiento económico de manera recurrente, superando el 3% en dos ocasiones desde el año 2000 (Banco Mundial, 2020).

Los recientes acontecimientos han afectado mayormente el entorno económico, siendo la pandemia Covid-19, la principal causante, generando un estancamiento en la reducción de pobreza y crecimiento económico, se espera que “el PIB de El Salvador se contraiga un 8,7% en 2021, debido a la disminución de la actividad económica, una menor demanda agregada en mercados internacionales y reducción de remesas enviadas a los hogares” (Banco Mundial, 2020). El Salvador se encontró en el puesto número 85 para el 2019 y para 2020 quedo se posicionó con el

número 91 de 190 del ranking Doing Business<sup>15</sup> (Deloitte, 2020), reflejando disminución en cuanto a competitividad y en consecuencia una probable reducción en inversión extranjera.

### c) Entorno social

La sociedad salvadoreña presenta diversos problemas que ha arrastrado desde el siglo pasado, resultando en altos índices de delincuencia, afectando el desarrollo del país, el crimen y la violencia son retos que gobiernos anteriores han procurado disminuir. Según datos del Banco Mundial (2020) en 2007 se experimentó una leve reducción de pobreza del 39% al 29%, disminuyendo también la pobreza extrema de 15% a 8.5% durante el mismo período.

El principio fundamental de la ESSC es la igualdad, que a nivel macro se cuantifica con indicadores como el coeficiente GINI<sup>16</sup>, muestra que la brecha se redujo de 0.58 en 2001 a 0.38 para el año 2018, convirtiéndose en uno de los países más igualitarios de América latina después de Uruguay, sin embargo, debido a la crisis mundial causada por la pandemia Covid-19, las brechas de igualdad y pobreza decaerán -0.21, según datos del Banco Mundial (2020).

En 2017, el país presentó 0.674 en el Índice de Desarrollo Humano, ocupando el puesto 121 de 189 países analizados, ubicándose como desarrollo humano medio bajo, inferior a la media de América Latina de 0.740, mientras que en el Índice de Desarrollo ajustado por Género (IDG), “introduce la variable de desigualdades entre hombres y mujeres, deja a El Salvador en el puesto 91 de 155 países con 0.427 puntos, en el 2018” (Asociación de Amanecer solidario, 2018).

### d) Entorno Legal

El Salvador posee una estructura legal basada en la constitución de 1983 que además regula a las asociaciones y entidades sin fines de lucro, el artículo 7 establece “Los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para

---

<sup>15</sup> Doing Business es un estudio elaborado por el Banco Mundial, mide y analiza las regulaciones que afectan el desarrollo de actividades económicas de los países, según su facilidad de hacer negocios.

<sup>16</sup> El Coeficiente de Gini se usa para medir el nivel de desigualdad existente entre los habitantes de una región.

cualquier objeto lícito. Nadie podrá obligar a pertenecer a una Asociación” (Constitución de la República de El Salvador). Las leyes que rigen a las entidades más representativas de la ESSC en el país como las cooperativas, asociaciones y fundaciones o entidades sin fines de lucro, así como las Pequeñas y Medianas Empresas<sup>17</sup>, en representación a aquellas iniciativas y emprendimientos con visión democrática y solidaria en beneficio a la sociedad como tal, son:

- Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro: nace de la necesidad de “velar por la transparencia en el manejo de fondos de las entidades; parte de ellos provienen del público, así como de donantes en el desarrollo de actividades y labores” (Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, 2001, Consideraciones III).
- Ley general de asociaciones cooperativas: nació para facilitar, proteger y promover el desarrollo de la cooperativa en el país se estableció dicha ley en su decreto N° 339 emitida por la Asamblea Legislativa (1994).
- Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y pequeña Empresa: Regula el desarrollo de actividades generadas por las pymes, que contribuyen al sostenimiento y crecimiento económico del país, siendo una de las principales fuentes en generación de empleo con condiciones equitativas, aportando potencialmente en el desarrollo sostenible (Comision Nacional para la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE), 2014).

El país presenta iniciativas de ley y leyes que regulan entidades pertenecientes a la ESSC, pero sin reconocer de manera legal y regulada el sector de la ESSC.

---

<sup>17</sup> Acrónimo aceptado por la RAE como Pymes

### 6.2.2. Microambiente.

Las organizaciones de ESSC tienen como objetivo mejorar las condiciones de vida, acceso al trabajo y el desarrollo de emprendimientos que dinamicen la economía, convirtiéndose en alternativas de negocio que procuren el bienestar de las personas que integran el sector.

#### a) Asociaciones y redes

Las asociaciones son establecidas mediante relaciones de cooperación entre personas o entidades que conviene compartir responsabilidades en el cumplimiento de metas específicas, mientras que las redes son estructuras de gestión democrática que las vinculan por medio de intereses o necesidades comunes en un territorio determinado. (Picas, 2011)

Estas constituyen un factor clave para el desarrollo exitoso de las organizaciones de ESSC, la sostenibilidad depende de la capacidad para consolidar vínculos con los actores que participan en la actividad económica, se requiere de esfuerzos combinados, que individualmente las empresas u organizaciones no podrían lograr, por ello constituyen un componente esencial de una ESSC integrada. (Letelier, Vanhulst, Cid, y González, 2019)

En muchos países, las asociaciones y redes comunitarias han obtenido reconocimiento por la importante contribución al desarrollo social que han logrado, sin embargo, el papel económico es generalmente subestimado o malinterpretado. Las redes y asociaciones tienen como prioridad ayudar a iniciativas basadas en ESSC a encontrar respuestas de necesidades específicas, mediante instrumentos especialmente formulados en la gestión del modelo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe<sup>18</sup>, 2015).

Los gobiernos tienden a desarrollar políticas de desarrollo económico centradas en las organizaciones privadas de carácter capitalista, incrementando la igualdad comercial entre

---

<sup>18</sup> En adelante CEPAL



empresas dentro del mercado nacional e internacional, excluyendo de ellas a las organizaciones de ESSC, aún la educación económica se orienta a modelos privados de propiedad.

Dentro del campo de las organizaciones gestionadas bajo ESSC, se diferencian tres niveles de acción, (Coraggio, s.f.):

- a) Micro socioeconómico: impulsa formas económicas internamente solidarias, iniciativas nacidas de la sociedad o a partir de planes públicos de promoción para organizar emprendimientos asociativos, de producción, autoconsumo, de circulación, financiamiento; suelen estar focalizadas en los sectores menos favorecidos.
- b) Meso-socioeconómico: promueve la formación de redes y asociaciones que expanden la solidaridad articulándose territorial y horizontalmente y más allá de cada unidad económica.
- c) Sistémico: busca transformar macro estructuras que sientan bases para otro sistema económico, como las formas de reconocimiento jurídico de identidades y derechos de la propiedad.

El acceso al capital para las iniciativas de ESSC es muy importante, a pesar de ello, las fuentes de financiamiento en el sector bancario son limitadas para las empresas de ESSC, porque la garantía de obtener rendimientos de la inversión es insuficiente. A través de las redes y asociaciones, las entidades basadas en ESSC cooperan en la creación de instrumentos de financiación a la medida de sus realidades específicas. (De Leon y Vinocur, s.f.)

En El Salvador existen aproximadamente 1,316 asociaciones cooperativas<sup>19</sup> según el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo<sup>20</sup> (2020). Durante muchos años se han compilado estadísticas y creado normativas y leyes para que las asociaciones tengan el debido respaldo legal, además de medir el alcance e impacto que tienen sobre las comunidades en las que realizan

---

<sup>19</sup> Datos recopilados hasta el 30 de septiembre de 2020

<sup>20</sup> INSAFOCOOP, según sus iniciales.

actividades, sin embargo, muchas iniciativas emergentes aún son invisibles en las estadísticas oficiales, por esa razón, el alcance e impacto de la ESSC en la sociedad salvadoreña aún es difícil de medir con certeza.

#### b) Colaboraciones

Las colaboraciones se crean para mejorar o potenciar el modelo de negocio, reduciendo riesgos y facilitando la adquisición de recursos y trabajar cooperativamente en la construcción de relaciones basadas en los principios de las ESSC (de León y Vinocur, s.f.).

La importancia estratégica de las colaboraciones para las organizaciones de ESSC se debe al impacto en la sostenibilidad y la capacidad para cumplir su misión eficientemente, asegurando los recursos necesarios en el desempeño de las actividades que benefician a las partes interesadas, sin depender de fuentes específicas de financiación (Weerawardena, McDonald, y Sullivan, 2010).

La participación en el tejido de la comunidad local, la colaboración en proyectos y actividades contribuyen en la mejora del entorno cercano, las entidades de ESSC que se integran para trabajar y ayudarse lo hacen mediante tres tipos:

- i. **Coopetencia:** es una alternativa para las organizaciones que presentan dificultades en procesos administrativos, innovando estrategias de crecimiento y competencia mediante la unión de esfuerzos colectivos orientados a la competitividad (Cárdenas, Velásco y Cañizares, 2018)
- ii. **Alianzas entre empresas no competidoras:** se forman para desarrollar nuevos negocios o mejorar los ya existentes.
- iii. **Relaciones comprador-proveedor:** tienen como objetivo garantizar la disponibilidad de materias primas e insumos necesarios, con buen precio, a tiempo y calidad.

Las redes de colaboración surgen como respuesta a necesidades que las organizaciones no pueden satisfacer, identificando carencias comunes y formulando estrategias que las satisfagan.

A través de las colaboraciones, las entidades pueden acceder a nuevas fuentes de información, conociendo detalladamente los aspectos importantes acerca del público objetivo, reduciendo riesgos en la ejecución de proyectos de carácter social o medioambiental (Ishikawa y Morel, 2008).

Algunas de las principales razones por las cuales organizaciones establecen relaciones de colaboración son:

- Acceso a recursos: se da a través de intercambios en las colaboraciones, los recursos consisten en donaciones, personal de apoyo, conocimiento, visibilidad y legitimidad (Proulx, Hager, y Klein, 2014).
- Expansión de servicios: Según Arsenault (1998 citado en Proulx et al. 2014), las entidades del tercer sector están dispuestas a establecer relaciones de colaboración cuando contribuyan a mantener o mejorar productos, servicios o ambos.

Uno de los principales riesgos existentes al colaborar con otra organización es que las acciones negativas realizadas por una parte pueden perjudicar la reputación de la otra. (Snavely y Tracy, 2002).

#### c) Programas de trabajo decente

La desigualdad es una característica histórica y estructural de las sociedades latinoamericanas, la manifestación frecuente del fenómeno es la ineficiente distribución del ingreso, que constituye causa y efecto de otros desiguales en ámbitos como educación, trabajo y oportunidades. Es condicionada por la estructura productiva, además de determinantes étnicos, raciales y de género. (CEPAL, 2015)

Los países de América Latina y el Caribe se han convertido en la región más desigual en términos de distribución del ingreso, está fuertemente relacionada con el insuficiente progresivo de políticas fiscales y sociales, especialmente en comparación con los países desarrollados. (CEPAL, 2015)

Según la Organización Internacional del Trabajo<sup>21</sup>, el Programa de Trabajo Decente<sup>22</sup> brinda los cimientos necesarios para un marco de actuación más estable y justo para el desarrollo económico y social; como una pieza fundamental en el esfuerzo por reducir la pobreza y la desigualdad, establece cuatro pilares estratégicos e interrelacionados que se adaptan a los principios y objetivos que siguen las organizaciones gestionadas bajo ESSC. A continuación, se describen:

i. Promoción y realización de normas laborales y derechos en el trabajo

La Conferencia Internacional del Trabajo adoptó la Declaración sobre los principios y derechos fundamentales en el trabajo, estableciendo un conjunto de principios considerados derechos humanos básicos y un pilar fundamental del trabajo decente. (OIT, 1998)

La OIT promueve entidades de ESSC porque pueden desempeñar un papel importante en la promoción y fortalecimiento de normas y el cumplimiento de los derechos laborales, en la economía informal, combatiendo las violaciones a estos y medidas inapropiadas abordadas en problemas de los trabajadores (OIT, 1998). Los desafíos del sector informal son condiciones de precariedad laboral, salarios pobres e insuficiente tiempo para participar en organizaciones colectivas, dentro de la economía tradicional, las mejores condiciones para las empresas significan peores condiciones salariales, laborales, medioambientales que afectan la salud de las personas, los derechos de los trabajadores se están nivelando hacia abajo (Galeano, 1998).

---

<sup>21</sup> En adelante OIT

<sup>22</sup> En adelante PTD

Otro desafío es la erradicación del trabajo infantil, las cooperativas desempeñan un importante papel en el área, apoyando a comunidades en la adopción de procesos productivos libres de menores y fortaleciendo los procesos de diálogo social, posibilitando que los pequeños campesinos alcen sus voces para ser escuchados en la toma de decisiones que afecten la gobernanza de las cadenas de producción y distribución. La OIT (2009) ha elaborado y publicado materiales referentes a la capacidad de cooperativas para erradicar el trabajo infantil, por ejemplo: “Paquete de recursos de capacitación para cooperativas agrícolas sobre la eliminación del trabajo infantil peligrosos”.

ii. Garantizar el empleo decente y los ingresos

La garantía consiste en crear mayores oportunidades para grupos vulnerables, propiciando una mejora en el empleo e ingresos. En los últimos años, las crisis económicas han provocado altas tasas de desempleo que, si bien, han presentado algunas señales de mejora, aún se conservan situaciones de incertidumbre en el mercado laboral, deterioro de las condiciones laborales, calidad baja de empleo, incremento de trabajo a tiempo parcial, en otras palabras, mercados laborales desalentadores (OIT, 1998).

Las entidades basadas en ESSC pretenden cumplir con objetivos económicos y sociales, desempeñando un papel valioso en la creación de empleo decente y mejora de ingresos, por ejemplo, los servicios de micro finanzas solidarias permiten que las personas con acceso limitado a recursos y servicios financieros tradicionales, ahorren y reciban préstamos en condiciones asequibles, contribuyendo al trabajo decente mediante la creación de condiciones para el salario y el autoempleo, la reducción de la vulnerabilidad y el empoderamiento de personas vulnerables a través de procesos participativos en toma de decisiones. (de León y Vinocur, s.f.)

Un factor fundamental para lograr los objetivos del PTD es la educación y la formación profesional, desde una perspectiva más amplia, las entidades de ESSC proponen esfuerzos de formación profesional, enriqueciendo las oportunidades de las personas en la búsqueda de superación, prestando especial atención a grupos vulnerables que presentan dificultades en el acceso al mercado laboral.

### iii. Ampliación de la protección social

Las organizaciones de ESSC juegan un papel importante en la protección social, sus actividades se centran en el bienestar de las personas, frecuentemente cuentan con ubicación estratégica a fin de detectar necesidades y problemas de índole económica y social de comunidades, gestionando mecanismos que facilitan el acceso de sus miembros a garantías que mejoren la calidad de vida, salud y micro finanzas.

A través de los pisos de protección social, que tienen como objetivo la reducción de la pobreza y vulnerabilidad, el empoderamiento de las mujeres, el fortalecimiento de la fuerza laboral, y la mejora de los medios de subsistencia. Como resultado, la forma y la función de los programas de protección social pueden ser dispares, de acuerdo con el objetivo particular (Escobar, 2017).

Las entidades de ESSC trabajan por establecer escenarios comunitarios seguros, especialmente para trabajadores que no están cubiertos por los sistemas nacionales de seguridad social.

### iv. Fortalecimiento y ampliación del diálogo social

La OIT define el diálogo social como negociaciones, intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores sobre problemas de interés común relacionados con la política económica y social (OIT, 1998).

El diálogo social es crucial para la cohesión de los integrantes de la sociedad, el principal objetivo es promover el consenso y la participación de los actores laborales, promoviendo espacios democráticos e igualitarios exitosos, con el potencial de resolver problemas económicos y sociales, fomentando estabilidad y progreso económico.

Las prácticas de la ESSC son inclusivas, fomentan estructuras sólidas y transparentes, desarrollando cultura de diálogo sobre problemas de gobernanza y crisis, a partir de los cuales se

formulan planes de recuperación y reforma, estos deben ser elaborados conjuntamente con actores económicos y sociales, facilitando la implementación.

d) Programas de alimentación.

En los últimos años la producción de alimentos ha incrementado en muchos países; mientras que el número de personas que padecen hambre también ha aumentado debido al vertiginoso crecimiento poblacional y la deficiente distribución de alimentos, restringiéndoles del derecho más esencial: la alimentación, la principal causa de este problema es la pobreza, causada por el desempleo o escasos ingresos, se vuelve imperante contribuir en la formulación y adopción de políticas y medidas para garantizar el acceso de las familias a alimentación.

Un factor clave en el desarrollo económico y bienestar emocional y social es la seguridad alimentaria, que representa la capacidad de las familias para obtener, produciendo o comprando, los alimentos suficientes para cubrir las necesidades dietéticas de sus miembros. En zonas urbanas este problema depende del nivel de ingresos y en zonas rurales de la disponibilidad de alimentos, los precios e ingresos. (Pedraza, 2003)

El nivel de pobreza no sólo afecta la variedad de productos alimenticios adquiridos, sino también la cantidad de los mismos. (Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá<sup>23</sup>, 2001). Durante los últimos años la región Latinoamericana ha encarado problemas económicos que han propiciado y aumentado condiciones de pobreza, en El Salvador la Organización de las Naciones Unidas de la Alimentación y la Agricultura<sup>24</sup> desarrolla programas de alimentación enfocados en tres áreas prioritarias ( s.f.):

i. Políticas e institucionalidad pública con enfoque de derechos

---

<sup>23</sup> Mejor conocido como INCAP

<sup>24</sup> FAO, por sus siglas en inglés.

- ii. Agricultura familiar, desarrollo rural y alivio a la pobreza
- iii. Recursos naturales, cambio climático, gestión de riesgo y respuesta a emergencias

Trabajando en conjunto con instituciones de gobierno y organizaciones internacionales y sociales que buscan el mejoramiento del estado nutricional de comunidades a nivel de país, dichos programas están clasificados en diversas categorías (Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional, 2020) algunas de ellas son catalogadas en financiamiento y créditos, alimentación escolar, desarrollo de cadenas productivas y otros.

### **6.3. Análisis teórico**

La ESSC, se excluye de sectores económicos formales, por lo tanto, su impacto es desconocido y difícil de medir a causa de ser invisible en estadísticas gubernamentales, a pesar de ello se conciben importantes contribuciones económicas y sociales en diversas regiones a través de programas y mecanismos de inclusión, generando igualdad de oportunidades en beneficio de la sociedad. Las organizaciones pertenecientes a ESSC no tiene dueños únicos, es decir, que son una propiedad colectiva que promueve el bienestar común de sus participantes.

El tercer sector de la economía de El Salvador, está constituido por entidades basadas en ESSC, que mediante sus principios y valores tanto sociales, como económicos, garantizan la sostenibilidad económica y calidad de vida de los participantes, contribuyen en la formulación de políticas en desarrollo social y sostenibles, implementando estrategias en temas de reducción de pobreza, ejecutando proyectos de trabajo decente que promueven normas y derechos laborales, programas de alimentación y otros que benefician principalmente a grupos vulnerables.

La gestión basada en una cultura de inclusión y transparencia promueve espacios sobre toma de decisiones a través del diálogo y participación, que estructuras de gestión clásica carecen. A nivel local, la organización tiene la facultad de examinar problemas y prestar servicios de cuidados a grupos vulnerables, además establecer mecanismos para subsanar situaciones en inseguridad



alimentaria, carentes condiciones sanitarias, degradación del medio ambiente, contaminación y superpoblación.

#### **6.4. Caso de estudio: Las cooperativas en El Salvador**

A continuación, se presenta a través del caso hipotético “Cooperativa la Esperanza” algunos programas, generalidades y problemáticas que algunas cooperativas presentan en El Salvador, así también recomendaciones para superar los desafíos detectados.

##### 6.4.1 Generalidades de la cooperativa.

La Esperanza es una cooperativa de autogestión dedicada a la recolección de material a base de caucho de neumáticos, transformarlo en nuevos implementos y posteriormente vender dichos productos, posee dos agencias ubicadas en el área metropolitana de San Salvador. Fue fundada hace 10 años y cuenta con cerca de 100 asociados, la mayor parte de ingresos provienen de talleres y venta de neumáticos que comercializan como llantas a bajo costo.

Esta cooperativa tiene como principal objetivo el fortalecimiento socioeconómico y medioambiental de comunidades ubicadas en zonas vulnerables de la región donde ejecuta proyectos, promoviendo el desarrollo del país, con enfoque de sustentabilidad, equitativo y armonizado, incidiendo en la evolución de la estructura social y económica de El Salvador.

La gestión de La Esperanza se basa en valores y principios característicos de la ESSC, tales como:

- a) Honestidad y transparencia como ejes principales de las actividades que realiza.
- b) Promoción y fortalecimiento de procesos auto gestionados de comunidades rurales y urbanas.

c) Lucha contra la injusticia económica, social y política.

d) Práctica de la democracia y defensa de los Derechos Humanos

#### 6.4.2 Programas y resultados.

La entidad tiene varios programas de apoyo como parte de labores que promueven con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas pertenecientes a sectores vulnerables.

Desde hace diez años, “La Esperanza” trabaja con núcleos familiares vulnerables desprovistos de asistencialismo, haciendo énfasis en zonas donde la pobreza constituye el principal problema, consolidándose como un referente en temas de desarrollo sostenible para las comunidades, garantizando seguridad alimentaria, programas de trabajo decente y participación activa de familias beneficiadas.

#### 6.4.3 Problemática.

Con la intención de incrementar el rendimiento financiero de la cooperativa, la junta directiva decide implementar la política de negociar materia prima con personas naturales que desean desechar piezas de caucho, consideradas contaminantes del medio ambiente, adquiriéndolas a menor costo con respecto a los asociados.

Sin embargo, el actual gerente se opone a esa decisión tomada por consenso de la mayoría, puesto que eso perjudica las negociaciones establecidas con empresas aliadas, además, dentro de ese grupo empresarial se encuentran comercios pertenecientes a políticos reconocidos a quienes no les conviene que se adquiera materias primas de nuevos proveedores, aunque sean pequeños, porque mediante la cooperativa realizan actos de corrupción.

Las intenciones del gerente y políticos involucrados son contrarias a principios y valores de la organización, persiguiendo intereses personales y corruptos; un aspecto principal en la gestión

cooperativa, la reputación organizacional debe ser basada en confianza y respeto, para transmitirla a sus grupos de interés.

#### 6.4.4 Soluciones.

La integración de asociados es fundamental, debe trabajar en permanencia y pertenencia de miembros por medio de capacitaciones sobre temas que integran conocimientos en áreas como: tecnología, comunicación y actividades administrativas que faciliten la sinergia dentro de la organización y eviten actos corruptos. Como en cualquier institución, los riesgos existen, pueden ser de índole financiera y nivel colaborativo de los miembros que impiden el desarrollo de actividades.

Se vuelve necesario revisar los antecedentes y cualidades de dirigentes elegidos; además implementar políticas sobre sanciones a quienes incurran en conductas delictivas relacionadas con las funciones que desempeña y reestablecer la conducta de valores morales, educando a los miembros con una clara conciencia de los derechos y responsabilidades.

Para las comunidades se pueden ofrecer programas de desarrollo social y económico, servicios de ahorro, emprendimiento; para colaboradores, programas de formación, recreación y tecnología, además la administración promueve el respeto, distribución equitativa de recursos, garantizando un pago justo, promoviendo el modelo de gestión sociocrática.

Mediante las redes de colaboración, las entidades pueden establecer mecanismos de alianzas con empresas no competidoras o mejorar relaciones con proveedores, delegando responsabilidades y empleando recursos en beneficio de los interesados.

## **7. CAPÍTULO III: LINEAMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE INICIATIVAS COMUNITARIAS EN EL SALVADOR.**

### **7.1 Origen y actualidad de economía comunitaria.**

En América latina antes de la colonización, existían pueblos indígenas, estos poseían sus propios sistemas para comercializar basados en la satisfacción de necesidades, aplicando principios como reciprocidad y redistribución. Chiroque y Mutuberría (2017) mencionan que dentro de los pueblos existieron minorías dominantes y jerárquicos, formaciones socioeconómicas basadas en producciones comunales, con unidades básicas propias de sus territorios, por ejemplo, los mayas, civilización encontrada en El Salvador, Guatemala y Honduras, dominaba el cacao como unidad monetaria, también se aplicaban muy comúnmente trueques en procesos de comercialización.

Los Aztecas, Mayas, Incas entre otras civilizaciones, desarrollaron modos de producción diferentes, interrumpidos y violentados por la conquista y colonización. La construcción comunitaria establecía una relación entre fuerza de trabajo colectiva, los hombres y la naturaleza, constituyendo el núcleo de relaciones sociales, políticas, económicas y religiosas, en las unidades de producción

El siglo XVI significó el mayor cambio estructural, punto de quiebre en la historia de América, donde el encuentro desarrollado entre las sociedades indígenas y los conquistadores estableció una relación de dominación y subordinación entre culturas, pueblos y economías diferentes. La marginación de pueblos locales, formas organizativas, modos de producción, cultura y costumbres generó crisis, actualmente sin resolver, donde se perdió la coherencia del mundo prehispánico (Chiroque y Mutuberría, 2017). Sin embargo, estas prácticas, cosmovisión se preservaron y permitieron su articulación y supervivencia, se mantienen vigentes permitiendo la organización comunal, mantener sus principios, en varios casos combinadas prácticas capitalistas.

### 7.1.1. La economía comunitaria en El Salvador

La integración de actividades económicas campesinas e indígenas han visibilizado las prácticas vigentes de la economía comunitaria, permitiendo supervivencia en poblaciones rurales y migrantes urbanos, generando nuevas manifestaciones sociales, culturales, económicas y políticas, preservando los principios, instituciones, símbolos y cosmovisión propios, como ejemplo se pueden observar los mercados de artesanías propios en muchos pueblos salvadoreños y otros emprendimientos, talleres, comercios, locales comunales, cooperativas, espacios culturales, desarrollo de servicios y bienes comunitarios como la construcción de viviendas, de salud, entre otros.

En muchas comunidades se ejecutan iniciativas a través de programas sociales provenientes del gobierno o asociaciones solidarias, algunos ejemplos son:

- Asociación de amanecer solidario: promociona la solidaridad entre pueblos en colaboración con la Asociación Nuevo Amanecer de El Salvador (ANADES) en el desarrollo integral de las familias y comunidades del país como por ejemplo su programa de Desarrollo Integral Comunitario (Asociación Amanecer Solidario, 2020).
- San Miguel productivo: Es un programa dirigido a comunidades, donde la alcaldía a través del departamento de Agricultura y Seguridad Alimentaria, coordina actividades sobre el programa para garantizar productividad y la buena alimentación en los habitantes del Municipio. Agricultores de diferentes cantones y caseríos reciben paquetes agrícolas con el objetivo de convertir al departamento en el granero del país; realizando un trabajo en conjunto; municipalidad y líderes de distintas comunidades, con quienes se planifican las actividades (Alcaldía de San Miguel, 2019).
- Asociación para el desarrollo integral de las juventudes de San Salvador (ADIJUSS): Busca el desarrollo integral de jóvenes, con igualdad e inclusión, logrando destacar sus habilidades, generando oportunidades de desarrollo, a través de la formación constante,

rescatando la cultura del país y fortaleciendo áreas económicas creando oportunidades sostenibles para jóvenes a través de proyectos emprendedores para la prevención de la violencia (Asociación para el Desarrollo Integral de las Juventudes de San Salvador, 2017).

- Consejos para el Desarrollo Artístico Cultural Comunitario (CODACC):

La iniciativa sobre la creación de Consejos comunitarios surge en 2012, promotores y artistas observaron la necesidad sobre arte vinculado con la comunidad, surgiendo así ocho iniciativas en diferentes departamentos del país: Santa Ana, Sonsonate, San Salvador y San Vicente. (Iberculturaviva, 2015, p. 4)

## **7.2 Gestión de iniciativas comunitarias**

Las iniciativas comunitarias poseen un alcance focalizado, limitándose a implementar programas por sectores, esto puede llegar a brindar un nivel más alto de efectividad en la ejecución de sus actividades, en el país muchas de estas iniciativas son organizadas por las propias comunidades de manera informal a través de ferias, ventas de artesanías, iniciativas de apoyo al comercio local y otros.

### **7.2.1 Oportunidades de proyectos comunitarios en El Salvador.**

El desarrollo de la economía a nivel comunitario<sup>25</sup> se puede entender como “iniciativas concebidas y emprendidas por personas en una localidad, ... las más marginalizadas, con objetivos de crear nuevas oportunidades económicas y mejorar condiciones sociales, económicas y del medio ambiente, mediante un proceso inclusivo y democrático, según criterios de sostenibilidad” (Red Canadiense de DEC, p. 6).

La ESSC aplicada a una escala comunitaria puede brindar diversos beneficios y oportunidades que apoyan al desarrollo de un país, siendo proyectos e iniciativas positivas para las poblaciones

---

<sup>25</sup> Desarrollo económico comunitario en adelante DEC

pertenecientes al sector vulnerable de El Salvador, algunos beneficios visualizados en la implementación de iniciativas son demostrados en el estudio elaborado por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (Montoya, 2002):

- Mayor integración social de miembros comunitarios en proyectos que benefician y mejoran el entorno a través de una participación democrática
- Reducción de gastos por medio de la socialización de costos
- Autogestión de recursos
- Mejora en la calidad de vida de habitantes de las comunidades
- Flexibilización laboral.
- Realización de actividades sin afectar el medio ambiente, promoviendo proyectos que lo beneficien.
- La práctica de valores comunitarios como la unidad, solidaridad, cooperación, etc.

Las oportunidades de implementar proyectos comunitarios provienen de la determinación de necesidades identificadas, como: minimizar costos y gastos, promoviendo de manera implícita el cooperativismo, solidaridad y otros valores de la ESSC.

### 7.2.2 Desafíos

La ESSC a escala comunitaria es parte de una economía emergente que actualmente no es reconocida en muchos países por la población general, de hecho, en El Salvador su práctica es casi empírica, no todas las entidades la reconocen formalmente, presentando de tal manera aspectos a

superar, así como limitantes para su implementación entre ellos se puede destacar lo siguiente según Montoya (2002), Red canadiense de desarrollo comunitario (s.f) y Solano (2014):

- Dependencia de entidades que estén legalmente constituidas ya sean de carácter privado o público.
- La toma de decisiones, organización sobre la producción, distribución, consumo y desarrollo de propuestas generadas participativamente.
- Coordinación de los diversos actores y sectores que incentiven interacción entre el Estado, empresa privada y respectivamente la comunidad.

Se presentan desafíos basados principalmente en la coordinación de la comunidad, donde a nivel individual sus habitantes pueden encontrarse desmotivados, sin ningún tipo de interés de interactuar con su vecindad viviendo en aislamiento, o a escala grupal a falta de una directiva que sirva de guía a sus miembros e impulse los proyectos e iniciativas sirviendo también de canal intermediario entre las entidades públicas o privadas.

### **7.3 Diseño de plan para iniciativas y proyectos en ESSC a nivel comunitario**

El enfoque de este capítulo es la construcción de un manual para la implementación de iniciativas y proyectos comunitarios, primeramente, debe analizarse e identificarse las necesidades de las comunidades, sin importar si esta es formal o informal, aunque lo ideal es hacerlo a través de alguna entidad jurídica “la cual es de suma importancia para la gestión de recursos, presentar proyectos o efectuar demandas a los gobiernos municipales o al gobierno central” (Montoya, 2002, p. 5).



### 7.3.1 Idea de iniciativa

Se debe crear un listado de las necesidades que poseen según el orden de prioridad, e iniciar con aquella que ha sido consensada a través de reuniones previas.

La idea de la iniciativa debe cumplir con dos requisitos básicos: la satisfacción de las necesidades de la comunidad y el cumplimiento de las expectativas en cuanto al beneficio que brindará el proyecto (Valverde, 2009).

El brainstorming<sup>26</sup> es una herramienta útil para la generación de ideas de proyecto, que fomenta la participación, estímulo recíproco, aplazamiento del juicio, énfasis en lo cuantitativo y democracia entre miembros de la comunidad y la entidad gestora (Selva y Dominguez, 2018). Así también hacer uso de otras herramientas que profundicen en el tema de investigación, dependiendo de la magnitud de la iniciativa pueden complementarse con matriz FODA<sup>27</sup>, Canvas, PESTEL<sup>28</sup>, y otras según sea el caso.

En un plan de negocio estos pasos son habitualmente acompañados de análisis de mercado, las iniciativas o proyectos comunitarios a causa de lo específicos y limitados que son en cuanto a espacio geográfico y poblacional, pueden simplificarse a través de una reunión con los habitantes de la comunidad o bien los líderes de cada una pertenecientes a una región, consensando democráticamente las ideas y propuestas.

### 7.3.2 Plan estratégico.

La planificación estratégica constituye un proceso participativo y continuo orientado al establecimiento de objetivos y estrategias fundamentadas en la misión, visión y valores de la organización y la determinación de medios para alcanzarlo, con la finalidad de facilitar la toma de

---

<sup>26</sup> Actividad grupal que permite generar ideas, proponer soluciones y llegar a acuerdos comunes

<sup>27</sup> Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

<sup>28</sup> Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

decisiones que involucran riesgos futuros, además implica organizar actividades necesarias para llevar a la práctica las decisiones, medirlas y controlarlas.

Según Chiavenato y Sapiro, un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser burocrático, sino que debe bosquejar la situación actual de la organización o comunidad, evaluando el desempeño ante clientes y competidores, visualizando el posible escenario en años futuros, ejecutando estrategias apropiadas ante entornos de alta complejidad e incertidumbre además de riesgos y decisiones a tomar en una gestión exitosa. (2017)

Los principios de planeación estratégica permiten identificar aspectos clave a tener en consideración:

- Factibilidad: debe ser realizable, elaborar planes demasiado ambiciosos puede ser difícil de cumplir. La planeación debe adaptarse a la realidad y a condiciones del entorno.
- Integración: se debe integrar a todas las áreas funcionales de la entidad, el plan debe marcar el rumbo para todas.
- Objetividad y cuantificación: es necesario basarse en datos precisos y nunca en supuestos, especulaciones, o cálculos arbitrarios, con el fin de reducir al mínimo riesgos.
- Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes temporales que le permitan a la entidad afrontar y adaptarse a factores imprevistos, apegarse rigurosamente al plan puede tener resultados contraproducentes.

El proceso de elaboración de planes estratégicos en organizaciones de ESSC debe ser participativo, las propuestas de solución serán más constructivas e inteligentes, definiendo la

identidad de la organización, incorporando en su esencia los principios y valores de la misma (de León s.f.).

A continuación, se presentan las principales partes que componen un plan estratégico y su enfoque de ESSC.

a) Identificación de los grupos de interés

Es primordial identificar los grupos implicados en el desarrollo de actividades de la entidad, con quienes se crean vínculos. A continuación, se presenta un ejemplo de cómo identificar a los grupos de interés:



*Figura 5.* Grupos de interés

Fuente: Adaptación de información de folleto módulo 3, asignatura 2, proyecto INICIA (De León)

En el marco de las economías comunitarias y colaborativas, los grupos asociativos son quienes sienten pertenencia al proyecto, apoyan, promueven y contribuyen a la realización de la misión, la comunidad constituye el capital social del proyecto.

## b) Análisis situacional

### i. Análisis interno

Es necesaria la implicación de todas las áreas de gestión en los proyectos comunitarios, obteniendo información de cada una, el análisis interno que requiere la planificación estratégica responde a tres preguntas clave:

Tabla 1  
*Análisis interno*

Pregunta clave	Respuesta en el proceso de planeación.
¿Cuál es la situación actual?	Identificar las debilidades y fortalezas, además de los recursos disponibles, humanos, materiales, financieros y medioambientales, así como también las actividades y el nivel de desempeño, evaluando la evolución en el tiempo, el análisis de la cadena de valor, y la capacidad innovadora.
¿Qué se debe / desea hacer en el futuro?	Son los posibles cursos de acción a evaluar y tomar, líneas estratégicas sugeridas desde cada área de gestión.
¿Cómo se puede lograr el cambio deseado?	Se valoran diferentes planes de acción, que representan medidas, acciones, recursos y responsables de la ejecución y control.

Fuente: Elaboración propia con base en folleto de Omar de León, Modulo 3, Asignatura 2, programa INICIA

### ii. Análisis externo

Los cambios del ambiente que pueden influir en la planificación, factores de carácter global, cuya influencia se considera indirecta, algunos son: económicos, tecnológicos, culturales, sociales, medioambientales, políticos, legales, entre otros.

Además, existen factores directamente relacionados con las características de la organización que también se deben tener en cuenta, por ejemplo, la situación del mercado, características y situación de competidores, alianzas, posibilidades de colaboración en la comunidad, este análisis permitirá identificar las potenciales oportunidades y amenazas que deberán enfrentar.

c) Base filosófica

i. Visión

Es una representación del futuro deseado, para la comunidad, la sociedad y el entorno cercano. Debe inspirar y motivar a los involucrados; hace referencia a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público.

ii. Misión

Describe la esencia empresarial, los bienes y servicios ofrecidos, elementos diferenciadores principales, propósito organizativo, público de interés, expresa la identidad y razón de ser organizacional.

iii. Valores

Los valores son conceptos generalmente abstractos que condicionan la forma de ver y hacer negocios. Son características esenciales que sustentan las acciones que la organización pone en marcha. En el caso de la ESSC los valores o principios tienen algunas fuentes compartidas. Por ejemplo:

- Principios y Valores definidos por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995)
- Principios y Valores definidos en la Carta de Principios de la Economía Solidaria (REAS, 2011).

## d) Diseño de la estrategia

Se deben establecer objetivos, que trasladan la visión y misión a términos concretos, es decir, metas que se desean alcanzar mediante el diseño y aplicación de estrategias, que deben ser expresados de formas específicas, alcanzables, medibles, y con límite de tiempo.

En la siguiente tabla se ejemplifica la estructura que se puede adoptar:

Tabla 2  
*Estructura modelo*

Objetivos estratégico específico	En este apartado se redactan los objetivos, que trasladan la visión y misión a términos concretos, es decir, metas que se desean alcanzar, deben ser expresados de formas específicas, medibles, alcanzables, realizables y con límite de tiempo.			
Estrategias	Acciones o Tácticas	Medidas	Recursos	Responsables
Es un curso de acción que muestra la dirección y empleo de esfuerzos para cumplir con las metas planteadas	Son actividades específicas de acción inmediata que complementan y encaminan el cumplimiento de estrategias para alcanzar objetivos	Se debe procurar medir indicadores de gestión, eficiencia y eficacia que permitan el correcto desempeño de cada área.	Designación de recursos adecuados, en el cumplimiento de actividades.	Designar personas responsables encargados a realizar las actividades.

Fuente: elaboración propia con información de (Chiavenato y Sapiro, (2017)), Planeación estratégica 3ra. Ed. Capítulos 3, 9 y 12.

## Pasos para la ejecución de la estrategia



*Figura 6.* Pasos para la ejecución de la estrategia

Fuente: Chiavenato y Sapiro. (2017). Planeación estratégica 3ra Ed., p. 259

A partir de los objetivos se diseñan estrategias y determinan acciones específicas que contribuyen en el cumplimiento de objetivos, deben ser medidas y controladas, asignando recursos, tiempo y responsables en su cumplimiento.

La ejecución de la estrategia es la etapa más compleja de todo el proceso de planeación, es preciso implementarla y hacerla funcionar en el mundo real. Las personas deben ser protagonistas y actores. Para que la estrategia desarrollarse, debe ser ejecutada y puesta en práctica. Eso exige planeación, organización, dirección y control de la ejecución.

### e) Diseño del sistema de seguimiento y evaluación

El sistema de evaluación permite realizar seguimiento y análisis de la puesta en marcha, será necesario hacer revisiones periódicas y los ajustes pertinentes.

### 7.3.3 Plan financiero.

Según Gitman y Zutter, para elaborar un plan financiero se debe establecer un orden sistemático y lógico en el cumplimiento de objetivos, determinando el resultado económico del proyecto, después de elaborado, es posible proceder con su análisis decidiendo el plan de financiamiento adecuado. Habitualmente se conforma de elementos fundamentales que se describen a continuación (2013):

#### a) Presupuestos de caja

Es un estado de entradas y salidas de efectivo planeadas, se utiliza para calcular las necesidades de efectivo a corto plazo, principalmente la planificación de excedentes y faltantes de caja, se presenta con frecuencia mensual.

- i. Entradas de efectivo: Incluye las entradas durante un periodo específico, se compone de ventas, cobros de cuentas por cobrar y otras entradas.
- ii. Desembolsos de efectivo: Incluye los desembolsos realizados durante un periodo específico, los más comunes son: compras, cuentas por pagar, intereses, impuestos, sueldos y salarios, préstamos, entre otros.
- iii. Evaluación del presupuesto de caja: Indica si se espera un faltante o excedente de caja en el periodo pronosticado.

#### b) Pronóstico de ventas

Es la predicción del comportamiento de ventas durante cierto periodo de tiempo, sustentado en el análisis de datos internos, externos y las ventas realizadas. Se calculan los flujos de efectivo mensuales a partir de ingresos de ventas proyectadas y desembolsos relacionados con producción,

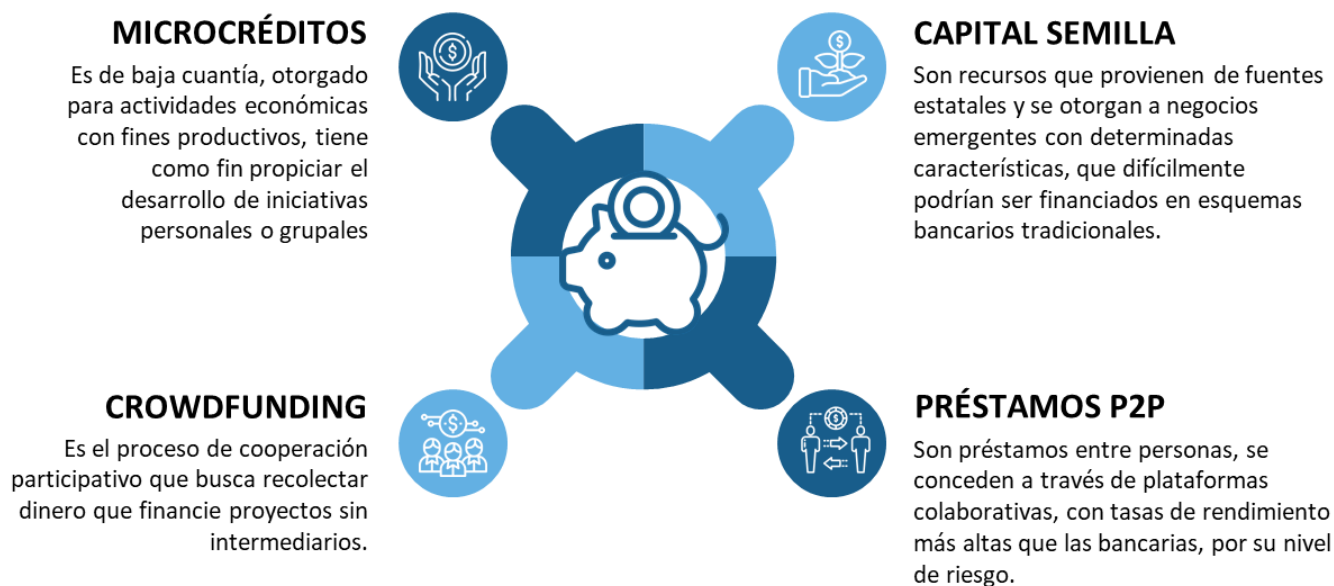


inventario y ventas. Además, se determinan los niveles requeridos de recursos y el monto de financiamiento necesario para apoyar el nivel proyectado de ventas y producción.

c) Fuentes de financiamiento.

Una fase compleja de iniciativas emprendedoras es el financiamiento, que incide en la rentabilidad, sostenibilidad y la óptima utilización de recursos del proyecto, a grandes rasgos, los recursos financieros que las organizaciones de ESSC pueden obtener pueden dividirse en dos categorías, sistemas innovadores de financiamiento y sistemas transaccionales (de León y Vinocur, s.f.).

## Sistemas innovadores de financiamiento



*Figura 7.* Sistemas innovadores de financiamiento

Fuente: Elaboración propia con base en folleto de Omar de León, Modulo 3, Asignatura 2, programa INICIA

Dentro de los sistemas transaccionales se encuentran las monedas complementarias, que son creadas por una comunidad que desea generar un medio de cambio y pago, donde la moneda oficial es escasa, tienen como objetivo fundamental la promoción de proyectos económicos y sociales de

carácter local, puede o no, materializarse en papel moneda, presentan tres motivaciones principales:



*Figura 8.* Sistemas transaccionales

Fuente: Elaboración propia con base en folleto de Omar de León, Modulo 3, Asignatura 2, programa INICIA

d) Análisis de punto de equilibrio.

Permite determinar el nivel de operaciones requeridos para cubrir los costos y evaluar la rentabilidad relacionada con diversos niveles de ventas. El primer paso para calcularlo es identificar los costos fijos y variables; los fijos son aquellos pagos a realizar en un periodo determinado, sin importar el volumen de producción o ventas, son usualmente contractuales, mientras que los costos variables cambian directamente con el volumen de ventas o producción.

e) Estados financieros proyectados.

Bajo el enfoque de la ESSC, las utilidades de iniciativas comunitarias están basadas en su sostenibilidad dentro de la planeación, se proyectan mediante estados financieros pro forma (es decir, proyectados, calculados en base a datos de años anteriores) considerando que el cambio será mínimo en el siguiente periodo.

#### **7.4 Análisis teórico**

Al ser la ESSC con un enfoque comunitario originada de la necesidad latente de los pueblos, se ha desarrollado y expandido al punto de empezar a formalizarse y tomar mayor relevancia y reconocimiento dentro de la sociedad.

A pesar de las deficiencias legales que la sociedad salvadoreña posee se han producido diversas bases para la formalización de la misma, aunque no de la ESSC como tal, sino solo de algunas áreas pertenecientes a ella, siendo así que se debe desarrollar una gestión que implique aspectos consensados y documentados, estableciendo objetivos, planes financieros que incluyan presupuestos, planes de seguimiento que indique los resultados y su respectivo impacto etc.

Si bien algunos programas o iniciativas de magnitud comunitaria son auto gestionados por la misma comunidad deben realizarse estudios y análisis de la misma manera que una empresa legalmente constituida, pero a escala más pequeña, con el fin de lograr una organización más formal con la localidad y entidades de las que se necesite el apoyo, los procesos pueden variar según sean las exigencias o requisitos de la entidad que respalde la iniciativa.

#### **7.5 Caso de estudio**

Para el caso de estudio se tratará un ejemplo con datos totalmente hipotéticos sobre la formación de una iniciativa que ejemplifique la implementación y gestión de proyectos a escala comunitaria. La iniciativa se denominará “Un mercado para todos”, ubicada en Tenancingo del departamento

de Cuscatlán, cuenta con aproximadamente 9 cantones que se deben organizar para implementar el proyecto.

#### 7.5.1 Idea de la iniciativa

El proyecto a implementar consistiría en la creación de una plaza dedicada a la consolidación de emprendedores que necesiten un lugar fijo donde ofrecer sus productos de marca social, el lugar debería contener divisiones que permitan el desarrollo de cada uno de los comerciantes, debido al espacio limitado, cada comunidad tendrá derecho a 36 espacios, para los cuales se establecerán horarios rotativos evitando disputas de pertenencias.

Los horarios deberán ser regulados y supervisados por la Asociación Solidaria bajo el programa de “comunidades unidas”. La plaza poseerá una bodega que contenga las pertenencias de los comerciantes brindando facilidades de logística.

A través de la cooperación entre los habitantes de la comunidad se generarían turnos para la limpieza, mantenimiento y vigilancia de la plaza.

#### 7.5.2 Identificación de grupos de interés.

- Habitantes de los cantones de Tenancingo: Rosario Perico, Santa Anita, Guiziltepeque, Corral Viejo, Ajuluco, Jiñuco, Copalchán, Pepeto
- Asociación solidaria: Líder de gestión, recursos humanos, voluntariados, alta gerencia y otras áreas pertenecientes a la entidad.

### 7.5.3 Base filosófica

- Misión: Somos la integración de valores basados en justicia social que apoya a las comunidades de El Salvador bajo programas que giran alrededor de acciones dedicadas a una calidad de vida digna.
- Visión: Ser el programa que apoye en el desarrollo de capacidades asociativas y productivas de familias de escasos recursos del municipio de Tenancingo.
- Valores: Cooperación, honestidad, solidaridad y trabajo en equipo.

### 7.5.4 Plan financiero

Para el correspondiente plan financiero se cuentan con recursos de la municipalidad de Tenancingo, la totalidad del proyecto es financiado por la organización, buscando la satisfacción de necesidades comunitarias (como participación, reconocimiento, pertenencia, etc.).

El costo total del proyecto financiado es de \$ 580,000.00 de los cuales \$ 96,414.00 corresponden a la implementación del proyecto, mientras que el resto será utilizado para su continuidad durante los próximos 5 años.

Tabla 3  
*Datos de proyecto*

Recursos	Presupuesto
Recurso Humano: Administrador, supervisores, vigilantes	\$ 16, 980.00
Materiales de construcción	\$ 32, 500.00
Empresa constructora	\$ 45, 000.00
Costos de mantenimiento	<u>\$ 1, 934.00</u>
Total	<u>\$ 96, 414.00</u>

Fuente: elaboración propia basada en supuestos

### 7.5.5 Implementación

- Objetivo: Crear un lugar de comercialización que fomente la cooperación entre Comunidades de Tenancingo, apoyando al comercio local.

Para el seguimiento de resultados se contará con instrumentos que evidencien el desarrollo e impacto del proyecto en la comunidad, tales como:

- Entrevistas grabadas y documentadas con los participantes
- Fotos de las reuniones que evidencien la actividad.
- Fotos de la plaza antes y después
- Informes que resuman las actividades
- Listas de control y verificación de actividades

Las listas serán documentadas con firmas y Documento Único de Identidad<sup>29</sup>, serán tomadas como partes del control, estas serán firmadas por los participantes y verificadas por los coordinadores y supervisores del proyecto.

Se harán entrevistas cada 6 meses a los participantes para evaluar el impacto en la comunidad a través de su opinión, también de ser necesario los participantes y colaboradores podrán coordinar reuniones extraordinarias para mejorar o reportar temas de suma importancia.

---

<sup>29</sup> También conocido como DUI

Tabla 4  
Cronograma de actividades

Cronograma de actividades									
Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9
Convocatoria ante líderes comunales (planteamiento de la idea)									
Reunión de seguimiento para coordinación									
Reunión de coordinación con equipo administrativo									
Cotización de proveedores									
Reunión con equipo administrativo y comunidades									
Evaluación de cotizaciones									
Firmas de contratos con proveedores									
Inicio de implementación									
Seguimiento de resultados									

Fuente: Elaboración propia en base a supuestos

## CONCLUSIONES

La gestión de ESSC a escala comunitaria en El Salvador se basa en valores y principios propios de la misma, bajo un limitado espacio geográfico, es decir, a microescala. Para impulsar iniciativas y proyectos debe generalmente tenerse claro objetivos, metas, planes entre otros aspectos necesarios para su debido desarrollo.

En el país la ESSC enfocada a comunidades, es aplicada a través de proyectos y programas generados comúnmente por ONG's o instituciones gubernamentales, en otros países llegan a ser creados y organizados por la misma colectividad local, pero en El Salvador aún está en desarrollo emergente. Se procura que los procesos aplicados sean sustentables.

Se propone que los modelos económicos comunitarios prevean un orden y seguimiento como se hace regularmente en una empresa (plantear ideas de negocios, llevar controles, estados financieros, etc.) puesto que estos cuentan con un presupuesto limitado, comúnmente los proyectos e iniciativas bajo esta escala son manejadas por entidades o terceros bajo programas sociales, que procuran el bienestar social y ambiental, centralizando todos los esfuerzos en la búsqueda del mejoramiento en la calidad de vida de los individuos a través del trabajo justo, equitativo e igualitario, dejando en segundo lugar finalidades lucrativas.

La ESSC a escala comunitaria con apoyo del Estado salvadoreño y entidades internacionales puede producir un cambio significativo a nivel social y cultural, a medida que una iniciativa crezca demandará regulaciones de las que el país carece (por ejemplo, leyes de privacidad cibernética, comercio en línea, etc.) y mayor organización entre miembros involucrados. El aporte que esta brinda a la sociedad no puede ser medida puesto que formalmente no es reconocida en el país como un sector o rubro, pero sus implementaciones representan una significativa disminución de pobreza.



## GLOSARIO

### A

**Asistencialismo:** Acción que llevan a cabo las instituciones de gobierno orientadas a resolver problemas sociales, a partir de la asistencia externa, satisfaciendo las necesidades básicas cuando las personas no pueden hacerlo por sus propios medios.

**Asociaciones solidaristas:** son organizaciones sociales que se identifican con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica.

**Asociativismo:** Es una construcción compleja, que se desarrolla en el seno de un grupo humano, basada en la ayuda mutua y el esfuerzo propio. Para llevarlo adelante, debe existir una organización y una gestión equilibrada con los objetivos sociales. La eficiencia lograda en base al alcance los objetivos establecidos, deben ser los pilares de todo emprendimiento asociativo.

**Autogestión empresarial.** Se refiere a la gestión en la que los trabajadores de una empresa participan activamente en actividades diarias de la empresa y la parte administrativa.

**Autonomía decisional:** Se trata de la capacidad que tiene cada individuo de poner normas y reglas a sí mismo, es la capacidad de tomar sus propias decisiones sin coacción alguna.

### C

**Cooperativas de autogestión:** Son todas aquellas instituciones que realizan actividades de producción de bienes y servicios, en la cual los individuos que la integran se encargan de llevar todas las actividades de la misma y aportan directamente su fuerza de trabajo, con el objetivo de realizar actividades productivas y recibir de manera equitativa a su aporte de trabajo, beneficios económicos y sociales.

Cooperativas: Entidades que impulsan la acción conjunta de personas con necesidades económicas y sociales comunes, orientadas al bien colectivo antes que, a intereses individuales, y en base a valores de autoayuda, autorresponsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad.

Cooperativismo: es el movimiento social o doctrina que define la cooperación de sus integrantes en el rango económico y social como medio para lograr que los productores y consumidores, integrados en asociaciones voluntarias denominadas cooperativas, obtengan un beneficio mayor para la satisfacción de sus necesidades.

Crowdfunding. Se puede definir como una nueva forma de financiación de proyectos basados en nuevas plataformas o tecnología, que consiste en proponer proyectos para que sean financiados por donaciones, recompensas o préstamos en masa.

## E

Economía colaborativa: Es un modelo centrado en la cooperación grupal de producción, consumo y finanzas, promoviendo con ello el desarrollo sostenible, la innovación y la sostenibilidad ambiental a través del uso de plataformas tecnológicas que permiten el beneficio de poder acceder a un mercado abierto de mercancías o servicios ofrecidos por personas particulares.

Economía comunitaria: Se basa en un modo de producción comunal de grupos humanos con vinculaciones sanguíneas o sociales, de un territorio determinado, conservando la propiedad comunitaria de la tierra y la fuerza de trabajo colectiva, y generando, a partir de ello, principios e instituciones que rigen de manera general el modo de producción y la vida comunitaria; subordinando los intereses individuales y centrándose en la búsqueda del beneficio del colectivo, además que busca el desarrollo de su comunidad adaptándose a los recursos que tiene disponibles y haciendo un manejo eficiente de ellos.

**Economía de plataformas:** Hace referencia al incremento de las actividades de consumo respaldadas por plataformas digitales que permiten rapidez, eficacia, evitan que el usuario tenga que acercarse a un punto físico y protegen su información.

**Economía solidaria:** Es un tipo de economía, una forma de producción, consumo, y distribución de riqueza, centrada en la valorización del ser humano y no en la priorización del capital. Promueve la asociatividad, la cooperación y la autogestión, y está orientada a la producción, al consumo, y a la comercialización de bienes y servicios, de un modo principalmente auto gestionado, teniendo como finalidad el desarrollo ampliado de la vida.

**Empresas sociales:** Son instituciones organizativas que buscan contribuir al bienestar social de las comunidades, desarrollando espacios socioeconómicos de integración y de potenciación de capacidades.

## F

**Factor C:** Tiene que ver con que la solidaridad en sus acepciones de colaboración, común, comunidad, cooperación, colectivo se despliegue como un factor económico. Es el hecho de que la unión de conciencias, emociones, voluntades en pos del logro de un objetivo común, compartido, incrementa, multiplica el logro de este objetivo o de esta actividad.

**Finanzas solidarias:** Son formas de democratización del sistema financiero al buscar la adecuación de productos financieros a las necesidades básicas de la población y al fortalecimiento del trabajo social acumulado en cada territorio, dando prioridad a los excluidos del sistema bancario tradicional y constituyendo un eslabón de integración y sustentación de una relación más duradera entre economía y sociedad.

**Flexibilización laboral:** Se refiere a medidas de regulación de mercado laboral en materia de la libertad de contratación y el contrato individual de trabajo, ofreciendo al empleado diversidad de actividades, horarios variables según su conveniencia y la posibilidad de trabajar en diferentes

sitios; esta modalidad busca incrementar la productividad, al ofrecer menores restricciones de inserción laboral y adaptar la vida laboral y personal a la comodidad del empleado.

## G

**Gestión democrática:** Es el tipo de gestión en la cual las personas involucradas tienen igualdad de participación y en conjunto acuerdan las políticas por las cuales se regirán sus operaciones. Este tipo de gestión es propio de las cooperativas en las cuales cada persona tiene derecho a un voto sin importar el monto de sus aportaciones.

## I

**Iniciativas sociales:** Son asociaciones diversas y heterogéneas que buscan una meta, la satisfacción de las necesidades, tales como, asociaciones de vecinos, de jóvenes, económicas, laborales, sociales, etc.

**Integración social:** Es un proceso dinámico por el cual se posibilita a las personas que se encuentran marginadas debido a problemas económicos, culturales o nacionales, participar del bienestar social alcanzado en una determinada sociedad o país.

## M

**Marca social:** Se define como todo lo que se produzca dentro del sector de la economía social en base a igualdad, solidaridad, dignidad, no explotación, además de la promoción y cuidado del medio ambiente.

**Monedas Sociales:** Son monedas creadas por una comunidad que desea generar un medio de cambio y pago, donde la moneda oficial es escasa, facilitan el intercambio dentro de un grupo determinado de personas, puede o no, materializarse en papel moneda.

Mutual: Entidad sin ánimo de lucro en la que un grupo de personas se unen voluntariamente para tener acceso a servicios, basados en la confianza y la reciprocidad.

## P

Peer to peer (P2P). Parte de la economía colaborativa procomún, compartida o de intercambio, en un contexto tecnológico, se refiere al intercambio de servicios entre pares (peer to peer). La idea principal es la creación de valor mediante la producción peer to peer por medio de la tecnología.

Precariedad laboral: Situación que viven los trabajadores en condiciones por debajo de lo normal, especialmente cuando los ingresos económicos percibidos cubren las necesidades básicas de una persona. A su vez, los contratos de trabajo temporales y las jornadas de trabajo escasas o extensas pueden ser percibidos como síntomas de precariedad.

## S

Sistema económico en el que se comparten y se intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales.

Software libre: Es un movimiento social constituido, principalmente, por personas que hacen programas de computación, y que distribuyen sus programas otorgando a los usuarios cuatro libertades.

## T

Tecnologías emergentes: Este tipo de tecnologías abarcan herramientas, innovaciones y avances que son utilizados en diversos contextos educativos, también son organismos en evolución y son potencialmente disruptivas, sin embargo, aún no han sido completamente comprendidas ni tampoco tan investigadas.

## REFERENCIAS

### Libros

Aruda, M. (2004). *¿Qué es la economía solidaria? El renacimiento de una sociedad humana matrística*. (27 ed.). Barcelona.

Chiavenato, I., y Sapiro, A., (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. (Tercera ed.). México D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores

Coraggio, J. (2011). *Economía social y solidaria. El trabajo antes que el capital* (1era Ed.). Quito, Ecuador: Ediciones Abya-Yala. Obtenido de [http://www.dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/5448/resource\\_files/Coraggio\\_ESS\\_Trabajo\\_antes\\_que\\_capital.pdf](http://www.dhls.hegoa.ehu.eus/uploads/resources/5448/resource_files/Coraggio_ESS_Trabajo_antes_que_capital.pdf)

Coraggio, J., Laville, J., Hillenkamp, I., Farah, I., Jimenéz, J., Vega, S., . . . Pérez De Mendiguren, J. (2016). *Economía Social y Solidaria: conceptos, prácticas y políticas públicas*. (Puig, C. Ed.) Obtenido de [https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/libro\\_ess.pdf](https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/libro_ess.pdf)

Fonteneau, P., Neamtan, N., Wanyama, F., Pereira, L., y Poorter, M. (2010). *Economía social y solidaria: construyendo un entendimiento común*. Turín: Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---coop/documents/publication/wcms\\_546400.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_546400.pdf)

Galeano, E. (1998). *Patas arriba, la escuela del mundo al revés*. Montevideo.

Gitman, L. y Zutter, C. (2013). *Principios de Administración Financiera* (Decimosegunda ed.). Pearson Education.

González, J., Seoane, J., y Robles, G. (2003). *Software libre*. Editorial UOC, Eureca media SL. Obtenido de <http://libros.metabiblioteca.org/handle/001/344>

Guridi, L., y de Mendiguren, J. (2014). *La dimensión económica del Desarrollo Humano Local: La economía social y solidaria*. Hegoa. Obtenido de [http://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/265/Economia\\_social\\_y\\_solidaria\\_DHL.pdf?1488539833](http://publicaciones.hegoa.ehu.es/uploads/pdfs/265/Economia_social_y_solidaria_DHL.pdf?1488539833)

Louge, R., Victoria, P., y María, R. (2016). *Modelos de la gestión de entidades de la economía social*. Buenos Aires, Argentina: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Economicas. Obtenido de <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/06/Investigacion-Modelos-de-Gestion..pdf>

Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E., y Ernst, C. (2019). *Economía de plataformas y empleo: ¿cómo es trabajar para una app en Argentina?* Recuperado de [https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Econom%C3%ADa\\_de\\_plataformas\\_y\\_empleo\\_C%C3%B3mo\\_es\\_trabajar\\_para\\_una\\_app\\_en\\_Argentina.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Econom%C3%ADa_de_plataformas_y_empleo_C%C3%B3mo_es_trabajar_para_una_app_en_Argentina.pdf)

Redondo, M., Vásquez, E., Rumierk, S., y Serna, D. (2020). *El emprendimiento y la economía colaborativa*. Bogotá. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3723>

Singer, P. (s.f.). *Economía Solidaria: posibilidades y desafíos. Presentación en el Sindicato de Ingenieros de Rio de Janeiro*. Recuperado el 29 de Junio de 2020, de [http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0179/economia\\_solidaria\\_posibilidades\\_y\\_desafios.pdf](http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0179/economia_solidaria_posibilidades_y_desafios.pdf)

Valverde, Z. (2009). *Guía de ideas y plan de negocios* (Vol. 1). Lima, Perú: Ministerio de Educación. Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/06-bibliografia-para-etp/6-gipneg.pdf>

Wanderley, F. (2015). Desafíos teóricos y políticos de la economía social y solidaria: lectura desde América latina. Hegoa. Obtenido de [http://base.socioeco.org/docs/desafios\\_teoricos\\_y\\_politicos\\_ess\\_en\\_al.pdf](http://base.socioeco.org/docs/desafios_teoricos_y_politicos_ess_en_al.pdf)

### **Sitios Web**

Agape. (2020). *agape.com*. Recuperado el 18 de Octubre de 2020, de <https://www.agape.com.sv/agape.php?info=24>

*Alcaldía de San Miguel*. (2019). Obtenido de <http://sanmiguel.gob.sv/nota.php?id=22>

Alianza Cooperativa Internacional [ACI]. (1995). *Principios y Valores Cooperativos*. Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456>

Alvarenga, M. (18 de Septiembre de 2013). *La cultura del individualismo obsesivo... Y el colectivismo*. Obtenido de *Contra Punto*: <http://www.contrapunto.com.sv/archivo2016/tribuna/la-cultura-del-individualismo-obsesivo-y-el-colectivismo>

Asociación de Amanecer solidario. (2018). *Situación de El Salvador | ONGD Asociación Amanecer Solidario*. Recuperado el 16 de Octubre de 2020, de [amanecersolidario.org: https://www.amanecersolidario.org/quienes-somos/situacion-el-salvador.php](https://www.amanecersolidario.org/quienes-somos/situacion-el-salvador.php)

Asociación para el Desarrollo Integral de las Juventudes de San Salvador. (Octubre de 2017). *ADIJUSS*. Obtenido de <https://adijuss.webnode.es>



Banco Mundial. (09 de Octubre de 2020). *El Salvador: panorama general*. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de <https://www.bancomundial.org/es/country/elsalvador/overview>

BBC News. (4 de Febrero de 2019). Elecciones en El Salvador: Nayib Bukele gana los comicios presidenciales según resultados parciales y rompe con 30 años de bipartidismo en el país. (B. N. Mundo, Ed.) Recuperado el 16 de Octubre de 2020, de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-47112059>

Bustince, L. (2017, 7 marzo). La economía solidaria, colaborativa y del bien común, crece imparable. Recuperado de <http://www.africafundacion.org/la-economia-solidaria-colaborativa-y-del-bien-comun-crece-imparable>

Clarín. (2017). *Los problemas que trae la excesiva expansión de nuestras ciudades*. Obtenido de ARQ: [https://www.clarin.com/arq/urbano/problemas-trae-excesiva-expansion-ciudades\\_0\\_ryQUjUCC-.html](https://www.clarin.com/arq/urbano/problemas-trae-excesiva-expansion-ciudades_0_ryQUjUCC-.html)

Compromiso Empresarial. (26 de febrero de 2016). *Compromiso Empresarial*. Obtenido de Las 10 iniciativas sociales más innovadoras de 2015: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/02/las-10-iniciativas-sociales-mas-innovadoras-de-2015/>

CONEXION. (2020). *Ticongle*. Recuperado el 14 de Octubre de 2020, de <http://ticongle.sv/>

Coordinadora estatal de comercio justo. (s.f.). Recuperado el 27 de 08 de 2020, de <https://comerciojusto.org/que-es-el-comercio-justo-2/#:~:text=El%20Comercio%20Justo%20es%20un,les%20permitan%20vivir%20con%20dignidad.>

Coraggio, J. (s.f.). *La economía social y solidaria ante la pobreza*. Obtenido de Voces en el fenix: <https://www.vocesenelfenix.com/content/la-econom%C3%AD-social-y-solidaria-ante-la-pobreza>

CORDES. (3 de Octubre de 2017). *cordes.org*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de cordes origen: <https://cordes.org.sv/inicio/origenes/>

El financiero, Grupo Nación. (10 de Febrero de 2020). El Salvador sumido en crisis política por enfrentamiento entre presidente y Congreso. (A.F, Ed.) Recuperado el 23 de Octubre de 2020, de <https://www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/el-salvador-sumido-en-crisis-politica-por/4PXIBC5J2NDVVG46RV7J5OHP7A/story/>

Fundación Empresarial para la Acción Social [FUNDEMÁS] (2014). *fundemas.org*. Recuperado el 20 de 10 de 2020, de <https://fundemas.org/quienes-somos/que-es-fundemas>

INJUVE. (2020). *injuve.gob.sv*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de <https://injuve.gob.sv/>

Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. (2020). *Directorio Cooperativo*. Obtenido de <http://www.insafocoop.gob.sv/directorio-cooperativo/>

Martínez, O. A. (02 de Mayo de 2016). El individualismo del ciudadano. Obtenido de <https://www.contrapunto.com.sv/opinion/tribuna/el-individualismo-del-ciudadano/546>

## Otros

Alianza Cooperativa Internacional de las Américas. (2007). *Diagnóstico del Sector Social de la Economía en El Salvador*. San José, Costa Rica: Alianza Cooperativa Internacional de las Américas. doi:978-9968-13-45-5 Obtenido de <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Salvador.pdf>

Alonso, D., González, N., y Nieto, M. (2015). *Emprendimiento social vs Innovación social*.  
Obtenido de  
[http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/emprendimiento\\_social\\_vs\\_innovaci%C3%B3n\\_social.pdf](http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/emprendimiento_social_vs_innovaci%C3%B3n_social.pdf)

Asamblea Legislativa de la República de El Salvador. (1994). *Ley general de asociaciones cooperativas*. El Salvador. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de  
<http://www.insafocoop.gob.sv/wp-content/uploads/2016/02/LEY-GENERAL-DE-ASOCIACIONES-COOPERATIVAS.pdf>

Asamblea Legislativa. (1970). *Código de comercio*. San Salvador.

Asamblea Legislativa. (1996). *Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro*. San Salvador: Editorial Jurídica.

Asamblea Legislativa. (2004). *Ley de Competencia*. San Salvador.

Asamblea Legislativa. (2016). *Ley Especial Contra los delitos informáticos y conexos*. San Salvador.

Asamblea Legislativa. (Reforma 2003). *Constitución de la República de El Salvador*. El Salvador. Recuperado el 18 de Octubre de 2020, de  
[https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072857074\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072857074_archivo_documento_legislativo.pdf)

Barna, C. (2020). *Desafíos socioeconómicos actuales. Acercamiento a la sostenibilidad y la economía social*. Obtenido de  
<https://1findr.1science.com/item/37076ee731e764e67f3ef773466291db704ba656>

- Bastidas, O. (2004). Aportes a una conceptualización de la economía social y la economía solidaria. I congreso de investigación del sector solidario dansocial. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana. Obtenido de [https://base.socioeco.org/docs/aportes\\_a\\_la\\_conceptualizacion\\_de\\_e.s.\\_oscar\\_bastidas.pdf](https://base.socioeco.org/docs/aportes_a_la_conceptualizacion_de_e.s._oscar_bastidas.pdf)
- Cañigual, A. (2016). Hacia una economía colaborativa. *OIKONOMICS*(6). Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/c7cf/c5454f0f4c2e8924fe35369ba9bc2e324739.pdf#page=16>
- Cárdenas, M., Velásco, B., y Cañizares, J. (2018). Coopetencia, modelo de Gestión Empresarial para Mipymes de Ocaña. *Respuestas*, 23, 60. doi:<https://doi.org/10.22463/0122820x.1507>
- Carreño, C., y Piña, W. (2018). Relación entre los procesos de urbanización, el comercio internacional y su incidencia en la sostenibilidad urbana. *Cuadernos de Vivienda y Urbanismo*, 11(22). Obtenido de [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CVU/11-22%20\(2018-2\)/151555951003/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/CVU/11-22%20(2018-2)/151555951003/)
- Chaves, R., y Monzón, J. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(93), 5. Recuperado el 25 de 08 de 2020
- Chiroque, H. (2014). Instituciones y principios de la economía comunitaria en el desarrollo socio histórico de la economía popular y social en América Latina. *XI Congreso Argentino de*, (p. 26). Recuperado el 3 de Noviembre de 2020, de <https://cdsa.aacademica.org/000-081/1262.pdf>
- Chiroque, H., y Mutuberria, V. (2017). Perspectivas y aportes desde la Economía Comunitaria como alternativa para el desarrollo de “otra economía” en Latinoamérica. *Centro Cultural*

*de la Cooperación FLOREAL GORINI, 11*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de <https://www.centrocultural.coop/revista/11/perspectivas-y-aportes-desde-la-economia-comunitaria-como-alternativa-para-el-desarrollo>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] . (2015). Desarrollo social inclusivo. Una nueva generación de políticas para superar la pobreza y reducir la desigualdad en América Latina y el Caribe . *Conferencia Regional sobre Desarrollo Social de América Latina y el Caribe* . Lima.

Comisión Europea. (2016). *Una Agenda Europea para la economía colaborativa*. Obtenido de <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16881/attachments/2/translations>

Comision Nacional para la Micro y Pequeña empresa (CONAMYPE). (2014). *Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa*. El Salvador. Recuperado el 16 de Octubre de 2020, de <https://www.conamype.gob.sv/wp-content/uploads/2013/04/Ley-MYPE-web.pdf>

Concari, S. (Septiembre de 2014). Tecnologías emergentes ¿cuáles usamos? *Latin American Journal of Physics Education*, VIII(3), 494-503. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Sonia\\_Concari/publication/271847922\\_Tecnologias\\_emergentes\\_cuales\\_usamos/links/54d4b7340cf2970e4e638479/Tecnologias-emergentes-cuales-usamos.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sonia_Concari/publication/271847922_Tecnologias_emergentes_cuales_usamos/links/54d4b7340cf2970e4e638479/Tecnologias-emergentes-cuales-usamos.pdf)

Confederación sindical de comisiones obreras. (2010). *Guía sobre la economía social y solidaria* (1 ed.). España. Recuperado el 26 de 08 de 2020

Coreas, V. (2019). *El enfoque de la Transformación Social-Ecológica. ¿Un reto político para El Salvador?* San Salvador. Obtenido de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/15645.pdf>

De León, O. *Planes estratégicos, introducción a planificación estratégica para la gestión de proyectos productivos de la economía social, solidaria y colaborativa*. Obtenido de [https://tecdigital.tec.ac.cr/repositorio/tecdigital/inicia\\_modulos/mod\\_3/M3\\_Asignatura\\_2/M3\\_Asignatura\\_2\\_\(Completa\).pdf](https://tecdigital.tec.ac.cr/repositorio/tecdigital/inicia_modulos/mod_3/M3_Asignatura_2/M3_Asignatura_2_(Completa).pdf)

De León, O. y Vinocur, R. (s.f.). *El emprendimiento en la Economía Social, Solidaria y Colaborativa, una apuesta por proyectos colectivos y transformadores. Herramientas para el diseño de proyectos de actividad económica en la ESSC*. Obtenido de [https://tecdigital.tec.ac.cr/repositorio/tecdigital/inicia\\_modulos/mod\\_3/M3\\_Asignatura\\_1/M3\\_Asignatura\\_1\\_\(Completa\).pdf](https://tecdigital.tec.ac.cr/repositorio/tecdigital/inicia_modulos/mod_3/M3_Asignatura_1/M3_Asignatura_1_(Completa).pdf)

De Rivera, J., Gordo, A., y Cassidy, P. (2017). La economía colaborativa en la era del capitalismo digital. *REDES*(15), 22. doi:10.15213

Delgado, O. (s.f.). Valores del emprendimiento de la Economía Colaborativa a la Solidaria pasando por la social. XVI Congreso de Investigadores en Economía Social y Cooperativa Economía Social: crecimiento económico y bienestar. CIRIEC. Obtenido de <http://ciriec.es/wp-content/uploads/2016/11/COMUN051-TG7-BASTIDAS-3-ok.pdf>

Deloitte. (2020). *Doing Business El Salvador*. San Salvador. Recuperado el 17 de Octubre de 2020, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sv/Documents/tax/ELSALVADOR/ESP-Doing%20Business-El%20Salvador-JUL2020.pdf>

Díaz, M., Marcuello, C., y Monreal, M. (2016). Economía social y economía colaborativa: encaje y potencialidades. *Zaguan*, 27-35. Obtenido de [https://zaguan.unizar.es/record/69619/files/texto\\_completo.pdf](https://zaguan.unizar.es/record/69619/files/texto_completo.pdf)

División de Estadística y Proyecciones Económicas CEPAL. (2001). *La vulnerabilidad social y sus desafíos: una mirada a América Latina*. (R. Pizarro, Ed.) Santiago de Chile, Chile:

Naciones Unidas, CEPAL, División de Estadística y Proyecciones Económicas. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4762/S0102116\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4762/S0102116_es.pdf)

Escamilla, S., Martínez, N., y Plaza, P. (2017). Emprendimiento social. *Revista de Estudios de Juventud*, 69-81. Obtenido de [http://www.injuve.es/sites/default/files/2018/29/publicaciones/5.\\_emprendimiento\\_social.pdf](http://www.injuve.es/sites/default/files/2018/29/publicaciones/5._emprendimiento_social.pdf)

Escobar, M. (2017). *Pisos de Protección Social en El Salvador: Conceptos y legislación nacional e internacional*. San Salvador. Obtenido de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/fesamcentral/13748.pdf>

Fernández, C., y Sánchez, H. (s.f.). *Las personas en el centro de la gestión: Los cuidados y la participación en los proyectos con actividad económica en la Economía Social, Solidaria y Colaborativa*. Obtenido de [https://tecdigital.tec.ac.cr/repositorio/tecdigital/inicia\\_modulos/mod\\_3/M3\\_Asignatura\\_3/Modulo\\_3\\_Asignatura\\_3.pdf](https://tecdigital.tec.ac.cr/repositorio/tecdigital/inicia_modulos/mod_3/M3_Asignatura_3/Modulo_3_Asignatura_3.pdf)

Fonteneau, P., Neamtan, N., Wanyama, F., Pereira, L., y Poorter, M. (2010). *Economía social y solidaria: construyendo un entendimiento común*. Turín: Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/---emp\\_ent/---coop/documents/publication/wcms\\_546400.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---coop/documents/publication/wcms_546400.pdf)

Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social [FUSADES]. (2018). *Informe de Coyuntura Social 2017-2018*. San Salvador. Obtenido de [http://fusades.org/sites/default/files/Coyuntura%20Social%20Sept.%202018%20color\\_1.pdf](http://fusades.org/sites/default/files/Coyuntura%20Social%20Sept.%202018%20color_1.pdf)

Fuster, M. (26 de Marzo de 2019). La economía colaborativa del procomún. (G. López, Entrevistador) Obtenido de [https://tecdigital.tec.ac.cr/repositorio/tecdigital/inicia\\_modulos/mod\\_3/M3\\_Asignatura\\_1/005\\_Material\\_obligatorio\\_asignatura\\_1/006\\_Material\\_complementario\\_asignatura\\_1/ECONOMIA\\_COLABORATIVA.pdf](https://tecdigital.tec.ac.cr/repositorio/tecdigital/inicia_modulos/mod_3/M3_Asignatura_1/005_Material_obligatorio_asignatura_1/006_Material_complementario_asignatura_1/ECONOMIA_COLABORATIVA.pdf)

Iberculturaviva. (2015). *iberculturaviva.org*. Obtenido de <http://iberculturaviva.org/wp-content/uploads/2015/09/ARTICULO-EL-SALVADOR.pdf>

Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá [INCAP]. (2001). Análisis de la situación Alimentaria en El Salvador. En M. Menchú, y H. Méndez (Ed.). Guatemala. Obtenido de [http://www.mdgfund.org/sites/default/files/ISAN\\_ESTUDIO\\_El%20Salvador\\_Analisis%20Situacion%20Alimentaria-INCAP.pdf](http://www.mdgfund.org/sites/default/files/ISAN_ESTUDIO_El%20Salvador_Analisis%20Situacion%20Alimentaria-INCAP.pdf)

Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo. (2020). *Directorio Cooperativo*. Obtenido de <http://www.insafocoop.gob.sv/directorio-cooperativo/>

Instituto de Nutrición de Centro América y Panamá [INCAP]. (2001). Análisis de la situación Alimentaria en El Salvador. En M. Menchú, y H. Méndez (Ed.). Guatemala. Obtenido de [http://www.mdgfund.org/sites/default/files/ISAN\\_ESTUDIO\\_El%20Salvador\\_Analisis%20Situacion%20Alimentaria-INCAP.pdf](http://www.mdgfund.org/sites/default/files/ISAN_ESTUDIO_El%20Salvador_Analisis%20Situacion%20Alimentaria-INCAP.pdf)

Ishikawa, A., y Morel, R. (2008). Alianzas entre empresas y organizaciones de la sociedad civil. *Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*.

Ladrón, R., Vargas, A., Blanco, L., Roa, E., Cáceres, S., y Vargas, L. (2018). Características de la economía solidaria colombiana. Aproximaciones a las corrientes influyentes en Colombia. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 85-113. doi:10.7203/CIRIEC-E.93.10327



- Letelier, E., Vanhulst, J., Cid, B., y González, M. (2019). Panorama de la economía social en Chile: la brecha entre definiciones formales y sustantivas. *Revista de Estudios Cooperativos [REVESCO]*, 132, 144-168. doi:10.5209/REVE.6548
- Louge, R., Pitasi, V. y Ripa, M. (2016). *Modelos de la gestión de entidades de la economía social*. Programa de educación en cooperativismo y economía social en la universidad. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Economicas. Obtenido de <http://www.economicas.uba.ar/wp-content/uploads/2017/06/Investigacion-Modelos-de-Gestion..pdf>
- Madariaga, J., Buenadicha, C., Molina, E., y Ernst, C. (2019). *Economías de plataformas y empleo*. Argentina. Recuperado el 22 de 08 de 2020
- Marín, A., y Rivera, I. (2014). Revisión teórica y propuesta de estudio sobre el emprendimiento social y la innovación. *Acta Universitaria*, 48-58. doi: 10.15174/au.2014.708
- Martín, E. N. (2015). La Economía Social y Solidaria una economía para las personas. *Economistas*, 50-53. Recuperado el 1 de Noviembre de 2020, de <http://www.economistas.es/Contenido/Consejo/Revistas/REVISTA%20ECONOMISTAS%2022.pdf>
- Mendigueren, J., y Etxarri, E. (2015). Otros modelos de empresa en la economía solidaria: entre la retórica y la práctica. *Lan Harremanak*, 227-252. doi:10.1387
- Montoya, A. (2002). Desarrollo comunitario en El Salvador. (U. C. Cañas, Ed.) *Realidad*, 89, 567-608. Recuperado el 5 de Noviembre de 2020, de <https://www.lamjol.info/index.php/REALIDAD/article/view/4634/4337>

Novillo, E. (s.f.). *El portal de la Economía Solidaria*. Obtenido de <https://www.economiasolidaria.org/biblioteca/la-economia-social-y-solidaria-una-economia-para-las-personas+&cd=2&hl=es-419&ct=clnk&gl=sv>

Organización de Estados Americanos (OEA). (2014).. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de [https://www.oas.org/dil/esp/El\\_sistema\\_juridico\\_de\\_la\\_republica\\_de\\_el\\_salvador.pdf](https://www.oas.org/dil/esp/El_sistema_juridico_de_la_republica_de_el_salvador.pdf)

Organización de las Naciones Unidas de la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (s.f.). *FAO en El Salvador*. Obtenido de Programas y proyectos: <http://www.fao.org/elsalvador/programas-y-proyectos/en/>

Organización de Naciones Unidas (ONU), Grupo de trabajo interinstitucional (2014). *La Economía Social y Solidaria y el Reto del Desarrollo Sostenible*. Obtenido de [http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Position-Paper\\_TFSSE\\_Esp1.pdf](http://unsse.org/wp-content/uploads/2014/08/Position-Paper_TFSSE_Esp1.pdf)

Organización Internacional de Trabajo [OIT]. (1998). Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos fundamentales en el trabajo y su seguimiento. *Conferencia Internacional del Trabajo*. Ginebra. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---declaration/documents/publication/wcms\\_467655.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_467655.pdf)

Padilla, M. (s.f.). *Retos de la democratización del conocimiento*. España. Obtenido de [https://tecdigital.tec.ac.cr/repositorio/tecdigital/inicia\\_modulos/mod\\_2/M2\\_Asignatura\\_1/Modulo\\_2\\_Asignatura\\_1\\_Democratizacion.pdf](https://tecdigital.tec.ac.cr/repositorio/tecdigital/inicia_modulos/mod_2/M2_Asignatura_1/Modulo_2_Asignatura_1_Democratizacion.pdf)

Pedraza, D. (2003). Seguridad alimentaria familiar. *Revista salud pública y nutrición*.

Pérez, J., y Etchezarreta, E. (2015). Sobre el concepto de economía social y solidaria: aproximaciones desde Europa y América Latina. *Revista de Economía Mundial* (40), 123-143. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/866/86641407006.pdf>

Picas, J. (2011). *Papel de las Organizaciones No Gubernamentales y la crisis del desarrollo. Una crítica antropológica a las formas de cooperación*. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/35192>

Plataforma de Seguridad Alimentaria y Nutricional [SAN]. (2020). *Programas Relacionados con SAN en El Salvador*. Obtenido de <https://plataformacelac.org/programas/0/slv>

Proulx, K., Hager, M., y Klein, K. (2014). Modelos de colaboración entre organizaciones sin fines de lucro. (E. G. Limited, Ed.) *Revista Internacional de Productividad y Gestión del Desempeño*, 63, 746-765. doi:<https://doi.org/10.1108/IJPPM-06-2013-0121>

Programa de Ciudades de CIPPEC. (2018). *Ciudades digitales: Claves para entender la Economía Colaborativa y de Plataformas en las ciudades*. Buenos Aires: CIPPEC. Obtenido de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2018/10/manual-ciudad-digital-ultimo-link-2.pdf>

Ramírez, Q. (2018). Economías colaborativas, nuevas tendencias de consumo y retos para Latinoamérica y Colombia. *Revista Campos en Ciencias Sociales*, 95-118. Obtenido de <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/campos/article/view/4032/pdf>

Razeto, L. (1999). La economía de solidaridad: concepto, realidad y proyecto. *Persona y sociedad* 13(2), 1-19. Obtenido de [http://base.socioeco.org/docs/razeto\\_la\\_economia\\_de\\_solidaridad\\_06.pdf](http://base.socioeco.org/docs/razeto_la_economia_de_solidaridad_06.pdf)

Razeto, L. (5 de Abril de 2016). Conferencia del factor C de la economía solidaria. *El factor C como elemento de cohesión, unión y fuerza presente en las organizaciones de economía solidaria*. Cali: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=L1Pomcm\\_tw0](https://www.youtube.com/watch?v=L1Pomcm_tw0)

Red Canadiense de DEC. (s.f.). Recuperado el 5 de Noviembre de 2020, de Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM): [https://cebem.org/observatorio/documents/news\\_ccdnet\\_ced\\_esp.pdf](https://cebem.org/observatorio/documents/news_ccdnet_ced_esp.pdf)

Red de redes de economía alternativa y solidaria [REAS]. (2011). *Carta de Principios de la Economía Solidaria*. Obtenido de <https://www.economiasolidaria.org/carta-de-principios>

Redondo, M., Vásquez, E., Rumierk, S., y Serna, D. (2020). *El emprendimiento y la economía colaborativa*. Bogotá. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/3723>

Selva, D., y Domínguez, R. (2018). Las técnicas de generación de ideas: revisión y análisis de su uso en las agencias publicitarias españolas. *Área Abierta*, 18(3), 371-387. <https://doi.org/10.5209/arab.56763>

Snavely, K., y Tracy, M. (2002). Desarrollo de confianza en colaboraciones rurales sin fines de lucro. *Revistas SAGE*, 31(1), 62-83. doi:<https://doi.org/10.1177/0899764002311003>

The World Factbook (2018) *Central America :: El Salvador* — Central Intelligence Agency. Recuperado el 16 de Octubre de 2020, de [https:// https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/el-salvador/#economy](https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/el-salvador/#economy)

Valverde Gonzales, Z. M. (2009). *Guia de ideas y plan de negocios* (Vol. 1). Lima, Peru: Ministerio de Educación. Recuperado el 4 de Noviembre de 2020, de <http://www.minedu.gob.pe/minedu/archivos/a/002/06-bibliografia-para-etp/6-gipneg.pdf>

Vidales, A. (31 de Diciembre de 2013). Un sistema-Mundo dividido en Centro y Periferia. Obtenido de <https://elordenmundial.com/un-sistema-mundo-dividido-en-centro-y-periferia/>

Wanderley, F. (2017). Entre los conceptos minimalista y maximalista de economía social y solidaria. tensiones teóricas y agenda futura de investigación. *Revista Economía* Vol. 69, N.o 109 (mayo), 13–27 Obtenido de <https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/ECONOMIA/article/view/2026/1892>

Weerawardena, J., McDonald, R., y Sullivan, G. (2010). Sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro: una investigación empírica. *Revista de negocios mundiales*, 345-356. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.08.004>