

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



**“PRINCIPIOS DE ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y COLABORATIVA  
COMO VISIÓN PARA ADMINISTRACIÓN DE INSTITUCIONES SIN FINES  
DE LUCRO EN EL SALVADOR”**

**PRESENTADO POR GRUPO:**

**AYALA ABARCA, JUAN MANUEL  
ROMERO HERNÁNDEZ, NESTOR ENRIQUE**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIADO(A) EN MERCADEO INTERNACIONAL**

**FEBRERO 2021  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C.A.**

## **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  
LIC. JAVIER AMILCAR SALAMANCA RIVAS  
LICDA. MARIEL CONSUELO VIRGINIA AYALA  
HERNANDEZ

**FEBRERO 2021**

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

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios todopoderoso por darnos la fuerza para seguir adelante y haberme permitido culminar mi carrera, sin el nada de esto hubiera sido posible. A mis padres Antonio Ayala y Mary de Ayala que siempre me han dado su apoyo incondicional, teniéndome paciencia, dándome ánimo, a quienes debo este triunfo profesional, por todo su trabajo y dedicación para darme una formación académica y un ejemplo digno de superación y entrega. A mis hermanos, familiares y amigos por todo el apoyo y cariño recibido, gracias por creer en mí y animarme siempre. A mi compañero y amigo Enrique Romero por su esfuerzo y entrega en la realización del presente trabajo y a nuestro asesor Lic. Julio García que invirtió su tiempo y conocimiento para ayudarnos a completar nuestro trabajo.

Juan Manuel Ayala Abarca.

Agradezco a Dios por brindarme todo lo que hasta ahora he conseguido y seguiré logrando. A mis padres Blanca Maribel Hernández y Leonides Edgardo Romero que siempre han estado a mi lado para poder cumplir mis metas, a mi hermano Leonidas, a la futura Lic. Wendy Cruz por ser mi acompañante incondicional en los momentos buenos y malos, a mi compañero de tesis Manuel Ayala por su amistad y esfuerzo, a nuestros asesores MCE. Julio García, por su tiempo y ser excelentes docentes, al igual que el Lic. Edwin Arias, Lic. José Cantón, Lic. Gálvez, Lic. Darío, MBA. Villalobos, a quienes considero los mejores docentes de la Escuela de Mercadeo. A toda la familia UESE, especialmente a Lic. Karen Arias a quien considero mi segunda madre, al Lic. Alexis Serrano por confiar en mí, a la Lic. Angela de Arias por todo su apoyo. A mis buenos amigos Lic. Oscar Ortiz, Lic. Cindy Pastrán, futuros Licenciados: Jeffry Hernández, Mónica Álvarez, Armando Hernández y Raquel Cerna. A cada uno de esos compañeros que conocí durante mi estancia en la UES. Y por su puesto a aquellas personas que físicamente ya no están, pero recuerdo con cariño, a mi mejor amigo, compañero de aventuras y excelente persona Erick Rodrigo Morán Mancía, al Maestro Fernando Medrano y mis abuelas. ¡Gracias a Todos!

Nestor Enrique Romero Hernández.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>i</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>ii</b>
<b>1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
<b>2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>4</b>
<b>2.1. Geográfica</b>	<b>4</b>
<b>2.2. Temporal</b>	<b>4</b>
<b>2.3. Teórica</b>	<b>4</b>
<b>2.3.1. Economía social, solidaria y colaborativa.</b>	<b>4</b>
<b>2.3.2. Economía y sociedad: problemáticas sociales y económicos.</b>	<b>4</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>6</b>
<b>3.1. Interés personal</b>	<b>6</b>
<b>3.2. Relevancia social</b>	<b>6</b>
<b>3.3. Implicaciones prácticas</b>	<b>6</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>7</b>
<b>5. CAPÍTULO 1: ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y COLABORATIVA</b>	<b>8</b>
<b>5.1. Definiciones de la Economía social, solidaria</b>	<b>8</b>
<b>5.2. Antecedentes</b>	<b>10</b>
<b>5.3. Definiciones de Economía Colaborativa</b>	<b>13</b>
<b>5.3.1. Caracterización según sus finalidades.</b>	<b>14</b>
<b>5.3.2. Surgimiento del concepto.</b>	<b>15</b>
<b>5.4. Dimensiones plurales de ESSC</b>	<b>16</b>
<b>5.5. Diversidad de experiencias y trayectorias de la ESSC</b>	<b>17</b>

<b>5.6. Principios de la ESSC</b>	<b>18</b>
<b>5.7. Análisis teórico sobre la aplicabilidad de ESSC en la realidad socioeconómica</b>	<b>20</b>
<b>5.8. Estudio de Caso: Iniciativas de ESSC en El Salvador.</b>	<b>22</b>
<b>6. CAPÍTULO 2: EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO DE INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO EN EL SALVADOR</b>	<b>24</b>
<b>6.1. Generalidades y surgimiento del tercer sector</b>	<b>24</b>
<b>6.1.1. Definición.</b>	<b>25</b>
<b>6.1.2. Características.</b>	<b>26</b>
<b>6.1.3. Clasificación.</b>	<b>26</b>
<b>6.1.4. Funciones.</b>	<b>30</b>
<b>6.2. Marco Legal</b>	<b>30</b>
<b>6.2.1. Constitución de la República de El Salvador.</b>	<b>30</b>
<b>6.2.2. Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.</b>	<b>31</b>
<b>6.2.3. Ley de impuesto a la transferencia de bienes y servicios (IVA).</b>	<b>31</b>
<b>6.2.4. Ley de Impuesto sobre la Renta.</b>	<b>32</b>
<b>6.3. Organizaciones sin fines de lucro en El Salvador</b>	<b>32</b>
<b>6.4. Gestión tradicional en las organizaciones sin fines de lucro.</b>	<b>34</b>
<b>6.4.1. Recursos económicos.</b>	<b>36</b>
<b>6.4.2. La comunicación.</b>	<b>36</b>
<b>6.4.3. Recurso humano.</b>	<b>37</b>
<b>6.4.4. Valores.</b>	<b>37</b>
<b>6.5. Análisis teórico del desarrollo de ONG's en El Salvador</b>	<b>37</b>
<b>6.6. Caso de estudio: Desarrollo de una ONG en El Salvador</b>	<b>39</b>
<b>7. CAPÍTULO 3: GESTIÓN DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO A TRAVÉS DE LA ESSC</b>	<b>41</b>
<b>7.1. Definiciones</b>	<b>41</b>
<b>7.2. Generalidades del enfoque sin fines de lucro</b>	<b>43</b>

7.2.1. La intervención de las organizaciones sin ánimo de lucro en el mercado.	45
7.3. Emprendimiento social	46
7.3.1. Tipos de Emprendimiento Social.	46
7.3.2. Emprendimiento Social En El Salvador.	48
7.4. Gestión participativa y modelos organizativos en la ESSC	49
7.4.1. Principios de la gestión participativa.	49
7.4.2. Modelos participativos aplicados a la gestión empresarial.	50
7.4.3. Diseño del modelo participativo de gestión.	51
7.5. Herramientas financieras en el marco de la ESSC	53
7.5.1. Modelos transaccionales en la ESSC.	54
7.6. La planificación estratégica en el marco de la ESSC	55
7.7. Análisis teórico de la gestión de iniciativas sin fines de lucro	57
7.8. Estudio de Caso: Principios de la ESSC en organizaciones sin ánimo de lucro.	60
<b>8. CONCLUSIONES</b>	<b>64</b>
<b>9. GLOSARIO</b>	<b>65</b>
<b>10. REFERENCIAS</b>	<b>67</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Actores de la Economía Colaborativa</i>	15
Tabla 2. <i>Clasificación de la ESSC</i>	17
Tabla 3. <i>Principales diferencias entre la ESSC y la Economía capitalista.</i>	21
Tabla 4. <i>Elementos de Mejora en la Gestión de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.</i>	35
Tabla 5. <i>Tipos de Emprendimiento.</i>	47
Tabla 6. <i>Modelos de gestión empresarial en iniciativas ESSC.</i>	52
Tabla 7. <i>Modalidades de Crowdfunding</i>	63

## Índice de figuras

<i>Figura 1.</i> Logotipo de Corntree	23
<i>Figura 2.</i> ONG's según origen	27
<i>Figura 3.</i> Clasificación de las ONG's según su actividad.	28
<i>Figura 4.</i> Clasificación de las ONG's por generación.	29
<i>Figura 5.</i> Antecedentes de las ONG's en El Salvador.	33
<i>Figura 6.</i> Estilo particular de gestión ESSC.	44
<i>Figura 7.</i> Espectro de emprendimientos sociales.	45
<i>Figura 8.</i> Dimensiones de Gestión en instituciones sin ánimo de lucro en la ESSC.	60
<i>Figura 9.</i> Misión y visión de Fundación Vida.	61

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo muestra los diferentes beneficios resultantes en la gestión de instituciones sin fines de lucro por medio de la Economía Social, Solidaria y Colaborativa en resolución de las problemáticas socioeconómicas existentes en El Salvador, que surgen como resultado de un sistema económico capitalista, donde su afán es la acumulación de capital, evitando garantizar condiciones favorables de trabajo, sociales y económicas para las diferentes sectores y comunidades.

Por ello, se aborda en primera instancia los fundamentos teóricos de ESSC, para tener mayor conocimiento sobre esta y comprender su origen, desde iniciativas conformadas de manera empírica, su evolución a modelos auto gestionables por sus miembros y distintos beneficios que aportan a la sociedad en general. En segunda instancia se responde a diferentes cuestionamientos referentes a la ESSC, ¿cómo están clasificadas cada una de las iniciativas?, según origen, actividades, financiamiento, entre otras, ¿cómo surgen en El Salvador estas iniciativas? su proceso evolutivo y de diversificación en distintas áreas de beneficio común, ¿Cuáles son las leyes aplicables a su funcionamiento? así también se abordan elementos necesarios para su aplicación y correcta gestión desde una óptica tradicional.

Para finalizar se abordan aquellos elementos que son únicos en su gestión, los cuales han sido desarrollados o adaptados exclusivamente para mejorar el funcionamiento y rendimiento de estas, como son los modelos de gestión y planeación participativa que permiten mantener su filosofía social e involucramiento igualitario de sus miembros en la toma de decisiones referente a los distintos recursos que poseen para las actividades a realizar. Además, se incluyen formas de financiamiento y métodos transaccionales propios de la ESSC, siendo necesarios para la correcta administración de iniciativas sin ánimo de lucro en El salvador, contribuyendo así al desarrollo de estas entidades y la sociedad en general.



## INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo, la necesidad de las personas por obtener un crecimiento y desarrollo económico digno ha llevado a organizarse y trabajar de forma colaborativa, en busca de alcanzar un bien común a través del esfuerzo conjunto. Siendo la naturaleza de la economía social, solidaria y colaborativa<sup>1</sup>, que se proyecta en la realidad a través de iniciativas comunitarias, que buscan responder las problemáticas sociales y económicas del modelo tradicional capitalista, influyente en la mayoría de los países.

La presente investigación tiene como propósito fundamental determinar la importancia de los principios de la ESSC como visión para la administración de instituciones sin fines de lucro, evaluando así, las iniciativas comunitarias que se desarrollan en el país como elemento alternativo al modelo económico tradicional, y el papel que desempeñan dichas instituciones para el desarrollo económico local.

Para la realización del estudio, se presentan los antecedentes de la investigación, donde se señalan las investigaciones previas relacionadas a la temática, se establece la delimitación que permite dimensionar el alcance geográfico, temporal y teórico del mismo; el marco teórico que fundamenta la información presentada; así mismo, se determina la metodología a través del método deductivo con diseño investigativo no experimental transversal, y alcance exploratorio descriptivo. Posteriormente se presenta el desarrollo del estudio, dividido en tres capítulos principales.

En el capítulo I se describen los fundamentos teóricos de la economía social, solidaria y colaborativa, partiendo de los conceptos esenciales para la comprensión del tópico, para luego mostrar casos de la aplicabilidad de este modelo económico alternativo. En el capítulo II se identifica la evolución del desarrollo de instituciones sin fines de lucro en El Salvador. Por último, en el capítulo III se analiza la gestión de iniciativas comunitarias a través de la ESSC.

---

<sup>1</sup> Se hará referencia a la economía social, solidaria y colaborativa, con las siglas ESSC.

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde los años setenta luego de una serie de eventos que afectaron la economía basada en el modelo tradicional capitalista, comienza el surgimiento de iniciativas alternas que dan respuesta a las carencias ocasionadas por el mismo sistema, grupos de trabajadores afectados por la crisis económica, cansados de jornadas laborales extensas, salarios precarios y condiciones nefastas, deciden agruparse para desarrollar iniciativas cuyo final no es la generación de capital, sino el desarrollo de los individuos y su bienestar.

La ESSC nace en respuesta a la desigualdad que el modelo económico capitalista ha ocasionado; colocando a las personas y su trabajo en el centro del sistema, para garantizar una mejor distribución de los recursos (Madrid y Villaverde, 2018). En Latinoamérica, países como Argentina, México y Costa Rica cuentan con un mayor avance en estas iniciativas.

En el caso de El Salvador existen distintas entidades sin fines de lucro, que mayormente cuentan con un largo periodo de funcionamiento y una estructura organizativa establecida que se encargan de brindar apoyo a personas, mediante su inclusión y desarrollo, pero su apartado administrativo carece de un amplio desarrollo teórico que brinde las herramientas necesarias para realizar una mejor gestión y administración de bienes, los cuales son de suma importancia para garantizar el funcionamiento, expansión y permanencia en el tiempo de estas, y suelen ser limitados tanto el recurso económico como el capital humano que se obtiene mediante voluntariado.

La implementación de herramientas y procesos de administración y de gestión con base a las iniciativas ESSC, permiten la obtención de resultados favorables, mayores beneficios para la sociedad salvadoreña y general evitando que estas presenten una efímera duración y otorgando mayor competitividad en el mercado, frente a iniciativas resultantes de la actividad comercial capitalista.

## **2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

### **2.1. Geográfica**

Por la magnitud, relevancia y aporte al desarrollo económico y social que las iniciativas sin ánimos de lucros basadas en principios de la economía social, solidaria y colaborativas brindan, se considera su aplicabilidad, a todo El Salvador.

### **2.2. Temporal**

Basado en la teoría de los diferentes autores, y por la misma naturaleza de la temática, el parámetro del estudio comprenderá desde el año 1998 hasta el 2020.

### **2.3. Teórica**

Para delimitar este enfoque, los diversos autores se clasificarán dentro de dos líneas teóricas principales de acuerdo con su planteamiento bibliográfico, de esta manera se facilita la comprensión de la dimensión de cada uno de sus escritos según lo requiera la investigación.

Las líneas teóricas que marcarán el curso de la investigación son las siguientes:

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

Los autores presentan distintos conceptos y nociones que se han realizado sobre el estudio de la economía social, solidaria y colaborativa; así también, elementos esenciales para la comprensión del enfoque social y solidario y su implementación en el marco de las iniciativas económicas, como alternativa al modelo económico tradicional, citando exponentes del tema como: Razeto (1999), Mendiguren, Etxezarreta y Guridi (2008), Guerra (2014), Monzón y Chaves (2012), Coraggio (2011).

Con ello se analiza las nociones sobre el trasfondo de la socioeconomía de la solidaridad, la cual según los autores se considera una alternativa en materia de desarrollo, y de igual forma se describen las etapas de un proceso económico orientado hacia una teoría solidaria de producción, distribución, consumo y acumulación. Además se concibe a la economía social y solidaria como proyecto de acción colectiva para reinstitucionalizar la economía en función de la reproducción y desarrollo pleno de la vida de todos.

### **2.3.2. Economía y sociedad: problemáticas sociales y económicos.**

Los autores analizan el impacto que conlleva la aplicación de los modelos económicos tradicionales, particularmente en la región latinoamericana y plantean la economía social y colaborativa como fuerza transformadora para la sociedad, luego de realizar diferentes análisis de las problemáticas sociales, citando los siguientes exponentes: Buenadicha (2017) donde analiza los orígenes e importancia de la economía colaborativa, los retos y posibilidades de su desarrollo en América Latina y el Caribe.

Coscione y Mulder (2017) describen elementos que hacen posible el comercio justo y solidario en América Latina, su incidencia en las políticas de desarrollo sostenible y aportes externos para potenciarlo.

Y Alianza Cooperativa Internacional para las Américas<sup>2</sup> (2007) donde realizan un diagnóstico del sector de la economía social en El Salvador, como modelo económico autogestionario, cuyo propósito central lo constituye el desarrollo de las personas, procurando contribuir a la mejora de sus niveles de vida y para ello evaluando el valor agregado que se produce, y el marco legal de las experiencias de esta economía.

---

<sup>2</sup> Se hará referencia en adelante con las siglas ACI-Américas.

### **3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Interés personal**

Sentar los precedentes de un cambio en la dinámica económica de El Salvador, a través de la ESSC, como principio de administración de entidades sin fines de lucro que priorizan la vida y los derechos sobre la acumulación del capital, con la finalidad de fomentar el crecimiento de sectores vulnerables de la economía salvadoreña, brindándoles las oportunidades y condiciones para su incorporación a este nuevo mundo de posibilidades.

#### **3.2. Relevancia social**

El fomento del emprendimiento se ha convertido en una estrategia defensiva para paliar las consecuencias del desajuste entre oferta y demanda de fuerza de trabajo. De acuerdo con la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (2018), en El Salvador, para el año 2017, las pymes lograban ocupar en fuerza laboral a 854,732 personas. Sin embargo, estas unidades manifiestan una serie de problemáticas que podrían solucionarse a través de la generación de programas y proyectos para el fomento, protección, desarrollo y fortalecimiento de estas.

#### **3.3. Implicaciones prácticas**

De acuerdo con el Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo (2005), para finales del 2005 se estimó que el 1% del PIB fue generado por cooperativas. Pese al potencial de estas iniciativas, el desconocimiento general sobre la ESSC como un sistema económico alternativo, ha retrasado el crecimiento a dicho sector. No obstante, el presente estudio suministra información que constituirá el marco de referencia para nuevas valoraciones al sistema económico y social, considerada una guía para facilitar el desarrollo de iniciativas bajo naturaleza colaborativa, potenciando así el desarrollo sostenible, crecimiento económico y condiciones de vida más dignas para la población salvadoreña.

## 4. OBJETIVOS

### a) General

Determinar la importancia de los principios del modelo de economía social solidaria y colaborativa en la realidad económica y social, como visión en la gestión administrativa aplicada a las instituciones sin fines de lucro en El Salvador, en el periodo de mayo a octubre de 2020.

### b) Específicos

- Describir los principios del modelo económico social solidario y colaborativo en la realidad económica y social.
- Identificar la evolución y desarrollo de instituciones sin fines de lucro en El Salvador, así como sus generalidades concernientes en la gestión administrativa.
- Analizar la gestión de las organizaciones sin fines de lucro a través de la economía social, solidaria y colaborativa en El Salvador, en el marco de las oportunidades de crecimiento.

## 5. CAPÍTULO 1: ECONOMÍA SOCIAL, SOLIDARIA Y COLABORATIVA

### 5.1. Definiciones de la Economía social, solidaria

La construcción y definición precisa, sobre la economía social solidaria, se comparte algunas citas de diversos autores en la temática, que pueden orientar la reflexión:

Chaves y Monzón (2013), referentes del enfoque jurídico-institucional de la Economía social en España, retoman la definición propuesta por el CIRIEC<sup>3</sup> (1990) afirmando que la Economía social, solidaria en su dimensión empírica está constituida por:

“El conjunto de empresas privadas que actúan en el mercado con la finalidad de producir bienes y servicios, asegurar o financiar, y en las que la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital aportado por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos”. (p.10).

Asimismo, Collin (2008), refiere a la Economía social solidaria como:

“Una economía asociativa, esto es, donde sus participantes, tanto productores como consumidores, se asocian para satisfacerse unos a otros, hecho que supone una relación diferente a la de la producción por contrato, orientada por el afán de maximizar la ganancia, el objetivo de la producción social y solidaria es la satisfacción de necesidades. Es una economía en solidaridad con los seres humanos, con la naturaleza y con la cultura” (p.4).

De igual manera, Coraggio (2002), sostiene que al hablar de la Economía social solidaria:

“Nos referimos a una concepción que pretende superar la opción entre el mercado capitalista y un Estado central planificador y regulador de la economía. Esta economía es social porque produce sociedad y no sólo utilidades económicas, genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades, generalmente de base territorial, étnica, social o cultural y no está orientada por la ganancia y la acumulación de capital sin límites. Porque vuelve a unir producción y reproducción, al producir para

---

<sup>3</sup> Son las siglas del Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa, el cual es una organización científica internacional no gubernamental, cuyos objetivos son promover la búsqueda de información, la investigación científica y la difusión de trabajos sobre los sectores y actividades que tienen por principal finalidad la de servir al interés general.

satisfacer de manera más directa y mejor las necesidades acordadas como legítimas por la misma sociedad” (p2)

Estas definiciones permiten generar una reflexión sobre este modelo económico social alternativo de desarrollo, donde se busca realizar comercio justo, equitativo, comprometido con el entorno y la sostenibilidad ambiental, promoviendo el empleo digno y adecuada distribución de los recursos, con el objetivo de determinar y satisfacer necesidades legítimas, es decir, que tiene como prioridad el bienestar de todas las personas protagonistas, a diferencia del modelo económico tradicional capitalista que promueve la acumulación de capital y el máximo incremento de las ganancias o utilidades generados por la actividad económica de un individuo o de una sociedad mercantil en particular.

Pero ¿a qué se refiere cuando se habla de una nueva alternativa de desarrollo? Es aquella que pone en el centro al ser humano y su relación con el medio ambiente, y al mismo tiempo pugna por la reproducción ampliada de la vida, diferente al modo de producción capitalista donde el único fin es la acumulación de la riqueza a costa de la degradación ambiental y explotación humana.

En primera instancia se puede decir que es Social, según lo refiere Coraggio (2009) se trata de un sistema de relaciones de producción, distribución y consumo orientado a la satisfacción de las necesidades de todos y legitimadas democráticamente en cada situación histórica.

Según Coraggio (2009) su adjetivación como Economía Social significa que todos los hechos económicos son hechos sociales, que se juega la multidimensionalidad de la sociedad humana: lo económico no puede existir fuera de la naturaleza, sin lo material, pero tampoco fuera de lo simbólico, la cultura y política.

Es social porque lejos de destruir este tejido, y de promover la confrontación, la lucha de clases y la competencia, construye a la sociedad. Es asociativa, es decir, donde sus participantes, tanto productores como consumidores se asocian para la satisfacción de las necesidades de unos y otros, lo cual constituye el elemento central (Collins, 2008).



Por otro lado, es Solidaria por representar un modo especial de hacer economía con un conjunto de características propias que se consideran alternativas respecto a los modelos capitalista y estatista predominantes. Por ello se concibe la economía de solidaridad como una formulación teórica de nivel científico, elaborada a partir y para dar cuenta de conjuntos significativos de experiencias económicas, en el campo de producción, comercio, financiamiento, servicios, etc., y que comparten algunos rasgos constitutivos y esenciales de solidaridad, mutualismo, cooperación y autogestión comunitaria (Gonzales, 2008).

## **5.2. Antecedentes**

### **a) Corriente Latinoamericana.**

La noción y el concepto de economía social, solidaria en América Latina se origina en los años ochenta, usando términos como el de Economía Popular o Economía del Trabajo que son sinónimos utilizados habitualmente, sin embargo, autores como José Luis Coraggio, contrario a este uso propone disponer la variedad de términos existentes para afinar los conceptos utilizados.

El concepto de economía social, solidaria adquiere notoriedad con los escritos de Luis Razzeto y posteriormente en los años noventa se había generalizado paulatinamente de la mano de redes internacionales y de conferencias celebrados por diferentes académicos.

Guerra (2004) realiza un análisis sobre las diferentes manifestaciones teóricas de la Economía Social, solidaria en Latinoamérica, identificando tres principales fuentes:

La primera es la representada por Luis Razzeto. Según este, la economía solidaria se caracteriza por una orientación fuertemente crítica y decididamente transformadora respecto de las grandes estructuras y los modos de organización y de acción que caracterizan la economía contemporánea.

Es decir, en el plano de la producción el elemento definitorio de la racionalidad de la economía solidaria es la preeminencia del trabajo sobre el capital, pero sobre todo por la presencia como

categoría organizadora que denomina el factor C<sup>4</sup> donde se manifiesta en la cooperación en el trabajo, acrecienta la eficiencia de la fuerza laboral; en el uso compartido de conocimientos e informaciones llegando a un importante elemento de creatividad social.

La segunda fuente de la economía solidaria latinoamericana se hace presente en los encuentros promovidos en el seno de la Confederación Latinoamericana de Cooperativas de Trabajadores<sup>5</sup>. Según Guerra (2004), es escaso el intento de generar una teoría comprensiva sobre la economía solidaria por parte de esta organización, sin embargo, se ha realizado un importante esfuerzo en extender esta temática en ambientes cooperativistas. Esto ha desembocado en la integración de la economía de la solidaridad en la estrategia de desarrollo de la Central Latinoamericana de Trabajadores.

Se considera a Brasil como la tercera fuente de la economía solidaria en el continente, y aun reconociendo el esfuerzo realizado en muchos otros países como Argentina, Venezuela, Ecuador o Uruguay. En Brasil la acumulación de fuerzas a favor de la economía solidaria ha sido muy importante, tanto por la implicación de la Central Latinoamericana de Trabajadores<sup>6</sup>, como por la generación de una importante red de instituciones académicas con líneas de investigación sobre el tema. Existen prestigiosas universidades, que están contribuyendo a la construcción teórica y que dan cobertura sobre este nuevo modelo alternativo en la economía (Guerra, 2004).

### **b) Corriente Europea.**

El nacimiento y evolución del concepto de economía solidaria en Europa, está ligado al desarrollo experimentado por la economía social y sus estructuras organizativas y empresariales clásicas. Las empresas cooperativas, mutualidades y asociaciones han tenido en Europa una

---

<sup>4</sup> Término que fue introducido por Luis Razeto y su equipo de investigadores. Hace referencia al trabajo de equipo dentro de las organizaciones, trascendiendo del compañerismo al sentido de pertenencia de cada individuo a un grupo en específico.

<sup>5</sup> Se hará referencia en adelante con las siglas COLAC.

<sup>6</sup> Se hará referencia en adelante con las siglas CLAT.

evolución que, desde su nacimiento en el siglo XIX y a lo largo del siglo XX, han desarrollado un progresivo proceso de institucionalización.

Frente a estas formas institucionalizadas de economía social, algunos autores, entre los que destaca, Jean-Luis Laville, acuñaron el término nueva economía social para denominar a las organizaciones y empresas que surgen en Europa a partir de los 70. Paulatinamente este concepto ha ido transformando en el término economía solidaria. Su conceptualización solidaria ha adoptado un doble enfoque que ha generado, en cierta medida, líneas de pensamiento divergentes que algunos casos comparten opinión. Esto ha contribuido a cierta confusión y una notable proliferación de términos<sup>7</sup> que, aunque habitualmente se utilizan a modo de sinónimos, en muchas ocasiones muestran notables diferencias. (De Mendiguren, 2008).

Laville, Levesque y Mendell (2007), indican que: “un elemento interesante que aporta la economía solidaria, es su definición como un conjunto de meras actividades económicas con propósito social, sino que se basa en un concepto ampliado de la economía y de la esfera política” (p.7). Para estos autores la economía solidaria y sus prácticas suponen una forma de democratización de la economía a partir de compromisos ciudadanos. Desde esta perspectiva es un enfoque que define las iniciativas que ocurren en su seno desde una doble dimensión socio político y socioeconómico.

El enfoque de la economía social, solidaria en Europa tiene un carácter micro, concentra su atención en las experiencias concretas como su objeto de estudio y se centra fundamentalmente en el análisis de las organizaciones, su funcionamiento, características, diferencias en formas jurídicas, sectores de actividad, forma de gestión de recursos y previsión de problemas para asegurar la viabilidad.

---

<sup>7</sup> Términos como: “tercer sector”, “economía alternativa”, “sector voluntario”, “sector no lucrativo” “economía informal”, “economía popular”, “economía autogestionaria”.

### 5.3. Definiciones de Economía Colaborativa

Se puede deducir que no existe un consenso general o una definición clara en el ámbito académico, sobre lo que comprende este concepto, además, es importante mencionar que hay ciertas restricciones como la traducción original del inglés *sharing economy*<sup>8</sup> por economía colaborativa en español, que genera una nueva interrogante sobre la interpretación que cada lengua otorga a la expresión colaborativa.

El objetivo de la economía colaborativa está plenamente ligado y concierne al desarrollo de la economía social, con excepción con los modelos de negocio lucrativos, sin embargo, otros afirman que se refiere al cooperativismo de plataforma, puesto que busca generar un modelo de propiedad más democrático donde la opinión de los usuarios o colaboradores sea tomada en cuenta por igual sin discriminación alguna.

Según Cañigüeral (2016) en *Oikonomics*<sup>9</sup> señala que el concepto de Economía Colaborativa incluye: “las prácticas y modelos económicos basados en estructuras horizontales y comunidades que transforman nuestra manera de vivir, trabajar y crear”. (p17).

Este tipo de Economía comprende los modelos de producción, consumo o financiación que organizan la intermediación entre la oferta de bienes, servicios y recursos existentes y la demanda para atender necesidades, a partir de relaciones entre iguales y basada en el uso de plataformas digitales. Las acciones de intercambiar, utilizar o compartir, pueden establecer o evitar una contraprestación monetaria. Se resalta la disposición de información y el incremento de la autonomía de las personas para atender diversas necesidades en forma directa, que conforman comunidades de usuarios, y se basan en la capacidad que otorga la coordinación entre iguales a escala masiva, conformando estructuras horizontales.

---

<sup>8</sup> Es el término anglosajón que se traduce por economía colaborativa, compartida o de intercambio, es un término general con una variedad de significados, que a menudo se usa para describir la actividad económica que involucra transacciones en línea.

<sup>9</sup> Es una revista de economía, empresa y sociedad de la Universitat Oberta de Catalunya, España.

Recientemente, Muñoz y Cohen (2017) han definido la economía colaborativa como:

“Un sistema socioeconómico fundamentado en la intermediación que facilita los intercambios de bienes y servicios entre individuos y organizaciones que tienen como objetivo aumentar la eficiencia y la optimización de los recursos infrautilizados en la sociedad” (p21).

Por su parte, Chaves y Monzón (2018) desarrollan una revisión de paradigmas económicos emergentes y la institucionalización de estos conceptos. En este recorrido, comunican que la Comisión Europea en 2016, definió la Economía Colaborativa como modelos de negocio donde se facilitan actividades mediante plataformas colaborativas que crean un mercado abierto para el uso temporal de mercancías o servicios ofrecidos a menudo por particulares.

Por último, dos de las definiciones que mejor caracterizan este nuevo fenómeno son las brindadas por Hamari, Sjöklint y Ukkonen (2015) y por Botsman y Rogers (2010). La primera se refiere a la economía colaborativa como una actividad de igual a igual (peer to peer) basada en obtener, dar o compartir el acceso a los bienes y servicios, coordinados a través de servicios online comunitarios. El segundo lo define como un modelo económico fundamentado en compartir, intercambiar, comercializar o alquilar productos y servicios, permitiendo el acceso a la propiedad a parte de la población que de otra forma le estaría vetado.

Como anteriormente se menciona, a pesar de la inexistencia de una definición clara que constituya la economía colaborativa, académicos, responsables políticos y profesionales afirman que esta ha comenzado a transformar muchos aspectos del actual sistema económico y social al permitir que los individuos se replanteen la forma en que viven y se conectan unos con los otros.

### **5.3.1. Caracterización según sus finalidades.**

Cooper y Timmer a partir del estudio *Local Governments Sharing Economy*, llevado a cabo en el 2015, realizan un agrupamiento según los propósitos de las organizaciones y de la creación y uso que dan a las plataformas digitales (ver tabla 1).

Tabla 1.

*Actores de la Economía Colaborativa*

<b>Propósito / Rol</b>	<b>Definición</b>	<b>Ejemplos</b>
Con ánimo de lucro	Entidades que realizan actividades de compraventa, alquiler/préstamo, intercambio, trueque o regalo/donación con la ayuda de tecnologías de la información reduciendo costos de transacción y facilitan los intercambios entre desconocidos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Airbnb.</li> <li>• Hugo.</li> <li>• BlaBlaCar.</li> </ul>
Empresa social / Cooperativa.	Definición similar. Excepto que las motivaciones sociales y medioambientales tienen prioridad respecto al lucro económico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Galpon de Ropa.</li> <li>• Asoc. de Bancos de Tiempo.</li> </ul>
Sin ánimo de lucro	Con actividades equiparables a las descritas en las empresas con ánimo de lucro. Persigue una finalidad social, altruista, humanitaria, artística y/o comunitaria.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goteo.</li> <li>• Benfeitoria Si lo venís a buscar es tuyo.</li> </ul>
Comunidad	Actores focalizados en la escala local y/o de barrio con una diversidad de estructuras legales, aunque las entidades sin ánimo de lucro y modelos informales son los más habituales. La mayoría de las transacciones no se monetizan. El uso de las tecnologías de la información es más modesto con un énfasis en el contacto y las relaciones humanas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gratiferias</li> <li>• El Club de Reparadores</li> <li>• SocialToy.</li> </ul>
Sector público	Las entidades del sector público están sujetas a rigurosos estándares de responsabilidad, transparencia y legitimidad. Pueden usar su infraestructura más sofisticada para apoyar o crear acuerdos con el resto de actores para promocionar nuevas formas de compartir la ciudad, aunque tiene que responder a los intereses de todos los ciudadanos y a órganos de gobierno superiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de bicicleta compartida pública (EcoBici).</li> </ul>

Fuente: Cooper y Timmer (2016). *Local Governments and the Sharing Economy* (p.43).

### 5.3.2. Surgimiento del concepto.

El concepto Economía Colaborativa fue introducido por vez primera en un artículo del mismo nombre publicado en el boletín *Leisure Report*, en el año 2007, por Ray Algar, sin embargo, se hizo popular tres años después con la publicación del libro *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*,<sup>10</sup> de Rachel Botsman y Roo Rogers, donde exponen cómo el acceso a los bienes y servicios ha cambiado al punto que no es necesario obtener la propiedad de éstos.

<sup>10</sup> Libro publicado en el año 2010, donde se habla por primera vez de las raíces del consumo colaborativo.

Con el surgimiento de las plataformas digitales, tales como Uber y Airbnb, se utilizan diversas expresiones para referir al fenómeno: new economy, sharing economy, collaborative consumption, entre otras (Durán, 2016).

#### **5.4. Dimensiones plurales de ESSC**

Son muchas las diferentes iniciativas socioeconómicas que constituyen la ESSC y con ello coexisten distintas formas de designar y entender este proceso, como anteriormente se mencionaba, hay una diversidad de terminologías tales como economía popular, social o solidaria, entre otras, que dan cuenta de un campo dinámico de significaciones y acciones sociales en pleno desarrollo, expansión y cambio. En este sentido se puede hablar de la economía social, solidaria como un campo en construcción, conformado por tres dimensiones de análisis interrelacionadas. Según (Pastore, 2010):

- Dimensión de trayectorias empíricas, da cuenta de una forma diferente de hacer economía, una finalidad social de reproducción de la vida con dinámicas organizacionales de gestión asociativa y democrática;
- Dimensión política, de proyectos de sociedad en disputa, que plantea una tensión estructural entre la adaptación a lógicas hegemónicas de funcionamiento económico y la potencial capacidad de transformación social en vistas a democratizar la economía y profundizar la solidaridad sistémica;
- Dimensión simbólica, de formas de significar y conceptualizar las prácticas humanas en la interacción económica, que centra su atención en condiciones de reproducción de la vida y en relaciones sociales de las personas entre sí y con su hábitat.

Con respecto a la dimensión empírica, la denominación ESSC, busca integrar en un espacio compartido tanto por experiencias de la economía social histórica, como el caso del cooperativismo y el mutualismo, con las iniciativas de la nueva economía social, también llamada

solidaria. En este último, se hace referencia a diversas propuestas emergentes, como las distintas formas de empresas o cooperativas sociales, organizaciones recuperadas por sus trabajadores/as, redes asociativas de emprendimientos de la economía popular, agricultura familiar en el marco de estrategias asociativas, mercados solidarios, redes de comercio justo, experiencias de monedas sociales, programas de microcrédito y finanzas solidarias, iniciativas asociativas de hábitat, entre otras.

### 5.5. Diversidad de experiencias y trayectorias de la ESSC

En función de los atributos compartidos, se puede realizar la clasificación de la ESSC, abordando desde dos diferentes líneas teóricas que se proponen. Siendo la primera una visión más tradicionalista o conservadora de este tipo de economía, frente a iniciativas que surgen por avances tecnológicos, sociales, culturales, etc., y presentan variaciones en su funcionamiento, estructura, gestión, entre otros, para la resolución de necesidades latentes (ver tabla 2).

Tabla 2

#### *Clasificación de la ESSC*

<b>Economía Social Tradicional</b>	<b>Nueva Economía Social o Economía Solidaria.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cooperativas:</b> de trabajo, agropecuarias, de servicios públicos, de vivienda, de consumo, de crédito, bancos cooperativos, de seguros, de provisión profesional;</li> <li>• <b>Mutuales:</b> ayuda mutua en actividades como proveeduría, vivienda, salud, educación y cultura, etc.</li> <li>• <b>Asociaciones:</b> que producen y/o proveen bienes y/o servicios de diferente tipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Productivas:</b> emprendimientos socio-productivos, familiares y asociativos, empresas recuperadas, etc.</li> <li>• <b>Intercambio:</b> experiencias de ferias sociales, ferias francas, comercio justo, mercados de moneda local, clubes del trueque;</li> <li>• <b>Finanzas:</b> entidades de microcrédito y micro finanzas, banca social, banca ética;</li> <li>• <b>Sociales:</b> empresas sociales y de inserción social, emprendimientos socioculturales, huertas familiares y comunitarias, asociativismo rural.</li> </ul>

Fuente: Pastore (2010). Un panorama del resurgimiento de la economía social y solidaria en Argentina. En Revista de Ciencias Sociales, Número 18.



## 5.6. Principios de la ESSC

Según las diferentes organizaciones que participan en el movimiento de la economía social, solidaria, como es el caso de la Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria<sup>11</sup> (2018), comparte los siguientes ejes transversales donde se desarrollan los principios:

- La autonomía como principio de libertad y ejercicio de corresponsabilidad.
- La autogestión como metodología que respeta, implica, educa, iguala las oportunidades y posibilita el empoderamiento.
- La cultura liberadora como base de pensamientos creativos, científicos y alternativos que ayuda a buscar, investigar y encontrar nuevas formas de convivir, producir, disfrutar, consumir y organizar la política y la economía al servicio de todas las personas.
- El desarrollo de las personas en todas sus dimensiones y capacidades: físicas, psíquicas, espirituales, estéticas, artísticas, sensibles, y relacionales en armonía con la naturaleza, por encima de cualquier crecimiento desequilibrado económico, financiero, bélico, consumista, transgénico y anómalo como el que se está propugnando en nombre de un desarrollo ficticio.
- La compenetración con la naturaleza.
- La solidaridad humana y económica como principio de las relaciones locales, nacionales e internacionales.

---

<sup>11</sup> En adelante se utilizarán las siglas REAS, y es una asociación creada en el año 2001, que agrupa a más de un centenar de entidades que a su vez conforman el Mercado Social de Madrid.

Según (REAS, 2018) los principios que rigen en la ESSC son:

- Principio de Equidad: Considerando que la equidad introduce un principio ético o de justicia en la igualdad. Es un valor que reconoce a todas las personas como sujetos de igual dignidad, y protege su derecho a no estar sometidas a relaciones basadas en la dominación sea cual sea su condición social, género, edad, etnia, origen, capacidad, etc.
- Principio de Trabajo: El trabajo como elemento clave en la calidad de vida de las personas, de la comunidad y de las relaciones económicas entre la ciudadanía, los pueblos y los Estados.
- Principio de Sostenibilidad Ambiental: la buena relación con la naturaleza es una fuente de riqueza económica, y de buena salud para todos y todas. De ahí la necesidad fundamental de integrar la sostenibilidad ambiental en todas las acciones, evaluando el impacto ambiental, es decir la huella ecológica.
- Principio de Cooperación: favoreciendo la cooperación en lugar de la competencia, dentro y fuera de las organizaciones, buscando la colaboración con otras entidades y organismos públicos y privados, fomentando las relaciones en red y la generación de sinergias.
- Principio sin fines lucrativos: El modelo económico que se practica y persigue tiene como finalidad el desarrollo integral, colectivo e individual de las personas y, como medio, la gestión eficiente de proyectos viables, sostenibles e integralmente rentables, cuyos beneficios se reinvierten y redistribuyen.
- Principio de Compromiso con el Entorno: se concreta en la participación en el desarrollo local sostenible y comunitario del territorio. Las organizaciones están plenamente integradas en el territorio y entorno social en que desarrollan sus actividades, lo que exige la implicación en redes y la cooperación con otras organizaciones del tejido social y económico cercano, dentro del mismo ámbito geográfico.

### **5.7. Análisis teórico sobre la aplicabilidad de ESSC en la realidad socioeconómica**

El modelo ESSC, es sin duda un nuevo paradigma de desarrollo, que surge como una reciente fórmula para enfrentar los notables estragos causados por el sistema económico capitalista en su voraz afán de acumulación de riqueza. Se trata de un cuerpo teórico que, propone un nuevo concepto para la práctica de la ciencia económica, donde la reproducción ampliada de la vida es el objetivo.

En la actualidad, este movimiento donde se brinda una alternativa emergente, ha ido creciendo y tomando cada vez mayor relevancia, puesto que está impulsado desde diversos sectores, tales como: sociedades cooperativas, sindicatos, intelectuales, organizaciones en la sociedad civil, académicos, e inclusive por algunos gobiernos, entre otros. Esto con ánimo de fomentar la práctica de la economía desde otra lógica, donde el sentido de la producción sirva para la satisfacción de necesidades y, por tanto, para la reproducción amplia de la vida.

Los planteamientos teóricos plasmados anteriormente sobre la ESSC muestran que posee elementos donde se podrían construir estrategias que impulsen y posibiliten el desarrollo económico. Pero antes de mencionar los desafíos que con lleva la aplicabilidad de este modelo, en la situación económica social, es importante mencionar y recalcar las principales diferencias que tiene la ESSC en comparación con el modelo económico tradicional, que se detallan en la tabla 3.

La ESSC se perfila como un modelo esperanzador que responde y busca satisfacer las necesidades humanas, actuando de manera sostenible y poniendo en premisa un verdadero desarrollo social y económico, sin embargo, presentan diferentes desafíos para su consolidación tanto como movimiento socioeconómico y proyecto político emancipatorio, las dificultades de orden económico, comercial y tecnológico; el limitado peso social de las representaciones simbólicas desde la perspectiva del modelo económico tradicional, así como la escasez de adecuados espacios sistemáticos de formación; y la escasa visibilidad, confluencia organizativa y representación colectiva de los actores del sector.

Tabla 3

*Principales diferencias entre la ESSC y la Economía capitalista.*

	<b>ESSC</b>	<b>Economía Tradicional</b>
Premisa	Abundancia	Escasez
Filosofía	Ser	Tener
Intercambio	Reciprocidad	Acumular/ ganancia
Excedente	Generar más empleo	Acumulación de capital
Trabajo produce	Bienes culturales	Riqueza
Móvil de producción	Satisfacción	Ganancia
Consumo	Ético y solidario	Adictivo
Forma de gestión	Participativa, autogestiva	Mecánico
Finanzas	Solidarias	Medio de Control
Dinero	Medio de intercambio	Ídolo

Fuente: Elaboración propia con base a Collins (2008). La economía social y solidaria (p.4).

Es importante mencionar que los emprendimientos en la ESSC, cada vez cobran más significado por su impacto en el desarrollo económico y el bienestar social, tomando actitudes como: el apoyo mutuo, cooperación, reciprocidad, entre otros. Sin embargo, se presentan diferentes dificultades ligadas, sobre todo, en estos principios y valores que se toman en su implementación.

El compromiso que asume los emprendimientos en la ESSC con respecto a la equidad, la sostenibilidad y el tratamiento del trabajo, pueden presentar una desventaja respecto a las empresas que se rigen estrictamente por las leyes del mercado, o que están basadas en la económica tradicional buscando obtener el máximo beneficio o la mayor cantidad de ganancia e indiferente al bienestar social. Pero es importante mencionar que, como compensación en muchos casos, los emprendimientos en ESSC, destinan las ganancias de su actividad a usos compatibles con la ausencia de lucro como las inversiones, provisiones, etc.

Sin embargo, en cualquier emprendimiento o proyecto productivo enmarcado en la ESSC, se debe diseñar un modelo de negocio viable, es decir en ocasiones, cuando alguien decide emprender para generar un cambio social es porque realmente cree que su idea es realizable pero no debe olvidarse de la viabilidad económica y el hecho de buscar socios para poder escalar.

Un reto presente en los emprendimientos en la ESSC es crear productos o servicios que, además de generar impacto, agreguen valor al cliente, es decir, sean competitivos en el mercado y tengan precios razonables. Y es algo que suelen descuidar empresas sociales, la calidad de su producto o servicio, y el consumidor promedio no solo consume por generar impacto, también toma en cuenta otros elementos como la calidad, precio, marca, envasado, etc., que no pueden dejarse desapercibidos en cualquier proyecto productivo o emprendimiento social.

El Modelo ESSC, presenta una oportunidad real en el desarrollo económico que beneficia a la personas, generando empleo e ingresos sino también innovación, se requiere la convergencia e integración entre diferentes actores de la sociedad: la universidad, el estado, comunidad y empresa, y así diseñar y construir escenarios sociales colaborativos, capaces de generar alternativas productivas múltiples; fomentando una cultura emprendedora en el desarrollo de competencias que despierten la creatividad y la responsabilidad social. A pesar de los retos que presentan los emprendimientos en la ESSC como es el caso de la sostenibilidad, competitividad y la generación de valor, sin duda alguna da la pauta a una transformación económica y a nuevas oportunidades justas y equitativas para la sociedad.

### **5.8. Estudio de Caso: Iniciativas de ESSC en El Salvador.**

Se presenta el siguiente caso hipotético: En la localidad de Morazán, El Salvador, se ha desarrollado una iniciativa de carácter solidario. Proyecto que busca mejorar las condiciones agrarias en la zona, para evitar la migración interna hacia el departamento de San Salvador y promover la agricultura entre los habitantes de la localidad. Con la ayuda del organismo internacional de carácter asistencialista CornTree, quien se encarga de capacitar a los agricultores de Asociación de Agricultores de Morazán (ASAMORA) en temas de buenas prácticas agrarias, elaboración de pesticidas orgánicos que no afecten la tierra y la salud de estos, aprovechamiento

del recurso hídrico; Además, de educación financiera, comercio justo y principios de ESSC, ha permitido que este grupo de trabajadores mejoren sus oportunidades laborales y económicas en su comunidad.

Sus miembros participan de manera equitativa en las labores productivas, las cuales son repartidas por igual según las condiciones y capacidades de ellos. Dichas actividades van desde las etapas previas a la siembra, como cotizaciones, compra de insumos, entre otros, hasta la venta de la cosecha. Las ganancias producidas son reinvertidas en el proceso productivo, que ha permitido que ASEMORA expanda sus líneas productivas, de las cuales se puede mencionar la avicultura y crianza de tilapias.

El remanente es utilizado generalmente en el mejoramiento de las condiciones de vida de la comuna, como, por ejemplo, mejoramiento de calles, acceso al agua potable, electricidad, entre otros. Así también, parte de la producción sirve para la alimentación de los mismos. Creando un ciclo autosostenible, con oportunidades económicas, sociales, alimenticias para todos sus miembros, evitando el desplazamiento interno.

Este proyecto ha sido de gran impacto que comunidades aledañas están en proceso de implementación, con la ayuda de ASEMORA quienes comparten el conocimiento adquirido mediante la formación de Corntree y experiencias propias, con la finalidad de ayudar a los demás y que estos puedan producir nuevos insumos para ser más competitivos y/o realizar intercambios entre las diferentes iniciativas.



*Figura 1.* Logotipo de Corntree

Fuente: Elaboración propia

## **6. CAPÍTULO 2: EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO DE INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO EN EL SALVADOR**

Se deben tener en cuenta diferentes factores que hicieron propicia su creación y expansión, por ejemplo, el capitalismo junto a la revolución industrial, aceleraron la actividad de producción de bienes y servicios, simultáneamente, deterioraron aspectos como la protección y bienestar de los trabajadores. Añadiendo el proceso de globalización que afectó el funcionamiento de los mercados de cada país, siendo estos más competitivos y menos favorables para los productores locales. El constante cambio en la actividad económica y ámbito social desencadenó una serie de situaciones adversas que el mercado y las entidades gubernamentales no podían solucionar por sí solas, dando origen al tercer sector.

### **6.1. Generalidades y surgimiento del tercer sector**

Algunos especialistas exponen que tuvo su proceso de iniciación alrededor de los años setenta del siglo XIX. Se ubica entre los sectores público y privado; siendo el primero aquel que abarca todos los organismos dependientes del Estado, cada uno con características particulares, que permiten identificarlos; mientras que el segundo abarca empresas que buscan generar rentabilidad para sus accionistas, respondiendo a las demandas del mercado como tal.

El tercer sector surge principalmente por la participación ciudadana, quienes promueven el desarrollo de iniciativas que mejoran aspectos económicos, sociales y culturales. Según la información de Ayuda en Acción (2019), los ámbitos de intervención mayormente representados dentro del sector son los sociales, educativos, sanitarios, humanitarios, medioambientales y de protección animal, de cooperación internacional, culturales, artísticos, deportivos, que son fundamentales para el desarrollo social.

Según Sajardo y Chávez (2006), la elección del tercer sector es discutible, debido a que, junto al primario y secundario, existen las economías domésticas<sup>12</sup>, por tanto, el tercer sector debería denominarse cuarto sector, además de hacer una clasificación de los diferentes conceptos incluidos, por ejemplo: sector voluntario, no lucrativo, filantrópico, caritativo, de organizaciones no gubernamentales, independiente, exento de impuestos, entre otros. Representa un problema de diversidad terminológica para denominarlo, que se refleja en la ESSC y dificulta su comprensión al momento de exponer sus temáticas y aplicabilidad.

### **6.1.1. Definición.**

Las organizaciones sin fines de lucro, comúnmente conocidas como ONG's, son iniciativas que están relacionadas a proyectos que generan cambios significativos en diferentes sociedades. La Real Academia Española<sup>13</sup> (2020), las define como aquellas organizaciones de iniciativa social, independiente a la administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos. Esto último significa que una ONG puede generar lucro para ser autosuficiente y no depender de externos.

Según Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados<sup>14</sup> (2020), las ONG's, son organizaciones independientes y sin ánimo de lucro que surgen a raíz de iniciativas individuales o colectivos civiles y populares. Por lo general están vinculadas a proyectos sociales, culturales y de desarrollo, generando cambios estructurales en beneficio de determinados espacios, comunidades, regiones o países. Su objetivo principal es beneficiar a las personas, a través de iniciativas basadas en la ESSC, donde el ser humano es el centro de toda actividad.

---

<sup>12</sup> Rama de las ciencias económicas que se encarga del estudio de la economía generada en el hogar y/o comunidades, teniendo en cuenta aspectos como el gasto, consumo, inversión y ahorro.

<sup>13</sup> En adelante se utilizarán las siglas, RAE.

<sup>14</sup> En adelante se utilizarán las siglas ACNUR.



### **6.1.2. Características.**

Las ONG´s presentan características únicas que las diferencian de las demás iniciativas del primer y segundo sector, Según ACNUR (2020), las principales características son:

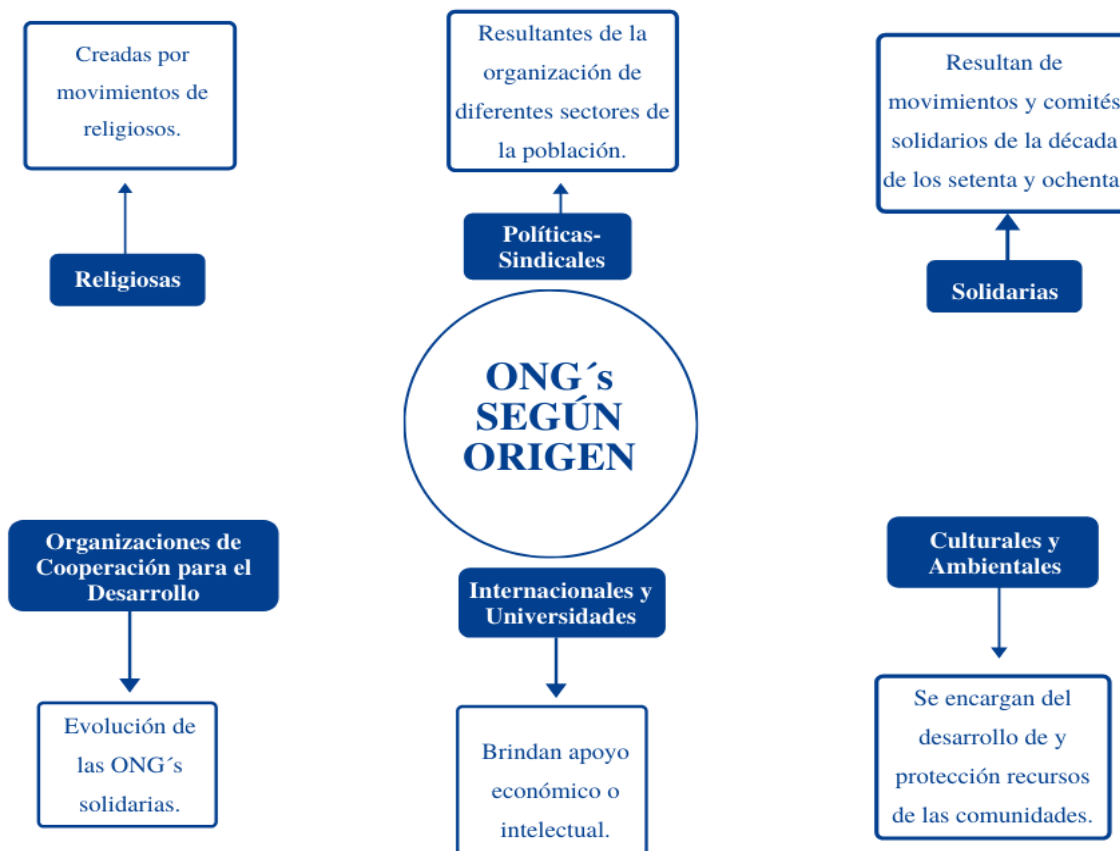
- Presentan servicios de utilidad pública. Aunque son Organizaciones independientes de los Estados y de entes públicos o privados, sus labores están orientadas a los públicos, es decir, suscitan un interés y unos beneficios que involucran a los distintos miembros de una comunidad o grupo.
- No intentan suplantar la labor de los Estados. Eso sí, su rol nunca debe ser el de reemplazar a los Estados en aquellas áreas o sectores donde estos no tengan presencia.
- Persiguen el beneficio o la utilidad común. Al no buscar el lucro propio, todos los beneficios son para las propias comunidades en las que se llevan a cabo los proyectos de transformación.
- Promueven la participación y la autogestión. Las ONG´s no buscan que las comunidades beneficiadas se conviertan en dependientes de las ayudas que se les suministran. Al contrario, su objetivo principal es fomentar la participación y la autogestión de aquellas como motores de desarrollo. (Parr. 3).

Por otra parte, según García (1996) citado por Miliani (2006), establece que las organizaciones del tercer sector presentan tres características fundamentales: En primer lugar, señala una nueva forma de organización y relación económica y social, debido a su funcionamiento y beneficio, se trabaja bajo una modalidad diferente; segundo, están conformadas por unidades de pequeño o mediano tamaño, que se sitúan en un contexto socio-económico ampliamente descentralizado, donde todos sus miembros tienen participación activa; por último, se crean por sectores populares.

### **6.1.3. Clasificación.**

Teniendo en cuenta la gran variedad de ONG´s presentes en diversas áreas de actuación, son diferentes los criterios para su categorización. Algunos autores las consideran únicamente como organizaciones no gubernamentales, mientras que otros las establecen según su origen, actividades que realizan y tipo de financiación que reciben (Delgado, 2020). Este tipo de diversidad terminológica tiende a generar confusión a personas que se están iniciando en la temática, pero permite que las diferentes clasificaciones abarquen aspectos que no han sido tomado en cuenta por los autores.

Para Theunis (1992), las ONG's se clasifican según su origen, comprende de seis subdivisiones y cada una de ellas con características únicas que permiten diferenciarse entre sí, bajo su procedencia. Es decir, quienes las conforman y el fin por el cual han sido creadas. Son: religiosas, político-sindicales, solidarias, organizaciones de cooperación para el desarrollo, internacionales y universidades y finalmente las ONG's culturales y ambientales (ver figura 2).

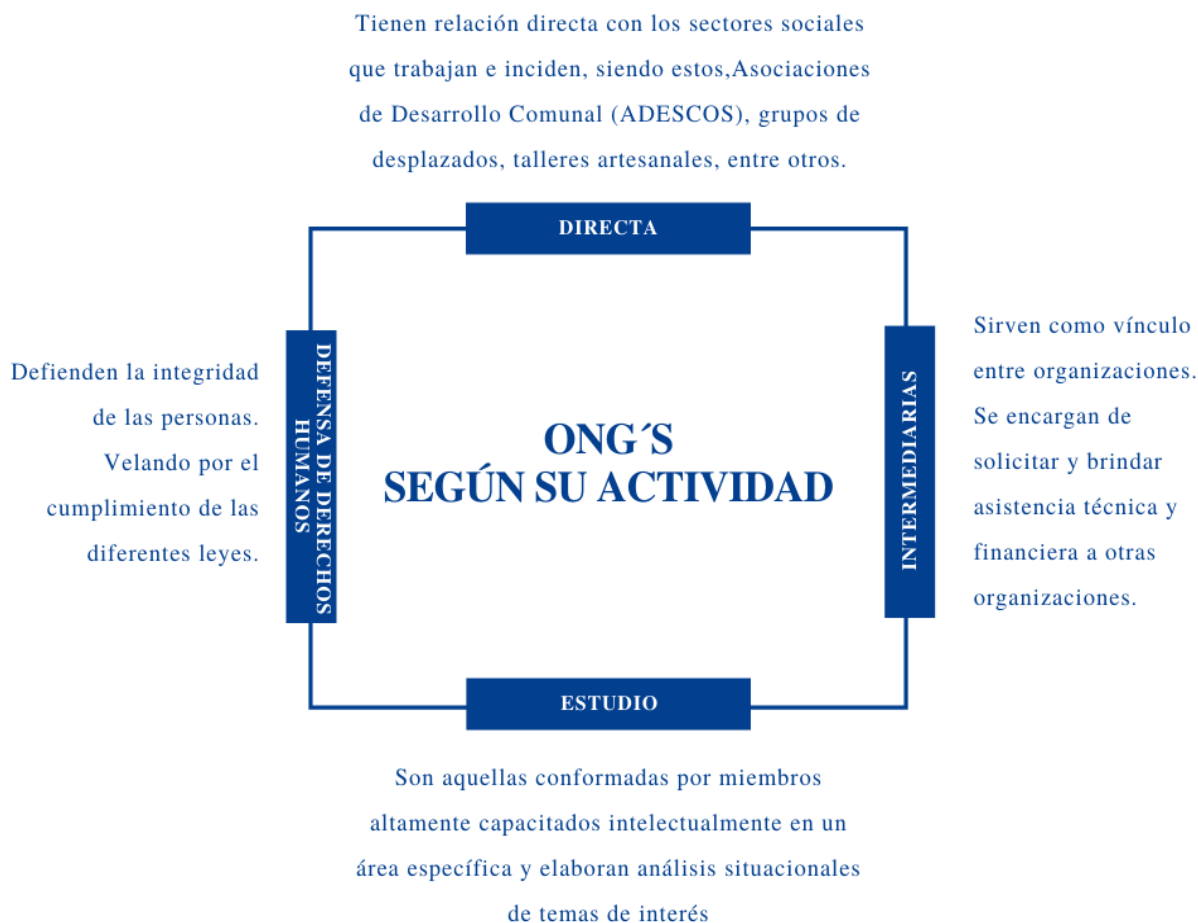


*Figura 2.* ONG's según origen.

Fuente: Elaboración propia según información de Theunis (1992). Non-governmental Development Organizations of Developing Countries (p.25).

Además, se establece la clasificación según las actividades que realizan, es decir, si tiene incidencia directa con los grupos sociales beneficiados, o simplemente son intermediarios que se encargan de conectar organizaciones entre sí, o personas de distintas procedencias con necesidades puntuales o con iniciativas que generen soluciones. Comprende organizaciones que brindan

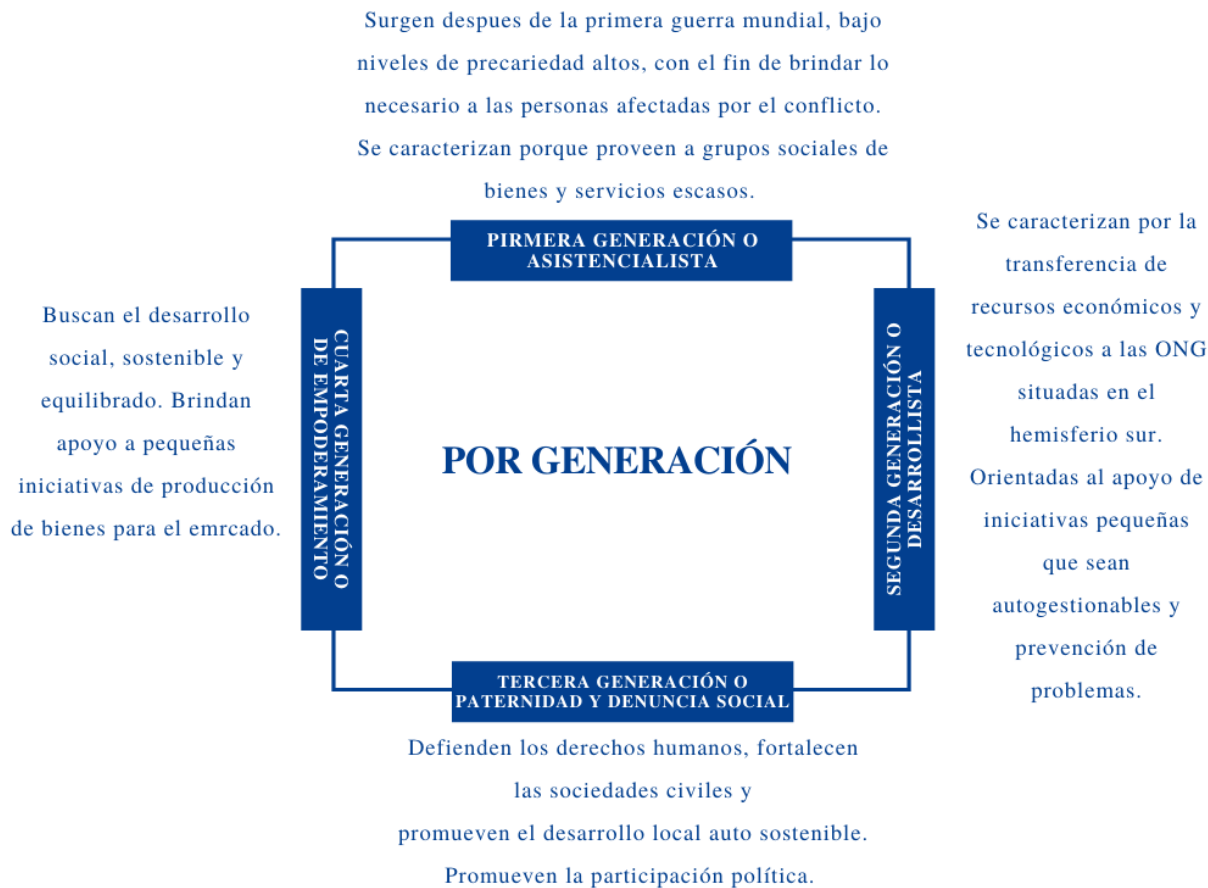
aportes en materia de conocimiento específicos, mediante estudios de profesionales en el área (ver figura 3).



*Figura 3.* Clasificación de las ONG's según su actividad.

Fuente: Elaboración propia según información de Theunis (1992). Non-governmental Development Organizations of Developing Countries (p.25).

Por otra parte, Korten (1990) plantea dos criterios diferentes para la clasificación. En primer lugar, establece a las ONG's por generación, similar al proceso evolutivo de estas, haciendo mención desde el periodo posterior a la primera guerra mundial que dio premisa al surgimiento de organizaciones de primera generación o asistencialistas; posteriormente surgen las desarrollistas con la intención de brindar apoyo a pequeñas iniciativas autosostenibles y finalmente las de paternidad y empoderamiento. (Ver figura 4).



*Figura 4.* Clasificación de las ONG's por generación.

Fuente: Elaboración propia con base a Korten (1990). Getting to the 21th century: Voluntary action and the global agenda (p.126).

Así también, las ONG's se clasifican según el tipo de financiamiento recibido, para esto Korten (1990) define las siguientes: Financiadas por particulares, las más comunes son las aportaciones por asociados y apadrinamiento; por fondos de entidades públicas, reciben recursos del gobierno, el cual distribuyen en diferentes proyectos de desarrollo social; por empresas privadas, a través de contratos o donaciones, y cuentan con un programa de responsabilidad social y deciden apoyar a diferentes proyectos; otras ONG's, como el caso de iglesias, universidades e instituciones sin ánimo de lucro.

#### **6.1.4. Funciones.**

Las ONG's están enfocadas principalmente a mejorar la calidad de vida mediante la gestión, distribución de bienes tangibles e intangibles y económicos. Son de importancia para el desarrollo de estructuras solidarias en las comunidades. A menudo desempeñan una función decisiva en la promoción de cambios en leyes, políticas, procedimientos y reglamentos administrativos. (ONU MUJERES, 2010). Brindar recursos económicos, capacitaciones en diferentes áreas, asesorías, apoyo legal, entre otras.

Según Castelo (Citado en Camargo, 2005) establece que las funciones de las ONG's son:

- Tareas de asesoramiento, información y educación en ámbitos de relevancia internacional.
- Vigilancia del Estado, a otros entes y organismos públicos, nacionales e internacionales, así como al sector económico privado.
- La incidencia o la presión sobre los estados, las OIG, la sociedad civil y los ciudadanos.
- La ayuda humanitaria, prevención de conflictos, la cooperación y la presentación de ciertos servicios sociales públicos. (p. 76)

## **6.2. Marco Legal**

Está relacionado al ámbito regulatorio, mediante el cual se regirá la investigación, se hace referencia de las diferentes leyes que tienen relación con la temática, al igual que las bases teóricas de los conceptos, mostrando así la normativa aplicable para el funcionamiento de las ONG's en el territorio salvadoreño.

### **6.2.1. Constitución de la República de El Salvador.**

La principal norma legal que regula a las asociaciones y entidades sin fines de lucro se encuentra estipulada en el Artículo 7 de la Constitución de la República de El Salvador, el cual textualmente menciona que “los habitantes de El Salvador tienen derecho a asociarse libremente y a reunirse pacíficamente y sin armas para cualquier objeto lícito. Nadie podrá obligarse a pertenecer a una asociación”.

### **6.2.2. Ley de asociaciones y fundaciones sin fines de lucro.**

Las asociaciones y fundaciones sin ánimo de lucro son regidas por esta ley, emitida mediante el Decreto Legislativo N° 834, de fecha 21 de noviembre de 1996, publicado en el Diario Oficial N° 238. En su Artículo 9, la ley menciona la cualidad sin fines de lucro, el cual dice textualmente: “se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad.” (parr. 1)

Es importante mencionar que las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, nacionales como internacionales, para operar en el país, deberán presentar la siguiente documentación al departamento de registro de asociaciones y fundaciones del Ministerio de Gobernación: solicitud de personería jurídica; original y copia del acta de constitución del organismo; original y copia de los estatutos; original y copia de certificación del punto de acta, donde consta la elección de la junta directiva; original y copia de la certificación de punto de acta, donde consta la aprobación de los estatutos. (Mendoza, 2005).

### **6.2.3. Ley de impuesto a la transferencia de bienes y servicios (IVA).**

El artículo 1 y 2 de la presente ley, estipula el impuesto que se aplica a la transferencia, importación, internación, exportación y al consumo de los bienes muebles corporales; de acuerdo con las normas que se establecen en la misma. Este impuesto se aplicará sin perjuicio de la imposición de otros impuestos que graven los mismos actos o hechos, tales como: la producción, distribución, transferencia, comercialización, importación e internación de determinados bienes y servicios.

Esta ley también se aplica a las asociaciones y fundaciones sin fines de lucro, puesto que estas instituciones realizan algunas de las operaciones estipuladas en la presente ley y por ello están

obligadas a cumplir con obligaciones formales como son: a) Presentación de declaraciones mensuales sobre sus operaciones tanto gravadas como exentas, b) Emisión y control de documentos como facturas, comprobantes de crédito fiscal, y otros.

#### **6.2.4. Ley de Impuesto sobre la Renta.**

Tiene por objeto lograr la eficiencia de la Administración Tributaria, a través de principios como la certidumbre jurídica, transparencia en el ejercicio de facultades fiscalizadoras, la neutralidad administrativa y facilidad en aplicación de procedimientos. El Artículo 58 establece: “Es agente de retención todo sujeto obligado por esta ley, a retener una parte de las rentas que pague o acredite a otro sujeto, así como también, aquellos que designe como tales la Dirección General de Impuestos Internos cuando lo considere conveniente a los intereses del fisco”. Se aplica a Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro. Estas entidades realizan operaciones y retenciones como; pago de servicios prestados, sueldos, comisiones, etc. por ello se convierten en sujetos de esta ley, y deben cumplir con obligaciones formales como son: a) Presentación de declaraciones mensuales sobre sus operaciones, b) Retención de las rentas que pague o acredite a otros sujetos. c) Presentación anual del informe de retenciones, d) Presentación de la declaración anual de liquidación de impuesto.

### **6.3. Organizaciones sin fines de lucro en El Salvador**

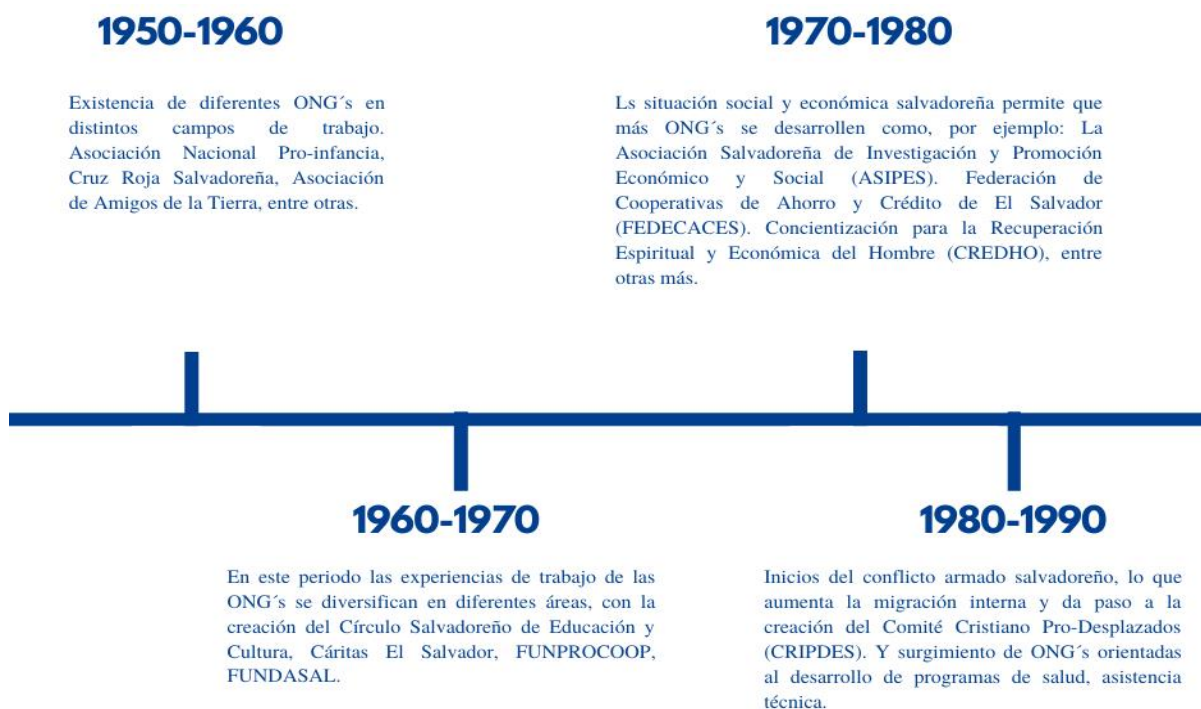
Desde su aparición las ONG's han experimentado una acelerada expansión a nivel mundial. En El Salvador, en la década de 1960, la iglesia católica y protestante utilizaron estas organizaciones para buscar soluciones a las problemáticas sociales que aquejaban la realidad nacional. Contribuyeron al desarrollo de organizaciones como: Cáritas de El Salvador; Departamento Campesino que posteriormente se transformaría en la Fundación Promotora de Cooperativas<sup>15</sup>; Fundación Salvadoreña de Desarrollo y Vivienda Mínima<sup>16</sup>, entre otras (Castañeda, García y Hernández, 2013) teniendo rápida adopción y expansión por todo el territorio (ver figura 5). Para

---

<sup>15</sup> En adelante se utilizarán las siglas FUNPROCOOP.

<sup>16</sup> En adelante se utilizarán las siglas FUNDASAL.

los años 1970, en medio de una delicada situación social y económica salvadoreña, se desarrolla una migración interna hacia la zona metropolitana, hecho que motivó el surgimiento de ONG's laicas y otras vinculadas a la iglesia católica y protestante (Escobar, 2011).



*Figura 5.* Antecedentes de las ONG's en El Salvador.

Fuente: Elaboración propia según estudio de Escobar (2011). ONG's El Salvador (p.3).

A partir de 1970 se incrementa la expansión de las ONG's en El Salvador, junto a cambios ideológico dentro de estas en el territorio latinoamericano, estableciendo las dos áreas de acción que contiene, siendo la primera una reivindicación con la justicia social e igualdad, y la segunda enfocada a actividades asistencialistas (Castañeda, García y Hernández, 2013). Esta transformación toma mayor importancia una vez finalizado el conflicto armado en el país, que contribuyó al surgimiento de estas organizaciones con nuevos enfoques de desarrollo económico, político y social.



Posterior al periodo del conflicto armado y la firma de los acuerdos de paz en El Salvador, este tipo de organizaciones incrementaron su presencia dentro del territorio, en diferentes áreas. Para controlar los registros, se estableció un procedimiento aplicable por parte del Viceministerio de Cooperación para el Desarrollo, en el cual se detalla los pasos a seguir y requisitos necesarios para constituir una ONG en El Salvador, cabe aclarar que el registro se realiza en las instalaciones del Centro de Gobernación, además, existe un marco legal que establece las responsabilidades y obligaciones de ley que deben cumplir, para su correcto funcionamiento.

En el territorio salvadoreño existen diferentes ONG's que han sido constituidas por empresas privadas, grupos sociales, comunidades y de carácter internacional que tienen presencia en país. Forman parte de proyectos de inversiones de desarrollo que otros países realizan, como el caso de España; donde existen alrededor de veinticuatro Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo<sup>17</sup>, y la mayoría forma parte de la Coordinadora de ONGD españolas en El Salvador.

#### **6.4. Gestión tradicional en las organizaciones sin fines de lucro.**

La gestión, según Chiavenato (2006) se define como la realización de acciones con el fin de obtener mejores resultados, de manera que se puedan ahorrar recursos económicos y sociales. Es una parte fundamental para cualquier tipo de proyecto, individual o colectivo; esto se aplica a ONG's que necesitan una correcta gestión de todos sus activos, monetarios o sociales, para garantizar su funcionamiento y duración en el tiempo. Uno de los problemas de muchas organizaciones es carecer de una gestión adecuada, lo cual conlleva a su desaparición y afecta a las personas que las conforman y sus beneficiarios.

Existen diferentes herramientas de gestión tradicional que se adaptan a las ONG's, garantizando un mejor desarrollo de estrategias y ejecución de la actividad social. La gestión en conjunto a la planeación estratégica establece las acciones a realizar para la consecución de sus objetivos, que dentro de este tipo de organizaciones en ocasiones resulta difícil de manejar, por inexperiencia de

---

<sup>17</sup> En adelante se utilizará las siglas ONGD.

sus miembros, falta de compromiso, que afecta considerablemente a la organización y, en consecuencia, su funcionamiento interno.

Según Doménech (2007), el mayor de los avances en gestión se ha centrado en aspectos internos, experimentando avances significativos en el proceso de planificación y ejecución de estrategias y áreas funcionales. Su ejecución permite la construcción de iniciativas sólidas resistentes, competitivas en el mercado, un óptimo funcionamiento y su estancia en el largo plazo (ver tabla 4).

Tabla 4.

*Elementos de Mejora en la Gestión de las Organizaciones Sin Fines de Lucro.*

<b>Elementos.</b>	<b>Descripción</b>
<b>Estrategia.</b>	Planificación estrategia dentro de las ONG´s, estableciendo los indicadores o métricas de éxito a alcanzar para lograr el crecimiento de la organización.
<b>Legislación.</b>	Conocimiento del apartado legal de las ONG´s según su país de procedencia, según su finalidad, funcionamiento interno, etc.
<b>Fiscalidad.</b>	Conocer si las ONG´s están exentas al pago de IVA y otro tipo de tributos dentro del territorio de procedencia, cómo declarar y recibir los donativos
<b>Contabilidad.</b>	Cuáles son las obligaciones contables de las ONG´s.
<b>Voluntariado.</b>	Elaboración de un plan o programa de voluntariado.
<b>Comunicación.</b>	Qué acciones de marketing se adecuan más para dar a conocer las actividades que desarrollan las ONG´s .
<b>Tecnología y Web</b>	El uso de herramientas tecnológicas para facilitar la gestión de las ONG´s y sus actividades.

Fuente: Elaboración propia con base a información de Fundación Gestión y

Participación Social (2016) sitio web: <http://www.asociaciones.org/guia-de-gestion/asociaciones>.

#### **6.4.1. Recursos económicos.**

Para la realización de los diferentes proyectos y dar solución a las problemáticas que aquejan a las personas, las ONG's requieren del recurso que garanticen su ejecución y continuidad, los cuales obtienen mediante aportes de iniciativas públicas o privadas. En el caso de los fondos públicos, son concedidos a través de subvenciones de distintas administraciones. Con respecto a los privados, en su mayoría proceden de empresas conscientes de la realidad social, personas que realizan donativos o filántropos que apoyan las causas sociales.

Por otra parte, algunos autores establecen que la primera fuente de financiación para la obtención de recursos económicos, en su mayoría proviene de cuotas sociales, directas de los socios, que, dependiendo del tipo de organización, se realizan aportes económicos entre sus miembros para iniciar actividades, y posteriormente, mantener su funcionamiento. Las personas que quieren formar parte, tienen que realizar su respectiva contribución igual a los demás. En el caso de los aportes indirectos se pueden destacar los de procedencia pública, y privados. (Castañeda, 2013).

#### **6.4.2. La comunicación.**

Es la forma de concientizar y mostrar la problemática que abordan las ONG's, obtener capital humano proveniente de personas instituciones interesadas en colaborar, captación de recursos económicos y demás insumos que sean de ayuda. La comunicación se maneja en dos vías: interna, que ocurre dentro de la misma organización en todos los niveles jerárquicos que la componen, y la externa, que se dirige hacia los individuos y entidades ajenas a la organización.

Beneficios que la comunicación aporta a las ONG's (Castañeda, 2013):

- La comunicación genera confianza, transparencia y credibilidad.
- Facilita la concreción de alianzas estratégicas con todos los sectores.
- Atrae voluntarios a la organización.
- Los límites geográficos se traspasan cuando la comunicación y los vínculos con los demás son permanentes y efectivos.

- La comunicación incentiva el esfuerzo de los miembros de la ONG.
- Contribuye al proceso de recursos económicos y materiales. (p. 38)

#### **6.4.3. Recurso humano.**

Es relevante para las ONG's y se puede encontrar dos tipos: el personal remunerado, que son los empleados permanentes que conforman la parte administrativa, operativa y temporal, que realizan actividades de asistencia para la mejora de la organización; el personal de voluntariado, que contribuye a desarrollar las actividades de la organización, no recibe remuneración cómo tal, pero tienen la satisfacción de formar parte de iniciativas que está en sintonía con sus valores y en ocasiones obtienen algunos beneficios no monetarios por parte de las ONG's.

El voluntariado dentro de este tipo de organizaciones permite generar ciertas ventajas, se tiene recurso humano para el desarrollo de las actividades, es recomendable que este grupo de personas esté altamente comprometido con la causa, para generar mejores resultados, por ello, la motivación interna del equipo de trabajo es de suma importancia.

#### **6.4.4. Valores.**

Dentro de una buena gestión de las ONG's, la inclusión de los valores y su clara definición permite comunicar una mejor imagen de la empresa y reflejar de manera clara su compromiso con la sociedad. Su selección debe hacer de manera cuidadosa y meditada, para estar en sintonía con ellas y su aspiración. Son los cimientos de la cultura organizacional y permiten que se diferencien o se relacionen según sus objetivos. Según Castañeda (2013), cuando las ONG's apuestan por la inclusión de valores acordes a sus objetivos o razón de ser, garantizan una buena cultura organizacional para la gestión de los diferentes equipos de trabajo que conforman.

### **6.5. Análisis teórico del desarrollo de ONG's en El Salvador**

El desarrollo de las ONG's, ha permitido, como en otros países, suplir las necesidades que el gobierno y el sector privado no logra cubrir, representan una fuente de beneficio para las

sociedades en general, su correcta administración permite obtener resultados óptimos y garantizan su continuidad en el tiempo. El tipo de organizaciones con enfoque social, son en esencia, diferentes a las tradicionales, porque su objetivo no es el apartado económico, sino el desarrollo de las condiciones necesarias para garantizar bienestar, salud y educación para las sociedades mediante la implementación de distintas iniciativas que pueden variar en su actuación social, es decir, tienen diferentes áreas de incidencias a nivel local o a nivel internacional y funciones específicas, ya sea brindar apoyo económico, recursos humanos, financiamiento, capacitaciones etc., según sean sus objetivos establecidos.

Sin importar el tamaño de las organizaciones, si están constituidas legalmente como ONG's, o son pequeñas iniciativas desarrolladas por grupos individuales para el beneficio de una sociedad, si es un proyecto a corto o largo plazo que se pretende llevar a cabo; La gestión es necesaria para la implementación correcta de actividades, y garantizar el uso óptimo de los recursos que cuentan. El elemento económico y humano involucrado suele ser escaso, mayoritariamente en proyectos que están iniciando, la optimización en su aplicabilidad es indispensable para mantener el correcto funcionamiento.

El desarrollo de ONG's garantiza la mejora en la calidad de vida de las personas en El Salvador, aumento de iniciativas más favorables como el comercio justo, productos de calidad a precios razonables, mecanismos de producción eficientes y con responsabilidad ambiental, protección de los derechos humanos, nuevas formas de pago como las monedas solidarias, iniciativas de transportes sustentables, entre muchas otras. En el país existen diferentes organizaciones sociales, pero carecen de respaldo por parte del gobierno, entidades privadas y el voluntariado para explotarlas. Caso contrario de Costa Rica, México, Argentina y Brasil, que han desarrollado una estructura sólida en las ONG's relacionadas a la ESSC.

En el caso de El Salvador el sector financiero cuenta con mayor desarrollo referente a las instituciones sin fines de lucro siendo las cooperativas de ahorro y créditos la figura más común. Además de la implementación de monedas sociales en el municipio de Suchitoto, proyecto el cual fue desarrollado para dinamizar la economía del sector y beneficiar a los habitantes, es necesario la implementación y desarrollo de más iniciativas que promuevan la creación de ONG's que

beneficien diferentes áreas dentro del territorio nacional, por ejemplo: Cultura, bienestar social, vivienda, protección de derechos humanos y laborales, comercio justo, producción sostenible, protección de recursos naturales, educación, entre muchas más.

## 6.6. Caso de estudio: Desarrollo de una ONG en El Salvador

Se presenta caso hipotético de Fundación Vida, la cual está legalmente regida bajo las disposiciones de la Ley de Asociaciones y Fundaciones sin fines de lucro, previamente mencionadas específicamente en lo relativo a los aspectos legales, se puede observar su descripción en la figura 6.



Figura 6. Descripción Fundación Vida.

Fuente: Elaboración propia.

Mediante algunos estudios realizados por la Fundación, se determinó que una de las áreas que más carencias presenta en la población menos favorecida en El Salvador, es el sector salud; y de esta forma, se contactó a médicos y estudiantes avanzados de las diferentes carreras afines. Para desarrollar esta iniciativa, que busca mejorar el bienestar físico de las poblaciones más vulnerables.

Solicitud atendida por quienes ofrecieron apoyo para capacitar en salud preventiva y consultas médicas en diferentes especialidades.

Y fue así como, a partir de 2010, Fundación Vida comenzó a ejecutar su programa nacional de salud, dirigido a personas menos favorecidas sobre todo a mujeres y sus familias en zonas rurales y urbano-marginales. Desde su inicio el programa ha crecido en forma permanente, y asimismo, ha incrementado su capacidad para atender una mayor cantidad de personas alrededor de todo el país, tanto en la clínica permanente como a través de campañas móviles, cuya frecuencia se ha ido incrementando en función de las necesidades de la población.

Se Clasifica esta Fundación de primera generación o asistencialista, porque busca que grupos de personas tengan acceso a bienes y servicios de calidad que son escasos; sin buscar la generación de rentabilidad para beneficio propio, la captación de capital se realiza mediante donaciones privadas, donaciones de sus socios, voluntariado médico, y lo recibido por cuotas simbólicas en los servicios para llevar a cabo los diferentes proyectos con las comunidades más necesitadas.

Su objetivo principal es contribuir a la salud de la población salvadoreña y no busca suplantar el servicio de salud público que el gobierno brinda, sino complementarlo, para que personas que no tienen un seguro, no cuentan con el recurso monetario, vías de desplazamiento entre otras, puedan acceder de manera gratuita o de bajos costos, según sean las necesidades de cada una de las comunidades; Fundación vida trabaja de forma colaborativa con algunas universidades del país, específicamente con las facultades de medicina, mediante su programa Pasantes de Vida, que permite a estudiantes interesados desarrollar sus prácticas laborales, beneficiándolos para que adquieran experiencia en el campo de la salud, además de brindar constantes capacitaciones relacionadas a la materia por medio de médicos nacionales e internacionales, mejorando sus conocimientos profesionales mientras mejoran las condiciones de la sociedad salvadoreña.

## 7. CAPÍTULO 3: GESTIÓN DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO A TRAVÉS DE LA ESSC

### 7.1. Definiciones

Dentro de las ONG's existen diferentes elementos esenciales para su funcionamiento, cada uno de ellos afecta un área de forma específica, por ejemplo, la organización, recursos económicos, capital humano, toma de decisiones, comunicación, entre otras. Siendo algunos elementos únicos dentro de su gestión, mientras que otros son adaptados de iniciativas tradicionales que también son de suma importancia.

- **Organización.**

Lo primero que se evidencia al aproximarse al tema de la organización es su extensa diversidad de conceptos, términos y definiciones de diversos autores. En el Diccionario de la RAE (2019), el término organización equivale al efecto o acción de disponer las cosas de forma ordenada. Durante las primeras décadas del siglo XX, aparecen construcciones conceptuales como las de Fayol (1916) citado en Orrego y Arboleda (2006) quien define la organización como una estructura para el cuerpo social, que posee una unidad de mando caracterizada por una clara asignación de responsabilidades, procedimientos de decisión, rigurosa selección y capacitación para sus miembros.

Posteriormente, Barnard (1938) citado en Orrego y Arboleda (2006) identifica la organización con un sistema de acción conscientemente coordinado, que establece su funcionamiento según las necesidades que busca solventar; en tanto que Etzioni (1964), desde una perspectiva sociológica, concibe la organización como "entidad social deliberadamente creada y recreada para alcanzar objetivos concretos, que se caracteriza por la división del trabajo, el poder y las responsabilidades en las comunicaciones" (p. 15). En pocas palabras, la organización es la suma de esfuerzos e intereses personales para la obtención de beneficios en conjunto.



A partir de estos conceptos y enfoques, puede decirse que, tradicionalmente, la organización es considerada como unidad social compuesta por un conjunto de interacciones que, durante su evolución, va acoplando una serie de elementos colectivos de tipo cultural, cognoscitivo y afectivo, cuyo objetivo es la producción de bienes y servicios. Tal concepción obedece a la definición de la organización como escenario de interacción social, donde los individuos y grupos se modifican unos a otros; esto lleva a concebirla como el resultado de procesos históricos y culturales. Debe ser entendida o explicada desde el papel desempeñado por los actores sociales que forman parte de ella.

- **Gestión en las organizaciones.**

A medida que se hacen posibles los procesos básicos u operativos de la organización, desde una coordinación más general, puede hablarse de gestión, como un proceso que se coloca al servicio de sus aspectos operativos. El término ha presentado varias acepciones a través del tiempo; como lo señala Aktouf (2001), que puede asimilarse mediante conceptos como administración, gestionar, administrar, gerenciar e incluso empresario, administrador, ejecutivo, director, gerente; sin embargo, entre ellos pueden encontrarse más aproximaciones que elementos diferenciadores.

El concepto de gestión cobra sentido en el contexto de la organización, según Fantova (2001): "la esencia de la gestión es la coordinación de la organización y la interlocución desde la globalidad articulada con el entorno, de esta manera se vela por la unidad de acción de la organización" (p.70). Por su parte Dávila (2002) define el concepto en términos de "prácticas sociales usualmente esquematizadas como el manejo de recursos de una organización para el logro de sus objetivos" (p.45). Todo lo anterior, lleva a plantear las articulaciones existentes entre los siguientes conceptos:

La gestión está referida a los diferentes procesos relacionados con las condiciones que propician la construcción permanente de la organización, así como la disposición de los recursos económicos, humanos, físicos y tecnológicos para la producción de bienes y la

prestación eficiente y eficaz de los servicios, en la perspectiva del cumplimiento del objeto social de la organización. La tarea de gestión debe estar orientada a conservar la unidad organizacional, generalmente es confiada a personas investidas de la responsabilidad para asegurar su buena marcha, apoyados principalmente en su filosofía y principios éticos.

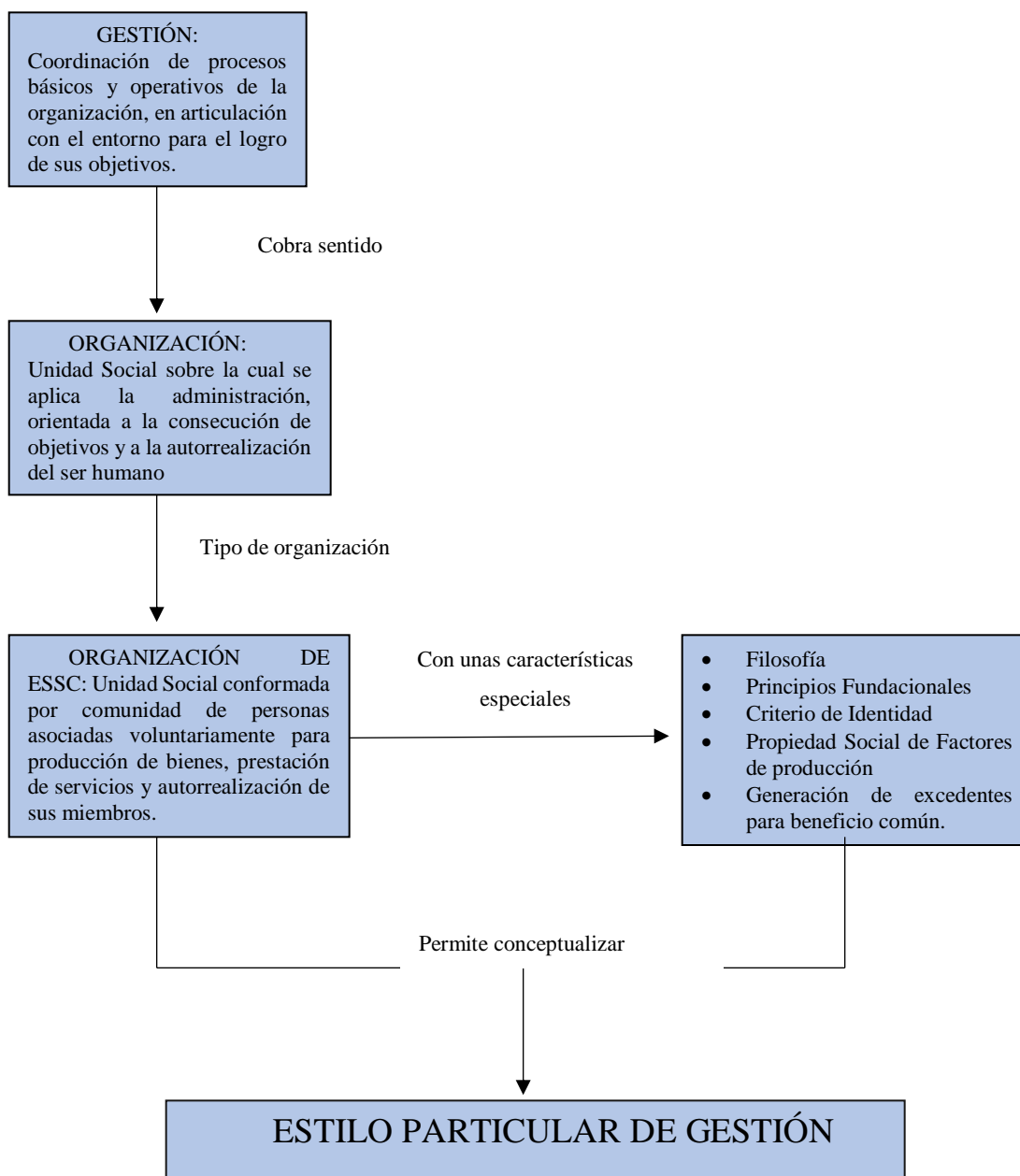
## **7.2. Generalidades del enfoque sin fines de lucro**

En El Salvador, la estructura económica y social está instrumentalizada en organizaciones que buscan una finalidad. Como señala el autor Etzioni (1979): “Las organizaciones son unidades sociales que persiguen fines específicos: su misma razón de ser es el servicio de estos fines” (p.4). Las ONG’s también persiguen un objetivo, pero a diferencia del resto de entidades, la ausencia de lucro es un rasgo común que las hace diferentes. Para definirla de mejor manera, la legislación salvadoreña por medio de la Ley de Asociaciones y Fundaciones Sin Fines de Lucro, en el artículo 9, del decreto N° 894, 1996, establece:

“Se entenderá que una asociación y fundación es sin fines de lucro, cuando no persiga el enriquecimiento directo de sus miembros, fundadores y administradores. En consecuencia, no podrán distribuir beneficios, remanentes o utilidades entre ellos, ni disponer la distribución del patrimonio de la entidad entre los mismos al ocurrir la disolución y liquidación de la entidad” (p.3).

Con ello, se resalta que estas organizaciones se pueden establecer bajo la personalidad jurídica de asociaciones y fundaciones, por consiguiente, capaces de adquirir derechos y contraer obligaciones civiles, teniendo como primicia fundamental la ausencia de lucro. Suelen formar parte de la ESSC al contar con un modelo que tiene como finalidad el desarrollo integral, colectivo e individual de miembros y, como medio, la gestión eficiente de proyectos viables, sostenibles e integralmente rentables, cuyos beneficios se reinvierten y redistribuyen. Y como anteriormente se mencionaba, son organizaciones que forman parte del tercer sector, porque promueven la implementación de iniciativas que desarrollan aspectos económicos, sociales y culturales.

La relación o vínculo establecido entre los tres conceptos planteados se sintetizan a continuación (ver figura 7).



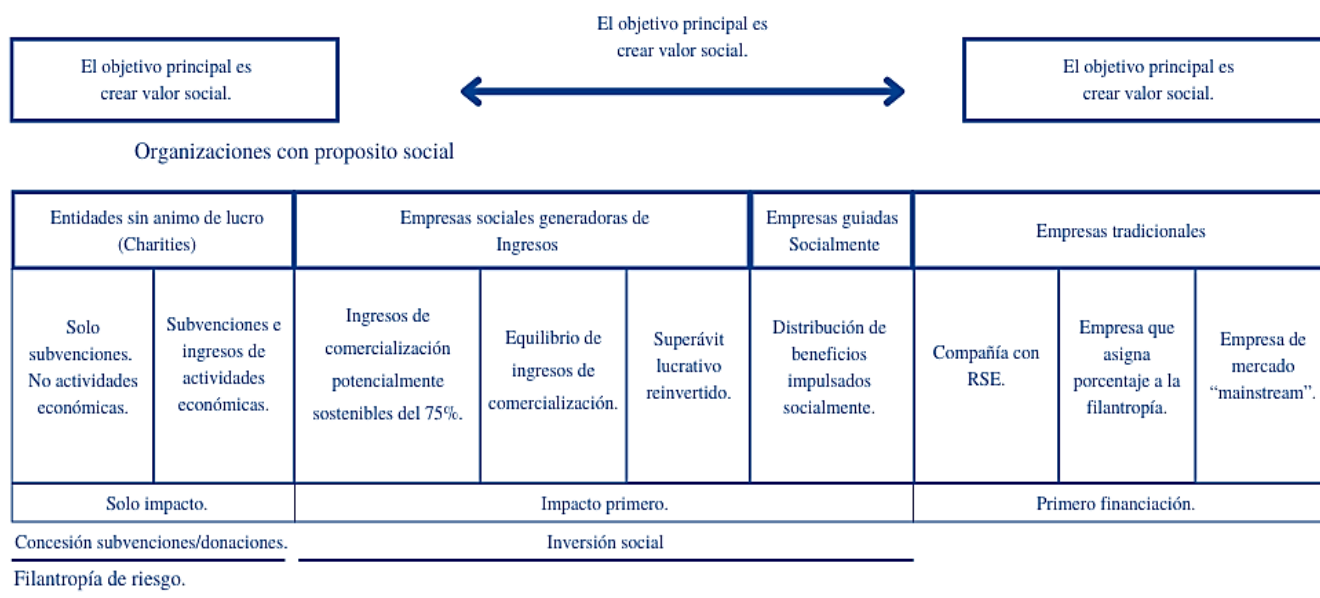
*Figura 7.* Estilo particular de gestión ESSC.

Fuente: Elaboración propia con base a Orrego y Arboleda (2006).

### 7.2.1. La intervención de las organizaciones sin ánimo de lucro en el mercado.

Con el concepto de tercer sector se engloba un conjunto heterogéneo de organizaciones privadas sin ánimo de lucro, autónomas o independientes con participación voluntaria, que tienen en común el formar parte de la población civil, organizándose en torno al principio de la ausencia de ánimo de lucro y la defensa de valores comunes. Los diferentes papeles y funciones que juegan las organizaciones de este sector son muy diversos, pero todos tienen en común el consolidar las relaciones sociales, conforman la confianza entre la ciudadanía, fortalecer el capital social y aportan un equilibrio al sector público y al mercado (Ruiz y Arias, 2019).

Debido a las necesidades y carencias percibidas, la sociedad se ha organizado para afrontarlas promoviendo cambios que reporten una mejora social o abordando problemas que falta tratar (Yacamán, Salgado y Gómez, 2018). Otro criterio especialmente relevante para comprender mejor la lógica de intervención de todas las organizaciones que se analizan es tomar en consideración la forma de financiación y el retorno de sus actividades (ver figura 8).



*Figura 8.* Espectro de emprendimientos sociales.

Fuente: European Venture Philanthropy Association, 2013, citado en Yacaman et al. (2018).

### **7.3. Emprendimiento social**

Para establecer una definición precisa, es importante entender qué es emprendimiento en su concepto general, por el cual se entiende cualquier tipo de actividad que un individuo o grupo de personas deciden desarrollar por iniciativa propia. Este concepto está estrechamente relacionado al desarrollo de una idea de negocio; este suele suceder por diferentes situaciones, comúnmente es para atender necesidades en un segmento determinado. Bajo estas características se puede determinar que el emprendimiento social es aquel que nace para resolver problemáticas sociales que han surgido a causa del capitalismo global. (Santos., de la O., y Guzmán, 2013)

Este tipo de emprendimiento está relacionado con la creación de valor económico y social, a partir de la detección de oportunidad de negocio, pueden generar beneficios y establecer equilibrio para promover el desarrollo social y monetario, siendo sustentable. Su incremento significa la construcción de un tejido económico sustentable que beneficia directamente a los más necesitados, por ello, los gobiernos deben invertir recurso económico e intelectual para desarrollar este tipo de iniciativas, mediante la generación de instituciones y programas que den respaldo y acompañamiento necesario para una sólida construcción.

#### **7.3.1. Tipos de Emprendimiento Social.**

Estas iniciativas nacen a raíz de una serie de inconvenientes, necesidades, carencias, entre otras, que aquejan a un grupo determinado de personas, que, al verse afectas por una problemática en común, deciden organizarse uniendo esfuerzos y recursos para encontrar la solución; algunos emprendimientos buscan promover aspectos sociales y culturales, económicos, protección de recursos naturales, de derechos humanos, etc. Estos pueden desarrollarse de diferentes formas, ya sea bajo la modalidad de cooperativas, fundaciones, o asociaciones, que son consideradas como las figuras más conocidas dentro del emprendimiento social (ver tabla 5).

Tabla 5.

*Tipos de Emprendimiento.*

<b>Iniciativas ESSC.</b>	<b>Detalle</b>
<b>Cooperativas.</b>	La forma más extendida de economía social, basada en la estructura y funcionamiento democráticos.
<b>Sociedades laborales.</b>	En este tipo de empresa, el capital social pertenece mayoritariamente a los trabajadores.
<b>Centros Especiales de Empleo.</b>	Son empresas que compatibilizan la viabilidad económica y su participación en el mercado con su compromiso social hacia colectivos con menores oportunidades en el mercado de trabajo.
<b>Empresas de inserción.</b>	Cuya finalidad es la de posibilitar el acceso al empleo de colectivos desfavorecidos, mediante el diseño de un proceso de inserción.
<b>Fundaciones.</b>	Organizaciones constituidas sin fin de lucro y muy presentes algunas de ellas, en el movimiento de los emprendedores sociales.
<b>Asociaciones.</b>	Sobre todo, las vinculadas al movimiento de la discapacidad y de la inserción de personas en exclusión.

Fuente: Elaboración propia con información de Agrega, junta de Andalucía (2020).

A esta clasificación se puede añadir el tipo de emprendimiento basado en la mutualidad. Es una organización constituida bajo los principios de solidaridad y ayuda mutua donde las personas colaboran entre sí para atender algunas de sus necesidades de manera colectiva mediante la presentación de servicios basados en la confianza y la reciprocidad.

Existen diferentes tipos de emprendimientos sociales, su clasificación varía según opiniones de diversos autores, según Comunicaciones Socialab (2019) el emprendimiento social cuenta con las siguientes tipologías:

- Emprendimiento Profesional. Se conforma por un grupo de expertos que con sus conocimientos y experiencias contribuyendo a la resolución de problemáticas.
- Emprendimiento de Concientización. Son los que buscan convencer o persuadir a los demás de sus argumentos para que cambien una determinada conducta o estilo de vida.

- Emprendimiento Social que nace de un privado. Ocurre cuando una empresa decide desarrollar actividades para beneficiar a una comunidad, pero no son sus empleados necesariamente los que colaboran, sino son actores secundarios.
- Emprendimiento dependiente de un modelo corporativo. Este tipo de emprendimiento que no se mantiene por sí solo, sino por el apadrinamiento de una organización. (parr. 4)

### 7.3.2. Emprendimiento Social En El Salvador.

El emprendimiento de iniciativas sociales sin ánimo de lucro en territorio salvadoreño está menos desarrollado que el tradicional, esto muchas veces porque el motivo es una mala situación económica y un pensamiento individualista o el desconocimiento de los principios de ESSC y las posibilidades que estas ofrecen. A pesar de esto, existen diferentes iniciativas que se pueden mencionar bajo esta modalidad social, además de instituciones que brindan apoyo para el desarrollo de estas, como es el caso de Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa<sup>18</sup>, que se encarga de respaldar con recurso económico e intelectual a las personas que cuentan con ideas de negocios, generando proyectos de capacitaciones y temas relacionados, su gestión, inyección de capital, entre otros. Cabe mencionar que su trabajo está enfocado a emprendimientos comerciales, pero estos cuentan con similitudes a las iniciativas de carácter social que son de utilidad para su desarrollo.

Por otra parte, se encuentra La Fundación Empresarial para la Acción Social<sup>19</sup>, quien genera oportunidades relacionadas al proceso de emprendimiento e iniciativas sociales y tradicionales que se realizan en el territorio nacional y desarrolla un programa de capacitaciones enfocado a mejorar las habilidades intra-emprendedoras denominado Empretec<sup>20</sup>, que brinda asistencia para el desarrollo de iniciativas tradicionales y sociales.

Impact Hub es una red global de incubadoras, aceleradoras, espacios de coworking y organizaciones sin fines de lucro, que genera las capacitaciones necesarias para desarrollar ideas de negocios, bajo una metodología que garantiza su crecimiento. Iniciativas como IMPCT

<sup>18</sup> En adelante se utilizarán las siglas CONAMYPE.

<sup>19</sup> En adelante se utilizarán las siglas FUNDEMÁS.

<sup>20</sup> Para conocer más ver: <https://fundemas.org/servicios/emprededurismo#>

Coffee<sup>21</sup>, que se dedica a la comercializa de café de especialidad y gourmet, mediante la cual contribuyen a la educación inicial de niños entre 2 y 5 años, además de brindar asesorías a empresas para que puedan desarrollar sus propias guarderías y beneficiar a sus trabajadores y los hijos de estos.

#### **7.4. Gestión participativa y modelos organizativos en la ESSC**

Las iniciativas sin ánimo de lucro son impulsadas principalmente por motivos de beneficios sociales, en contraposición con la acumulación de capital, estas organizaciones están plenamente centradas en las personas. En consecuencia, la gestión que ofrece el modelo ESSC, tienden a beneficiar a dichas instituciones, puesto que cada miembro tiene el mismo derecho a participar en la empresa y a pesar de las diferentes estructuras organizativas, todas ellas pueden ofrecer a sus miembros la oportunidad de participar en su gobernanza y gestión.

La distinción básica entre las nociones de gobernanza y gestión radica que la primera crea el marco para desarrollar actividades organizativas, mientras que la segunda se ocupa de la implementación cotidiana de esas actividades, previstas en ese marco. La gobernanza es más amplia porque aporta las políticas que conforman la base de su trabajo y refiere la formulación de estas para que identifiquen actividades y movilicen los recursos para lograr aspiraciones o metas de los miembros y/o usuarios. Por su parte la gestión se ocupa de realizar las actividades para alcanzar las metas o aspiraciones de los miembros (Wanyama, 2010).

##### **7.4.1. Principios de la gestión participativa.**

Según Fernández y Sánchez (s.f.) la ESSC apuesta por un modelo económico que compatibiliza la necesidad de ser rentable económicamente y tener éxito empresarial con una serie de valores

---

<sup>21</sup> Empresa que se dedica a la comercialización de café de especialidad y gourmet con el fin de invertir las ganancias en la educación inicial.



democráticos, sociales y participativos que suponen principalmente la asunción de los siguientes principios de gestión democrática y participativa:

- “Una gestión horizontal y no jerárquica, donde exista un reparto de poder y participación en la toma de decisiones y donde prime la transparencia. Este carácter colectivo de la empresa no tiene por qué significar que no existan estructuras de gestión formal para asegurar la eficacia en la toma de decisiones, preservando un espacio democrático necesario para que el conjunto de todas las personas integrantes en las organizaciones y su modo de funcionamiento (comités de gestión, asambleas regulares etc.). Por tanto, la gestión democrática no tiene por qué significar la falta de liderazgo concreto, sino que consiste en reconocer la necesidad del mismo pero asumido y repartido entre todas las personas implicadas.
- Implica además que la finalidad que aporte este tipo de empresas se dirija hacia el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, la sostenibilidad medioambiental, la integración social y el desarrollo local.
- Mayor conciencia democrática y social, fomentando la participación y el cuidado de las personas, afrontando la creciente complejidad social desde la inclusión y la atención a todas las opiniones.
- Intercooperación y creación de redes colaborativas entre distintas organizaciones y entidades como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia empresarial.
- Innovación social y promoción de la investigación y de acciones que busquen la construcción de una sociedad socialmente inclusiva. Esto supone desarrollo social y ecológico, que mejoren las condiciones de vida de la colectividad y que satisfaga las necesidades humanas y el desarrollo de capacidades”. (p.9)

#### **7.4.2. Modelos participativos aplicados a la gestión empresarial.**

Diferentes organizaciones llevan tiempo implementando formas de gestión y organización alternativas a las empresas convencionales que promueven la gobernanza piramidal basada en un poder central que controla toda la organización, por medio de modelos organizativos en función de la autoorganización, aumento de la autonomía y aplicación de métodos de trabajo eficaces y colaborativos que suponen dar mayor flexibilidad, confianza, cooperación e innovación en la gestión. Las organizaciones que se estructuran con este modelo normalmente se diferencian por la satisfacción de sus trabajadores, incremento de la efectividad y agilidad organizativa, y por tanto de la viabilidad económica. Además, suponen una herramienta flexible para responder a las necesidades reales de los contextos donde operan y tienen muchas potencialidades inexploradas.

La diversidad entre organizaciones de ESSC da como resultado una gran variedad de formas de gobernanzas y gestión participativa, determinadas fundamentalmente por su naturaleza y el contexto donde operan. Puede tener una implementación parcial o completa: algunas organizaciones concentran su accionar en la gobernanza teniendo estructuras de gestión más verticalizadas o tradicionales mientras otras pueden extender los esquemas a toda la estructura de la empresa.

Estas distintas formas de gestión dan lugar a una serie de modelos organizativos que se diferencian principalmente por el grado de participación, forma de tomar decisiones colectivas, así como estructuras de decisión que se estipulen, aunque todos ellos cumplen los principios anteriormente mencionados. A continuación, se describe las características principales de cada uno de los modelos de gestión democráticos más relevantes (ver tabla 6).

#### **7.4.3. Diseño del modelo participativo de gestión.**

Como reacción al modelo tradicional, jerárquico y autocrático, se apuesta por crear organizaciones más horizontales, que intenta evitar una estructura de poder explícita; el diseño del modelo de gestión democrática supone, entre otros aspectos, la consulta de sus miembros, circulación de la información, transparencia de las decisiones y aplicación de estos principios en concordancia con los imperativos de gestión cotidiana y las decisiones operativas. Por ello, al momento de diseñar el modelo participativo, de una organización sin fines de lucro es importante tener en cuenta la inclusión de los siguientes aspectos básicos (Fernández y Sánchez, s.f.):

- Compartir informaciones sobre la institución y poner a disposición de todas las personas los datos sobre objetivos y metas del proyecto colectivo, además de la inclusión de todas las personas de la empresa en toma de decisión e intercambio de ideas.
- Valoración del desempeño y análisis del clima organizacional, asimismo la evaluación del proceso y, en caso de que sea necesario, adaptación del modelo participativo a las necesidades concretas de la empresa en cada momento.

Tabla 6.

*Modelos de gestión empresarial en iniciativas ESSC.*

<b>Modelos</b>	<b>Principales Características</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Sociocracia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autogestión y autogobierno.</li> <li>• El poder se distribuye por igual.</li> <li>• Las decisiones se toman por consenso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento en productividad.</li> <li>• Mayor implicación del personal.</li> <li>• Autodisciplina</li> <li>• Liderazgo compartido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesita un programa de implementación muy exhaustivo.</li> <li>• Poco operativo.</li> <li>• Puede desencadenar emociones/conflictos.</li> <li>• La toma de decisiones lenta.</li> </ul>
<b>Holocrático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las decisiones recaen en áreas/ámbito de acción específicas (holón).</li> <li>• Definición de misión y plan estratégico alineados a la visión y estrategia de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad, agilidad y capacidad para conseguir resultados</li> <li>• Aprendizaje, desafío y flexibilidad para cambiar y reinventarse.</li> <li>• Las decisiones al ámbito de.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de incertidumbre y desorientación entre los/as trabajadores.</li> <li>• Útil para pequeñas y medianas empresas.</li> </ul>
<b>Redarquía: sistema organizativo dual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se establece un orden jerárquico basado en las relaciones de participación y los flujos de actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la iniciativa, creatividad y la innovación.</li> <li>• El valor añadido son las personas, la autenticidad y la confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para la asunción colectiva del modelo sobre todo de aquellos/as que quieren preservar privilegios y poder</li> </ul>
<b>Adhocracia: innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos que se autogestionan y reparten las funciones, basándose en sus competencias.</li> <li>• Roles y funciones pueden variar con el tiempo, sin caer en la cotidianeidad ni los estándares habituales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de creatividad por interacción entre trabajadores/as.</li> <li>• Personal con diferentes habilidad.</li> <li>• Ambiente laboral armónico y dinámico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incoherencia de ideas: La interacción entre personas de diferentes profesiones puede llevar al equipo a tener ideas muy diversas, que no sepan coexistir entre sí, y que, al no encontrar la forma de coordinarlas, se conviertan en conceptos incoherentes y carentes de valor</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base a Fernández y Sánchez (s.f.).

## 7.5. Herramientas financieras en el marco de la ESSC

Para llevar a cabo actividades las ONG's, necesitan de capital, que suele ser escaso y limitado, puesto que muchas de ellas reciben el apoyo de instituciones gubernamentales y privadas, que suelen ser ayudas únicas y no constantes, por esto es importante que este tipo de iniciativas sean autosostenibles económicamente hablando y auto gestionable por parte de sus integrantes que las conforman. Existen diferentes sistemas financieros innovadores que ofrece la ESSC y que permiten acceder a capital cuando no se cuenta con la colaboración por parte de las instituciones antes mencionadas, estos son:

- Microcréditos.

Son créditos otorgados a proyectos viables en general de carácter productivos, con una tasa de interés baja frente a la ofertada por la banca tradicional. Este tipo de financiamiento es brindado principalmente por cooperativas de ahorro, estos pueden ser de carácter individual o grupal. Según Arzadun y Masis (2017) como su nombre lo dice, los microcréditos grupales son otorgados a un conjunto de personas o iniciativas y todos son responsables de solventar la deuda adquirida, es decir, si uno de los beneficiarios es irresponsable, los demás tendrán que cubrir su parte.

- Crowdfunding.

Es una red de financiación colectiva, generalmente en línea, que permite desarrollar captación de donaciones, para el financiamiento de diferentes proyectos (Vivus Finance, 2020), este consiste en conectar a los inversionistas interesados en aportar capital para el desarrollo de los proyectos, estos pueden ser muy variados y no necesariamente productivos. Por su aporte pueden recibir beneficios, como porcentajes de descuentos, productos o servicios gratis, entre otros.

- Prestamos Peer to Peer.

Están relacionados al concepto de crowdfunding, con la diferencia que, en lugar de ser aportes, son inversiones que se realizan, mediante plataformas colaborativas, las cuales conectan a los usuarios que necesitan el financiamiento, con inversionistas que buscan obtener rentabilidad de su dinero ocioso. Representa oportunidades de obtener tasas de rentabilidad más alta para los inversionistas que las entregadas por la banca tradicional (Arzadun y Masis 2017). Está dirigida únicamente a iniciativas de carácter productivo recuperar su inversión en un tiempo determinado.

### **7.5.1. Modelos transaccionales en la ESSC.**

A diferencia de las iniciativas tradicionales que utilizan el papel moneda o métodos de pagos electrónicos para la realización de sus transacciones, las iniciativas de ESSC cuentan con modelos innovadores, estos son:

- Monedas complementarias.

Cuando se hace referencia a monedas complementarias se suele utilizar términos como monedas sociales, locales y ciudadanas, que cuentan con algunas diferencias, que, según Lietaer (2013) se puede definir las sociales como “un acuerdo dentro de una comunidad de usar algo como medio de intercambio” (parr. 1), además plantean que las monedas se caracterizan en primer lugar por ser sistemas monetarios de vecindad basados en confianza y reciprocidad y segundo, por tener una gran variabilidad de forma y funcionamiento como es el caso de las monedas tradicionales en curso.

Por otra parte, las monedas locales están vinculadas a municipios y sus gobernanzas locales. Y por último las monedas ciudadanas combinan elementos de las antes mencionadas para su funcionamiento y correcta aplicación (Arzadun y Masis, 2017).

A nivel nacional se desarrolló en el municipio de Suchitoto, departamento de Cuscatlán un proyecto basado en monedas complementarias, que tenía la finalidad de dinamizar la economía mediante la implementación de la Unidad de Intercambio Solidario Suchitotense mejor conocido como UDIS. Entró en vigencia en 2008 y se realizaron esfuerzos para que negocios locales adoptaran esta nueva iniciativa. Tuvo su disolución total en el año 2012, debido a distintos factores en su gestión.

- Bancos de Tiempo.

A diferencia de los modelos transaccionales tradicionales y las monedas complementarias, en los bancos de tiempo es inexistente una unidad física de intercambio, como el papel moneda. Para entender este concepto es necesario tener presente la definición de trueque, que consiste en el intercambio de bienes, proceso en el cual los bienes tienen el mismo valor; se puede adaptar esta definición a los Bancos de Tiempo, las personas que forman parte de estas iniciativas brindan sus servicios con la finalidad de recibir otro, es como realizar un intercambio de favores; en algunos países este se maneja bajo el nombre de Banco de Favores, este modelo transaccional puede ser utilizado en aquellas iniciativas de carácter colaborativo, entre personas de la misma comunidad, organizaciones, proyectos, etc. Para suplir las carencias que tengan las demás con las ventajas que ellas aportan.

## **7.6. La planificación estratégica en el marco de la ESSC**

Concibe a la organización como un todo y es un proceso que proyecta su éxito a largo plazo, (normalmente entre 3 y 5 años) y deriva de su misión y visión en combinación con posibles escenarios de futuro factibles que ayudan a vislumbrar y tomar decisiones acerca de las estrategias óptimas para la organización en entornos de alta complejidad e incertidumbre. (De León, s.f.). Está orientada a la definición de objetivos, ordenación y selección de prioridades, determinación de los medios a utilizar y su correcta aplicación para lograr el fin esperado en un entorno incierto.

Según De León (s.f.) la planificación estratégica es un proceso clave de la gestión organizacional mediante el cual:

- “Se analiza el entorno externo y se evalúan los factores que influyen en la organización. Por medio de la exploración del entorno se trata de monitorear el entorno en que opera la empresa y de evaluar hasta qué grado los cambios actuales y potenciales en dicho entorno pueden generar un impacto sobre ella.
- Se analiza la propia organización, y se evalúan sus características internas. Toma en consideración los recursos disponibles reales y estima los potenciales.
- Se establecen las estrategias, se seleccionan las alternativas óptimas y las líneas o cursos de acción, en función de la definición previa de los objetivos y metas generales (Misión y Visión) que la organización desea alcanzar a nivel económico, social y político.
- Con todo ello se establece un marco de referencia necesario para concretar los programas, las acciones específicas y los tiempos en los que deben realizarse dichas acciones y programas de corto, medio o largo plazo.” (p. 5)

La ESSC aborda empresas, negocios, proyectos productivos, de actividad económica, iniciativas sin ánimo de lucro, entre otras; estas organizaciones tienen como eje central de su misión la transformación de la realidad, es decir producir un beneficio explícito para la comunidad y sobre todo su asociatividad que trabajan. Su estrategia siempre tiene un doble objetivo organizacional:

- Crear un valor social, medioambiental y beneficiar a la comunidad en la que se inserta, satisfaciendo una necesidad social.
- Asegurar la propia sostenibilidad y viabilidad económica.

Las propuestas de la ESSC son soluciones colectivas a necesidades o problemas en conjunto, que carecen de respuesta satisfactoria en la economía convencional o acción pública. Proponiendo soluciones innovadoras, basadas en las aportaciones y la implicación del colectivo que se beneficia de esta propuesta. La lógica solidaria en cuanto a la acción económica impacta constantemente con la lógica de mercado que de forma inevitable está imbuida. Es por esto que la planificación estratégica aplicada a las ONG's por medio de la ESSC debe contemplar y atender las diversas tensiones a enfrentar. Existen varios polos de tensión vinculados con:

- la misión: ser viable económicamente y a la vez ser creadora de valor social y ambiental.
- la movilización de recursos: misión social autosostenida económicamente o misión social que se sostiene a través de fondos públicos.
- las estrategias de gestión de las personas: de la autoexplotación a la gestión democrática y el crecimiento de las organizaciones: rangos, roles y poder.

Un sistema económico que apueste por una cultura de sostenibilidad de la vida se enfrenta a continuas tensiones en su desarrollo, puesto que el modelo imperante favorece a las empresas que ponen en el centro la competitividad y el mercado, mientras que las empresas de la ESSC tratan de hacer realidad modelos de negocio, empresas y proyectos productivos que pongan en el centro el bienestar de todas las personas, la conservación de un medioambiente vivo, y por tanto la transformación de la realidad social.

### **7.7. Análisis teórico de la gestión de iniciativas sin fines de lucro**

Para hacer referencia a la gestión en el tipo de organización mencionada, es necesario retomar elaboraciones conceptuales de algunos teóricos que se desarrollan en la investigación, advirtiendo que dichas elaboraciones hacen referencias a distintas organizaciones que conforman a la ESSC, pero donde se ven incluidas las iniciativas sin fines de lucro, los emprendimientos sociales, entre otros.

La gestión en organizaciones sin fines de lucro por medio de la ESSC va más allá de los procesos administrativos que se llevan a cabo en el sector tradicional de la economía, su esencia está dirigida a la base social y tiene por objeto las actividades que implican el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad, la integración social y el desarrollo local; por tal razón, comprenden un estilo particular de gestión en que pueden visualizarse dos dimensiones que deben ser atendidas equitativamente para convertirse en una auténtica alternativa de desarrollo humano



y contribuyan a dar respuesta a las necesidades de la comunidad, y por ende, al mejoramiento de la calidad de vida de cada uno de los asociados, estas son:

- La dimensión social, ética y cultural: apunta a la asociatividad de las personas con las implicaciones que tiene su organización, cohesión, consolidación, y sostenimiento en el tiempo, especialmente desde el punto de vista de la participación social y política en cuya dinámica social confluyen los elementos de interacción social, comunicación simbólica, organización comunitaria, participación democrática, distribución y uso del poder a partir de una formación práctico social que ubique los miembros en un contexto histórico y cultural.

Aquí, el componente cultural y ético merece especial atención porque toda organización de ESSC debe estar orientada al despliegue de sensibilidad social, al fomento de valores como la solidaridad, cooperación, autogestión y especialmente de prácticas relacionadas con la reciprocidad, complementariedad, armonía, respeto y equidad, de tal forma que a través de dichas organizaciones se logre transformar el comportamiento humano hacia una mejor comprensión del mundo, se contribuya a generar procesos asociativos, creativos, innovadores y la formación de asociados conscientes de sus deberes ciudadanos, comunitarios y organizacionales.

- La dimensión económica: los componentes que demanda la organización en términos de propiedad, utilización de los factores productivos, dignificación del trabajo humano, autogestión, desarrollo sostenible y sustentable y distribución equitativa de excedentes, con el apoyo de procesos productivos o de prestación de servicios, se fundamentan en el conocimiento, el cual es reconocido como uno de los elementos básicos de la organización.

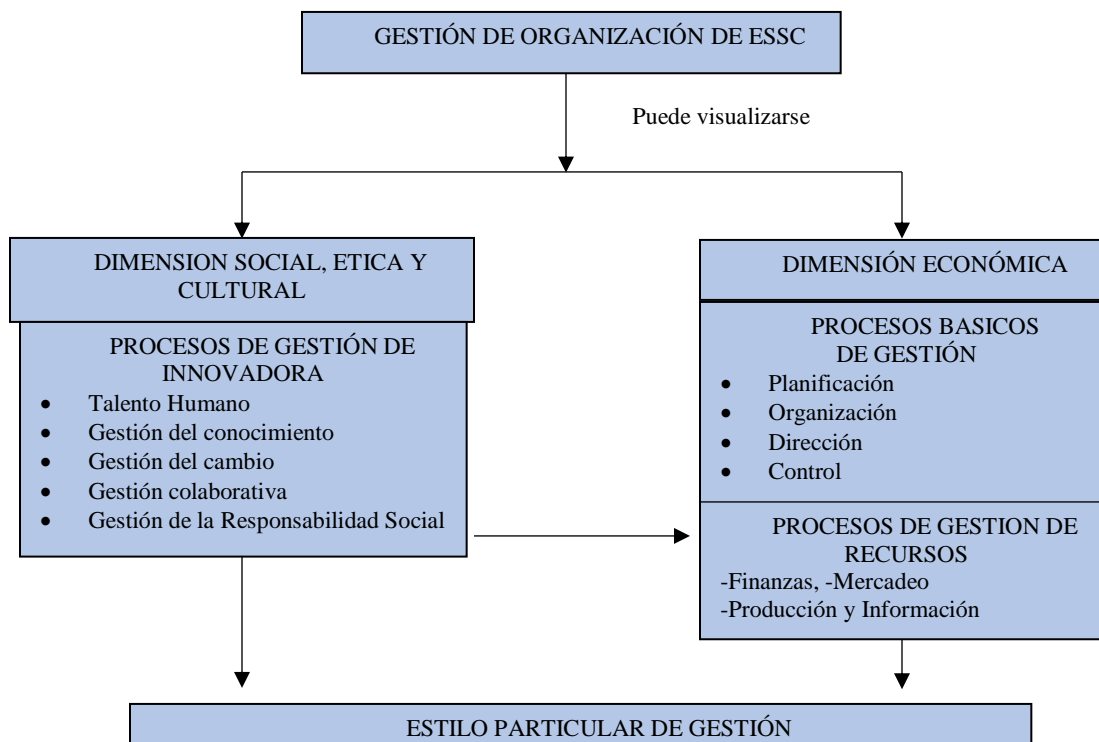
Desde el punto de vista de la administración humanista, que es característica fundamental de las organizaciones sin ánimo de lucro en la ESSC, y apoyados en el enfoque de calidad, es decir, orientados a la satisfacción de los asociados, es perfectamente entendible la filosofía de estas organizaciones, que se debe partir de aquellos procesos que agregan valor y que tienen relación

con la gestión del talento humano, cuya acción incide, necesariamente, en otros procesos como la gestión del cambio, gestión del conocimiento, gestión del trabajo colaborativo y gestión de la responsabilidad social que, para la investigación, se van a denominar procesos de gestión innovadora, que guardan relación con los aspectos que caracterizan la dimensión social, ética y cultural de las organizaciones mencionadas.

En cuanto a los procesos básicos de gestión tales como: la planificación, organización, dirección y control, desde el marco administrativo es de reconocer que para la gestión de las organizaciones sin ánimo de lucro, se utilizan y adaptan conceptos, técnicas e instrumentos desarrollados por la administración tradicional, sin tener en cuenta que los aspectos que caracterizan la dimensión económica de estas organizaciones son diferentes por el predominio de la acción colectiva sobre la acción individual y su aplicación a través de los cuerpos colegiados basados en el trabajo en equipo y la toma colectiva de decisiones.

Respecto a las actividades que agrupan las personas de acuerdo con su nivel de responsabilidad, tradicionalmente reconocidas como finanzas, mercadeo, producción, servicio e información, puede decirse que resultan necesarias en el sentido de la integralidad y su concepción sistémica en la organización. Estas actividades se pueden denominar procesos de gestión de recursos y deben ser aplicadas de acuerdo con los elementos característicos de la dimensión económica de estas iniciativas. Las dimensiones que permiten hablar de un estilo particular de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro por medio de la ESSC (ver figura 8).

En síntesis, la gestión en las ONG's por medio de la ESSC tiene como marco de referencia la dimensión social que articula los procesos de gestión innovadora, para áreas de la organización relacionadas con el talento humano, conocimiento, trabajo colaborativo y responsabilidad social; y la dimensión económica relacionada con procesos administrativos de gestión básica (planificación, organización, dirección y control) y con procesos de gestión de los recursos que incluyen finanzas, mercadeo, producción e información.



*Figura 6.* Dimensiones de Gestión en instituciones sin ánimo de lucro en la ESSC.

Fuente: Elaboración propia con base a Orrego y Arboleda (2006).

### 7.8. Estudio de Caso: Principios de la ESSC en organizaciones sin ánimo de lucro.

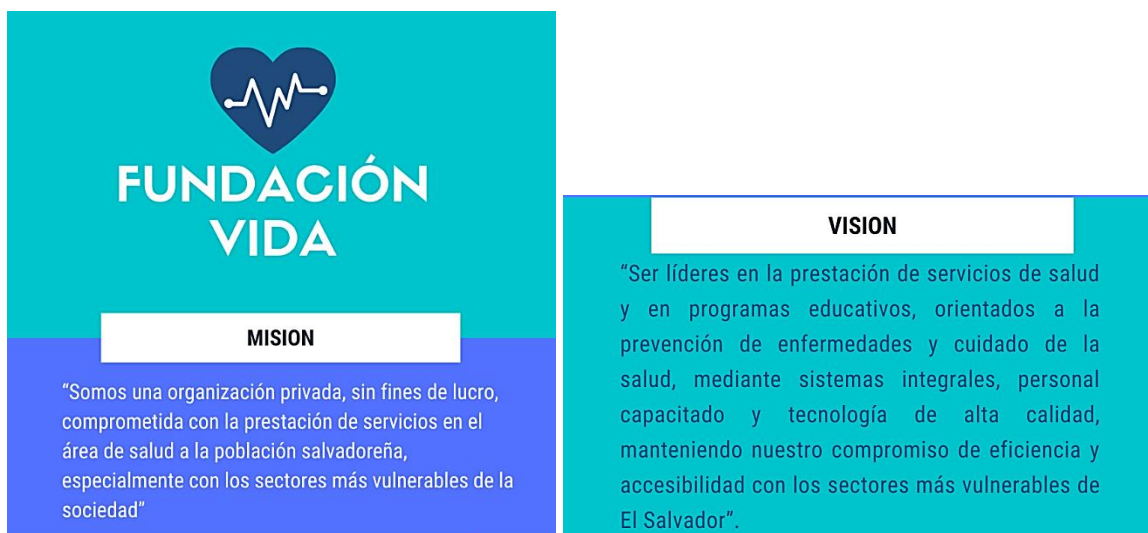
Retomando el caso hipotético de Fundación Vida, esta organización como cualquier otra institución están sujetas a diferentes problemáticas y crisis a lo largo de su vida. La profesionalización en la gestión de estas entidades resulta necesaria y debe ser planteada como objetivo a conseguir en términos de eficacia, eficiencia, en la planificación, búsqueda y aplicación de recursos humanos, económicos y técnicos.

Algunos problemas presentes en Fundación Vida es que carecen de una estructura organizativa y participativa para llevar a cabo la planeación, elaboración de estrategias y actividades necesarias para lograr su objetivo; el desconocimiento de la misión y visión de parte del personal, puesto que aún sigue sin elaborarse formalmente, Además, En la Fundación se practica el tipo de liderazgo autocrático, sin considerar las opiniones del personal en la toma de decisiones importantes, y

finalmente que sus integrantes cuentan con cierto grado de incertidumbre de cuál será su papel de actuación y beneficios obtenido.

Por consiguiente, es necesario aplicar los principios que hacen exitosas a las organizaciones de ESSC. Entre estos, se resaltar los siguientes:

- Definición de una misión y visión claras, donde los esfuerzos de la fundación estén enfocados en lo prioritario; en entidades sin ánimo de lucro, este aspecto es muy importante no solo desde el punto de vista gerencial interno, sino también para aumentar la capacidad de obtener fondos. Proponiendo la siguiente misión y visión:



*Figura 7.* Misión y visión de Fundación Vida.

Fuente: Elaboración propia.

En el diseño de la misión se consideraron aspectos importantes, entre los cuales se pueden mencionar: la razón de ser de la fundación, el compromiso del personal y de recursos que permiten su cumplimiento y la clara identificación hacia quiénes están orientados los servicios. En la elaboración de la visión se tomó en cuenta: la definición del futuro deseado por parte de los

miembros de la institución, es decir, que se tiene claro hacia dónde se quiere llegar y qué pretenden ser como organización.

- Desarrollo de estructuras y procesos organizacionales sólidos que faciliten el desarrollo de las habilidades requeridas, dependiendo de la naturaleza de la organización se puede escoger los diferentes modelos participativos que ofrece la ESSC.

Se recomienda, establecer un modelo de gestión de carácter horizontal basado en la sociocracia, que permita a todos sus miembros tener voz y voto en la ideación de estrategias y la aceptación o rechazo de las mismas según el beneficio común. Con la posibilidad de elegir a un grupo representante electo de manera democrática por voto popular, para el manejo de ciertas actividades y agilizar los procesos de toma de decisiones. Estará a cargo de la parte estratégica y administrativa, y todas las decisiones, informes entre otros, deberán ser presentadas de manera pública para el conocimiento de todos y poder conocer la aceptación o rechazo de los demás participantes.

- Consecución de fuentes de financiamiento a largo plazo. Sin una estrategia que garantice estabilidad financiera es muy difícil desarrollar las estructuras y procesos organizacionales requeridos.

Para ello es recomendable el diseño de un sitio web donde la fundación solicite diferentes tipos de ayuda y, al mismo tiempo, publicite sus servicios. Además, difundir a través de distintos medios de comunicación y redes interinstitucionales de apoyo, su modelo de funcionamiento, proyectos realizados y futuros, cantidad de población beneficiada y sus testimonios, para poder motivar la replicación de este tipo de iniciativas.

Además, para la implantación de proyectos, la fundación puede hacer uso de plataformas de crowdfunding, como Kickstarter<sup>22</sup>, Goteo<sup>23</sup>, Idea.me<sup>24</sup>, entre otros, que permiten una colecta entre un grupo para el financiamiento de iniciativa, para poder desarrollar nuevos proyectos en diversas áreas de la salud, que actualmente no se cuentan, por falta del bien económico, por ejemplo: un plan de nutrición para el área rural, controles prenatales, entre otros. Esta herramienta de financiamiento se divide en dos modalidades fundamentales que generan cuatro formas de levantamiento de fondos (ver tabla 7).

Tabla 7.

*Modalidades de Crowdfunding*

<b>Crowdfunding no financiero</b>	<b>Crowdfunding financiero</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basado en Donaciones: acción eminentemente filantrópica que no espera ningún tipo de beneficio.</li> <li>• Basado en Recompensa: la contribución se entrega a cambio de un producto promocional o en concepto de pre-orden de un producto a desarrollar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Basado en préstamos o deudas.</li> <li>• Basado en acciones: el participante recibe un porcentaje de participación accionaria de la empresa en proyecto.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base a Pulso social (2015).

La implementación de estas herramientas de la ESSC, permitirá que Fundación Vida, pueda resolver las diferentes problemáticas que aquejan, mejorando su trabajo interno como organización, participación, comunicación, entre otros, generar las condiciones necesarias que garanticen el bienestar de todos sus miembros por igual y beneficiando a la sociedad salvadoreña en particular.

<sup>22</sup> La más grande plataforma del sector por el volumen de proyectos y recursos, según la revista Forbes. Ha recaudado más US\$2.000 millones desde su fundación.

<sup>23</sup> Red social de financiamiento colectivo por aportaciones monetarias y colaboración distribuida.

<sup>24</sup> Sitio web donde emprendedores, artistas, creativos, ONG's y fundadores de startups de América Latina pueden financiar sus proyectos.

## 8. CONCLUSIONES

La economía social, solidaria y colaborativa es una propuesta alternativa de desarrollo potencialmente sostenible, que actualmente cuenta con alto nivel de expansión y aceptación en diversos países, principalmente en Latinoamérica, debido a soluciones de carencias económicas, problemas sociales, salud, educación, comercio, entre otros, que estos presentan. Su aplicabilidad varía, según sean las necesidades que se tengan y quienes la conforma, desde iniciativas productivas, de intercambio, basadas en plataformas, entre otras, que buscan principalmente el desarrollo y bienestar social de grupos micro como una comunidad, hasta niveles macro, como puede ser la sociedad de un país en general.

Las ONG's en El Salvador tuvo su mayor desarrollo entorno al conflicto armado, acontecimiento que encareció las condiciones de vida de la sociedad salvadoreña, y dio paso a que nuevas iniciativas desarrolladas en un principio por organismos internacionales para posteriormente ser replicadas por grupos locales, teniendo en cuenta las estrategias necesarias para su correcta administración de sus componentes internos como el económico, humano, legal, entre otros, necesarios para su buen funcionamiento, con la finalidad de equilibrar la desigualdad y mejorar condiciones de vida.

Son diversos los elementos de gestión necesarios para el correcto funcionamiento de las iniciativas sin ánimo de lucro basadas en la ESSC, que suelen ser compartidas con iniciativas tradicionales del mercado capitalista, así como herramientas de carácter social que permiten su correcta gestión, promoviendo la participación de todos sus miembros en la toma de decisiones, aportación de recursos, cumplimiento de actividades, repartición de los beneficios por igual, entre otras, que son esencialmente necesarias para este tipo de iniciativas en particular y pueden ser aplicadas en cualquier etapa que estas se encuentren. Para así, garantizar su correcto desarrollo y crecimiento, siendo más atractivas por sus resultados y ser replicables por más grupos sociales.

## 9. GLOSARIO

### A

**Asistencialismo.** Actitud política orientada a resolver problemas sociales a partir de la asistencia externa en lugar de generar soluciones estructurales.

### C

**Carencia.** Insuficiencia a la hora de cubrir una necesidad, o la ausencia de un elemento indispensable.

**Comercio Justo.** Forma del comercio alternativa, que cumple condiciones necesarias y garantiza el ganar-ganar entre productores y compradores.

**Comunitaria.** De una comunidad de personas o relacionada con ella.

**Crédito Fiscal.** Monto que le trasladan los proveedores a través de una factura, ya sea por compra de bienes o por la adquisición de servicios, también es el IVA que se paga al momento de importar un bien.

### E

**Eficiencia.** Alcanzar las metas establecidas por la empresa con la menor cantidad de recursos.

**Emprendimiento.** Proceso de desarrollo de nuevos proyectos a través de ideas y oportunidades.

### F

**Filantropía.** Tendencia a procurar el bienestar de las demás personas, de manera desinteresada, incluso sobre el interés propio.

### G

**Gestión.** Conjunto de acciones u operaciones relacionadas con la administración y dirección de organizaciones.



**M**

**Mutuas o mutuales:** Entidad sin ánimo de lucro constituida bajo los principios de la solidaridad y ayuda mutua.

**P**

**Paradigma.** Conjunto de unidades que pueden sustituir a otra en un mismo contexto porque cumplen la misma función.

**Planeación Estratégica.** Es una herramienta de gestión que permite establecer las principales actividades a realizar para alcanzar metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas impuestas por el entorno.

**Preemencia.** Privilegio, exención o ventaja de que goza una persona con respecto a otra por razón o mérito especial.

**Pugnar.** Batallar, contender o pelear.

**S**

**Sinergia.** Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

**Sociedad:** Grupo de personas que se unen para poder conseguir un objetivo en común.

**T**

**Tejido social.** Grupo de personas que se unen para satisfacer necesidades humanas elementales o superiores, como son: alimento, salud, educación, seguridad social, cultura, deporte, servicios públicos, transporte y todo lo que represente mejor calidad de vida.

**Trueque:** Según la RAE se define como el intercambio directo de bienes y servicios, sin mediar la intervención de dinero.

## 10. REFERENCIAS

### Libros

Chiavenato, I., de la Fuente Chávez, C. L., & Serrano, E. L. M. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. New York, Estados Unidos: McGraw-Hill Education.

Dávila, R. (2002) *Conceptos básicos de organización y gestión cooperativa en: Gestión y desarrollo, la experiencia de las cooperativas en Colombia*. Bogota: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad de Estudios Ambientales y Rurales. Instituto de Estudios Rurales. Unidad de Estudios Solidarios.

Doménech, A. V. (2007). *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Madrid, España: Deusto.

Guerra, P. (2014). *Socioeconomía de la solidaridad. Una teoría para dar cuenta de las experiencias sociales y económicas alternativas* (2a ed.). Bogotá: Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

Korten, D. (1990) *Getting to the 21th century: Voluntary action and the global agenda*. West Hartford: Kumarian Press. 1990.

Mendoza, R. (2005). *Recopilación de leyes tributarias*. San Salvador. Editorial Jurídica Salvadoreña.

R. Botsman y R. Rogers. (2010). *What's mine is yours: how collaborative consumption is changing the way we live*, Collins Londres.

REAS Madrid, y Villaverde Activa. (2018). *Economía Social y Solidaria en el Contexto Educativo. Guía para el Profesor*. Madrid, España: REAS.

Theunis, S. (1992) *Non-governmental Development Organizations of Developing Countries. And the South Smiles*. Netherlands: Kluwe Academic Publishers, 1992.

Yacamán, C., Salgado, A. y Gómez, A. (2018). *Entidades sin ánimo de lucro y economía social y solidaria. Formas de trabajo para la conservación de la naturaleza y la gestión de los recursos naturales*. Asociación de Fundaciones para la Conservación de la Naturaleza y Fundación Biodiversidad. Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente. España.

### **Artículos web**

ACNUR. (2020, 5 mayo). *¿Qué es una ONG y cuál es su función social?* Recuperado 21 de septiembre de 2020, de [https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social-tc\\_alt45664n\\_o\\_pstn\\_o\\_pst/](https://eacnur.org/blog/una-ong-funcion-social-tc_alt45664n_o_pstn_o_pst/)

Ayuda en Acción. (2019a, mayo 14). *¿Qué es el tercer sector?* Recuperado 21 de septiembre de 2020, de <https://ayudaenaccion.org/ong/blog/solidaridad/que-es-el-tercer-sector/>

Coraggio, J. (2009). *Territorio y economías alternativas*. Disponible en [https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Territorio\\_y\\_economias\\_alternativas.pdf](https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/Territorio_y_economias_alternativas.pdf)

Delgado, R. (2020, 10 octubre). *Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: desarrollo histórico, evolución y clasificación*. Recuperado 1 de octubre de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3295702>

Escobar, L. A. (2011). *ONG's El Salvador*. Recuperado 5 de octubre de 2020, de <https://www.scribd.com/doc/48139346/ONG-s-El-Salvador>

Guerra, P. (2004): "Economía de la Solidaridad. Una introducción a sus diversas manifestaciones teóricas" Disponible en <http://tacuru.ourproject.org/documentos/guerra.pdf>

Monzón, J., y Chávez, R. (2012). *La Economía en la Unión Europea*. Bruselas, Bélgica: Unidad de Visitas y Publicaciones EESC. Recuperado de: <https://doi.org/10.2864/19566>

ONU MUJERES. (2010, 30 octubre). *Conocer la función de las ONG en el proceso legislativo*. Recuperado 3 de octubre de 2020, de <https://www.endvawnow.org/es/articles/113-conocer-la-funcin-de-las-ong-en-el-proceso-legislativo.html>

Pérez de Mendiguren, J., Etxezarreta Etxarri, E., y Guridi Aldanondo, L. (2008). *¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social y Solidaria? Concepto y nociones afines*. Presentado en Ponencia en XI Jornadas de Economía Crítica, Bilbao, España. Recuperado de <https://www.economiasolidaria.org/biblioteca/de-que-hablamos-cuando-hablamos-de-economia-social-y-solidaria-concepto-y-nociones>.

## Otros

Aktouf, O. (1996) *La administración: entre la tradición y la renovación*. Cali: Universidad del Valle, Colombia.

Arzadun, P. y Masis, P. (2017). *Innovación financiera y proyectos. Sistema de Banca para el Desarrollo*. Tratado de Finanzas: negocios, empresas y organizaciones. (pp.743-789). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Cañigueral, A. (2016) *Hacia una economía colaborativa responsable*. En Oikonomics (Nº 6, noviembre de 2016) ISSN 2339-9546, Universitat Oberta de Catalunya. Disponible en: <http://oikonomics.uoc.edu>

Castañeda, A., García, D. y Hernández, S. (2013) *La Gestión Administrativa de las Organizaciones Sin Fines de Lucro, del Sector Salud, en el Área Metropolitana de San Salvador*. Caso Ilustrativo (Tesis Pregrado) Universidad de El Salvador, El Salvador

Collin, L. (2008). *La Economía Social y Solidaria*. Departamento Ecuménico de Investigaciones. CLACSO, México.

Coraggio, J. (2002). La Economía social como vía para otro desarrollo social. URBARED (Red de Políticas Sociales). Universidad Nacional General Sarmiento

De León, O. (s.f.). *Nuevos modelos de negocio en la Economía Social y Colaborativa: Planes estratégicos*. [PDF]. Universidad Complutense de Madrid, España. Recuperado de [https://tecdigital.tec.ac.cr/dotlrn/clubs/iniciaues/modulo3nuevosmodelosdenegociodeeconomiasocialycolaborativa6/one-community?page\\_num=4&loc=](https://tecdigital.tec.ac.cr/dotlrn/clubs/iniciaues/modulo3nuevosmodelosdenegociodeeconomiasocialycolaborativa6/one-community?page_num=4&loc=)

Fontova, F. (2001) *La Gestión de organizaciones no lucrativas. Herramientas para la intervención social*. Madrid: Editorial CCS, España.

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*. [PDF]. Dinamia S. Coop – España

González, B., (2008). *Otra economía posible para el desarrollo. Propuestas desde América Latina*. En Economía social y desarrollo local. Eds. Facultad de Economía-UMSNH Y CIICYH-UNAM de México y la Universidad General Sarmiento de Argentina.

Laville, J., Levesque, B., Y Mendell, M. (2007): *The Social Economy: Diverse Approaches and Practices in Europe and Canada*. In Noya, A. and Clarence, E. *The Social Economy. Building inclusive economies*. Chapter 5. OECD, 2007

Miliani, C. G., y del Alcázar Martínez, D. B. (2006). *El marketing como herramienta para la gestión en las organizaciones no gubernamentales ambientales de Venezuela* (Tesis Doctoral). Universidad de Málaga, España.

Orrego, C., y Arboleda, O. (2006) *Las organizaciones de economía solidaria: Un modelo de gestión innovador Cuadernos de Administración*, núm. 34, enero, 2006, pp. 97-110 Universidad del Valle Cali, Colombia

Pastore, R. (2006). *Diversidad de trayectorias, aproximación conceptual y pluralidad de proyectos de la Economía Social*. En Documento N° 54 del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

Pastore, R. (2010). *Un panorama del resurgimiento de la economía social y solidaria en Argentina*. En Revista de Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Quilmes.

Pinzón Camargo, M. A. (2005). *El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial*. Revista Opera, 5(5), 76. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/opera/article/view/1459>

Rodríguez, J. (2003) *Hacia un concepto de organización. Génesis y evolución de los conceptos teóricos sobre organización*. Revisión del concepto desde la nueva teoría de sistemas. CEPADE- Universidad Politécnica de Madrid / IDOE - Universidad Alcalá de Henares / EOI Escuela de Organización Industrial. En: [http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion/tema\\_1\\_3.html](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/produccion/tema_1_3.html).

Sajardo, A., y Chavez, R. (2006). *Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no lucrativo*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (56), 92. Recuperado de <http://ciriec-revistaeconomia.es/es/revista/?num=2627>

Santos., F., de la O., M., & Guzmán., C. (2013). *La Economía Global y los Emprendimientos Sociales*. Revista de Economía Mundial, 35, 183. Recuperado de <http://uhu.es/publicaciones/ojs/index.php/REM/issue/view/347>