



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

ESCUELA
DE POLÍTICA
Y GOBIERNO

SALINAS DE GUARANDA (ECUADOR) Y SU MODELO PRODUCTIVO EN LA “OTRA ECONOMÍA”: UN ESTUDIO DE CASO

Maestría en Política y Gestión Local

Universidad Nacional de San Martín

Tesista: Galo Castro Iturralde

Directora: Mgs. Laura López Iglesias

San Martín (Argentina), Noviembre de 2018

¿A quién le debo todo en mi vida? Sin duda alguna esta pregunta tiene una única respuesta. A Dios y a mi amada mamá.

Dedicada a papá Dios por darme la oportunidad de continuar preparándome y siempre abrirme las puertas a través del apoyo de mi familia y las bendiciones diarias que recibo de su parte.

Con mucho amor dedico este esfuerzo a mi madre puesto que gracias a su guía y ayuda constante he podido alcanzar con esfuerzo y dedicación cada una de las cosas que me he propuesto. Estudiar esta maestría es justamente una de aquellas cosas y absolutamente todo de esta experiencia se lo debo a ella.

Dedicada también a mi papá y hermanos ya que son el pilar fundamental de mi vida y por ende cada decisión que tomo está pensada en ellos. Gracias por apoyarme a la distancia y estar pendientes de mí cada día durante este tiempo que he vivido fuera de casa.

Esto va también con mucho cariño al resto de mi querida familia y a todos mis amigos. Pronto estaré de vuelta en Ecuador y continuaremos compartiendo la hermosa vida que hemos elegido vivir.

Gabriel

Agradecimientos

iii

Infinitas gracias a Dios por darme el regalo de la vida, a mis padres y hermanos por el apoyo y las enseñanzas que recibo diariamente, a mi familia y amigos por estar pendientes de mí. En resumen a todos ustedes por quererme incondicionalmente.

Millón gracias a mi querida directora de tesis, Laura López Iglesias, por su enorme ayuda, guía, y dedicación desinteresada. No me cabe duda que este trabajo sin su aporte no hubiera sido el mismo y el proceso de realizar esta investigación hubiera sido más complicado y menos agradable.

Gracias a la UNSAM por los conocimientos adquiridos y las experiencias vividas en sus aulas.

Gabriel

En la historia, la economía ha jugado un papel trascendental inclusive por ser considerada como un medio para alcanzar el desarrollo. En dicha búsqueda el capitalismo ha logrado posicionarse y constituirse como el sistema económico hegemónico vigente; el cual en esta última etapa ha generado tanto efectos positivos como negativos a través del neoliberalismo. Como una manera de responder a los distintos problemas que el capitalismo actual profundizó (exclusión, desigualdades sociales, mayor valorización del capital sobre las personas, etc.), alrededor del mundo se han desarrollado diversas iniciativas productivas caracterizadas por tener formas de gestión distintas a las habituales pero que también operan dentro del mercado global y que forman parte de las denominadas economías popular, solidaria, social, etc. En el presente documento, este tipo de iniciativas serán mencionadas como parte de esa “otra economía”.

Siendo Latinoamérica uno de los territorios afectados negativamente por el sistema económico hegemónico, con el presente trabajo se procura presentar y poner en valor a esa “otra economía”; la cual se distingue por poseer rasgos asociativos y por poner énfasis en la satisfacción de necesidades y en la búsqueda de la mejora de la calidad de vida de sus participantes. Para tal fin se presentan distintos casos latinoamericanos formulados bajo la economía social y que han sido considerados exitosos por distintas instituciones, además del análisis del caso de estudio -Salinas de Guaranda (Ecuador)-, por ser éste un caso relevante de economía solidaria en dicho país.

Para esta investigación se realizó el análisis de fuentes secundarias sobre temas relacionados a la conceptualización del desarrollo, caracterizaciones del modelo económico hegemónico y de la “otra economía”; y de los distintos casos exitosos. Al ser Salinas de Guaranda el caso de estudio, además de la información secundaria disponible se generó información primaria a través de métodos de recolección de datos (observación participante; conversación con informantes claves; y entrevista semiestructurada), con la cual se elaboró el correspondiente análisis cualitativo de dicha experiencia en base a aspectos productivos, organizacionales y resultados de la gestión; llegando incluso a las correspondientes conclusiones enmarcadas dentro de esa “otra economía”.

Palabras claves: capitalismo, economía social, economía solidaria.

A partir de la “Revolución Industrial” se ha posicionado el capitalismo y su visión actual de libre mercado como el sistema económico hegemónico. Para Cruz (2013), el pensamiento actual ha impuesto el paradigma de la empresa de capital como única forma de organización económica. Justamente ese paradigma es el que se ha visto fortalecido en las últimas décadas, tanto en el mundo como en América Latina, a través de la acción del Estado enmarcado en políticas neoliberales que se han convertido en generadoras de efectos tan positivos como crecimiento económico, pero también negativos como el aumento de la exclusión y de las desigualdades sociales y de una mayor valorización del capital sobre las personas, etc.

Es entonces que, en atención a los desequilibrios económicos y sociales generados por el sistema económico preponderante, se han desarrollado alrededor del mundo varias iniciativas productivas con formas diferentes de gestión y enmarcadas en las llamadas economías popular, solidaria y social. Dichas iniciativas se caracterizan por hacer énfasis en el trabajo sobre el capital y en la propiedad de los trabajadores y la comunidad por sobre la propiedad privada. Es decir, pone el foco en la satisfacción de necesidades e intereses de la mayoría.

Siendo América Latina uno de los territorios afectados negativamente por el capitalismo vigente y por las políticas neoliberales, con este trabajo se procura presentar y poner en valor a esa “otra economía” mediante la presentación de distintos casos exitosos de economía social en Latinoamérica y en especial a través de un abordaje integral y análisis cualitativo del caso de Salinas de Guaranda (Ecuador), por su notabilidad nacional y por ser parte de la economía solidaria.

Para ello en el Capítulo 1, se abordan diferentes concepciones del desarrollo y principalmente la visión de desarrollo endógeno. Posteriormente se caracteriza de manera breve al modelo económico hegemónico (capitalista) y también a lo que se ha denominado en el presente documento como “otra economía”; poniendo en esta última especial énfasis puesto que los casos exitosos presentados y el caso de estudio fueron formulados dentro de la misma.

A continuación, el Capítulo 2 se inicia con una descripción breve del principal sistema económico de América Latina como un marco útil para llevar a cabo la presentación de los casos latinoamericanos formulados bajo la economía social (parte de la “otra economía”). Posteriormente se presentan los distintos casos exitosos, los que se caracterizan por su particular

forma de gestión basada en sus especificidades territoriales y en sus respectivos sistemas de vi actores que intervienen en procesos específicos.

El capítulo 3 presenta al caso de estudio de la investigación, Salinas de Guaranda (Ecuador). Para tal fin, se inicia con la contextualización de donde se desenvuelve el caso y se detalla el proceso desarrollado por la Congregación Salesiana desde hace más de cuatro décadas. Posteriormente se realiza la caracterización del esquema productivo del Gruppo Salinas y sus resultados actuales; para concluir el capítulo con el respectivo análisis cualitativo de la experiencia en base a fuentes secundarias y a información primaria generada para la presente investigación. Por último, en el capítulo 4 se plantean las principales conclusiones y consideraciones finales respecto a los distintos temas abordados y en especial al caso de estudio.

La presente investigación fue desarrollada en base al análisis de fuentes secundarias sobre temas relacionados a la conceptualización del desarrollo, caracterizaciones del sistema económico hegemónico y de la “otra economía”, e información de los distintos casos exitosos definidos así por entidades competentes y relacionadas a la Economía Social. Al ser Salinas de Guaranda el caso de estudio, además de la información secundaria se generó información primaria a través de métodos de recolección de datos tales como observación participante, conversación con informantes claves y una entrevista semiestructurada; con lo cual se elaboró el correspondiente análisis cualitativo en razón de aspectos productivos, organizacionales y resultados de la gestión y con la finalidad de identificar varios de sus rasgos relevantes que la han convertido en un caso exitoso de economía solidaria en Ecuador.

Esta investigación ha sido desarrollada con el objetivo general de sistematizar la experiencia de Salinas de Guaranda (Ecuador) y su modelo productivo de economía solidaria, con la finalidad de extraer enseñanzas y lecciones aprendidas que pudieran ser de utilidad para otras comunidades en relación a aspectos organizacionales, productivos y de resultados. Justamente para llegar a dicho fin, se plantearon como objetivos específicos el caracterizar a la “otra economía” en sus acepciones de popular, solidaria y social, presentar distintas iniciativas latinoamericanas exitosas de esa “otra economía” y por último describir y analizar la experiencia de Salinas de Guaranda (Ecuador). Es decir, con el presente documento se busca poner en valor el caso de estudio elegido como un ejemplo real que muestre que pese a tener que actuar en el mercado capitalista global, otra forma de gestión productiva con una visión más humana es posible.

Tabla de Contenidos

vii

Capítulo 1 Marco teórico y estado del arte	11
1.1 Conceptualización del desarrollo durante el siglo XX	11
1.1.1 El enfoque de la modernización (1945-1965).....	13
1.1.2 El enfoque de la Dependencia (1965-1980).....	14
1.1.3 Aproximaciones ambientalistas al Desarrollo (1970-1990)	14
1.1.4 Los enfoques de las necesidades básicas y desarrollo a escala humana (1975-1980)..	15
1.1.5 El enfoque Neoliberal y la Neomodernización: Ajuste estructural y Consenso de Washington (1980-1990)	16
1.2 Otras conceptualizaciones del desarrollo	17
1.2.1 Desarrollo endógeno	18
1.2.1.1 Desarrollo endógeno y el territorio	19
1.2.1.2 Desarrollo endógeno y los agentes del desarrollo.....	20
1.2.1.3 Desarrollo endógeno y las iniciativas locales	21
1.3 El sistema económico vigente y la “otra economía”	23
1.3.1 Sistema capitalista: breve descripción	24
1.3.2 La “Otra Economía”: una forma distinta de gestión dentro del sistema económico vigente.....	27
Capítulo 2 Economía Social: Casos latinoamericanos exitosos	34
2.1 América Latina y su modelo económico vigente.....	34
2.2 “Otra economía” en América Latina: Casos relevantes de la economía social	37
2.2.1 SETEM Federación.....	38
2.2.2 Escuela de Organización Industrial	43
2.2.3 Generalitat de Catalunya	53
2.3 Conclusiones sobre los casos relevantes de la “otra economía”.....	59
Capítulo 3 Salinas de Guaranda: Caso exitoso de economía solidaria en Ecuador	61
3.1 Información de contexto	62
3.2 Proceso histórico del modelo de desarrollo de Salinas	64
3.2.1 Etapas de desarrollo del proyecto Salinero	66
3.3 Esquema productivo actual: Corporación Gruppo Salinas	67
3.3.1 Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS)	69
3.3.2 Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL).....	69
3.3.3 Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS).....	70
3.3.4 Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Limitada (COACCSAL)	71
3.3.5 Cooperativa de Producción Agropecuaria “El Salinerito” (PRODUCCOOP).....	71
3.3.6 Asociación de Desarrollo Social de Artesanos Texsal Salinas (TEXSAL)	72
3.4 Resultados de la Gestión de las empresas comunitarias del Gruppo Salinas	72
3.5 Análisis del modelo económico de Salinas de Guaranda	74
3.5.1 Modo de gobierno	75
3.5.2 Acciones para generación de recursos y alianzas estratégicas.....	76
3.5.3 Características del modelo productivo	77
3.5.4 Principales dificultades identificadas.....	79
3.5.5 Gestión del talento humano	82
3.5.6 Acciones de Responsabilidad Empresarial	83
3.6 Análisis FODA del modelo productivo de Salinas	85

	viii
3.7 Conclusiones sobre el análisis FODA del Gruppo Salinas	86
Capítulo 4 Conclusiones y consideraciones finales	89
4.1 Conclusiones Finales.....	89
4.2 Consideraciones Finales.....	93
Lista de referencias	95
Apéndices.....	101

Lista de tablas

ix

Tabla 1. Asociación Artesanal Boliviana Señor de Mayo (Asarbolssem)	39
Tabla 2. Cadena Textil, Justa y Solidaria	40
Tabla 3. Red de Comercialización Comunitaria Alternativa (Comal).....	41
Tabla 4. Faces do Brasil.....	42
Tabla 5. Banco Palmas.....	44
Tabla 6. Asociación Civil Madre Tierra	45
Tabla 7. Cadena Ecológica de Algodón Solidario	46
Tabla 8. Cooperativa de Costureras “Unidas Venceremos”	46
Tabla 9. Cooperativa de servicios públicos “Comunidad Organizada”.....	47
Tabla 10. Cooperativa de trabajo “Unión Solidaria de Trabajadores” limitada	48
Tabla 11. Ferias Francas de Misiones.....	49
Tabla 12. La Alameda – Asamblea Popular y Cooperativa de Trabajo “20 de diciembre”	51
Tabla 13. Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE).....	52
Tabla 14. Cooperativa de Productores de Caña de Azúcar, Azúcar y Alcohol del Estado de Sao Paulo (COPERSUCAR).....	53
Tabla 15. Granja Andar.....	54
Tabla 16. Fundación Proteger	55
Tabla 17. Socialab.....	56
Tabla 18. Otras iniciativas latinoamericanas exitosas	58
Tabla 19. Empleos generados por las empresas comunitarias de Salinas.....	73
Tabla 20. Empleos generados por la Asociación Texsal	73
Tabla 21. Empleos generados por la FUNORSAL.....	73
Tabla 22. Análisis FODA de modelo productivo y emprendimientos solidarios de Salinas	85

Lista de figuras

x

Figura 1. Localización de Salinas dentro de Ecuador..... 63

Capítulo 1

Marco teórico y estado del arte

Este capítulo consta de dos partes principales, desarrolladas en base a análisis de fuentes secundarias. En la primera de ellas se abordan diferentes concepciones sobre desarrollo y cuyos enfoques dependen de diversos factores y del contexto en el que fueron formuladas. Posteriormente a través de definiciones de varios autores se profundiza en una visión específica del desarrollo, por considerarse más acorde a la realidad latinoamericana y por ende al caso de estudio de la presente investigación.

En la segunda parte de este capítulo se busca caracterizar brevemente al modelo económico hegemónico y lo que en el presente documento se denomina como “otra economía”, en sus acepciones de economía popular, solidaria y social; colocando mayor énfasis en esa “economía distinta” puesto que dentro de ella se ha desarrollado el sistema productivo de Salinas de Guaranda. El presente capítulo finaliza con algunas conclusiones generales que sirven de enlace con los temas a ser tratados en el capítulo dos.

1.1 Conceptualización del desarrollo durante el siglo XX

En la actualidad al momento de referirse a los diferentes países existentes y categorizarlos, es usual que éstos sean agrupados utilizando términos como desarrollados, subdesarrollados, en vías de desarrollo, de desarrollo intermedio, en desarrollo, entre otros. Ante esta realidad es importante plantearse el cuestionamiento de cómo el desarrollo puede ser definido exactamente o por qué un país puede ser catalogado como desarrollado.

Dichas clasificaciones son generadas en la mayoría de los casos considerando diversos aspectos macroeconómicos tales como producto interno bruto, renta per cápita, índice de desarrollo humano, nivel de vida, nivel de pobreza, repartición de la riqueza, etc. Por ende, el desarrollo es uno de los temas presentes en la mayor parte de las sociedades y en la gestión de los gobiernos locales, por lo cual se considera pertinente intentar definirlo en base a los distintos enfoques con los cuales ha sido evaluado a lo largo del tiempo.

Para Valcárcel (2006:4), el concepto de desarrollo se deriva de la noción occidental de progreso surgida en la Grecia Clásica, además de otros términos como civilización, evolución, riqueza y crecimiento. Para dicho autor, a lo largo de la década de los cuarenta la palabra desarrollo comenzó a aparecer ocasionalmente en libros técnicos o documentos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) pero recién adquirió legitimidad universal en 1949, cuando el mandatario estadounidense Harry Truman en el discurso de inauguración de su mandato alude a vastas regiones del planeta como mundo subdesarrollado y plantea entonces luchar contra esa situación en el marco del combate al comunismo (Valcárcel, 2006:5).

Es justamente, a decir del mencionado autor, que tras el fin de la Segunda Guerra Mundial; ambas potencias –Estados Unidos y la Unión Soviética- comenzaron a disputarse el poder hegemónico mundial y procuraron lograr bajo su tutela que los diferentes países puedan alcanzar el mentado desarrollo. Esto confirma lo señalado por Madoery (2013) respecto a que la idea de desarrollo ha sido relacionada bajo un enfoque aspiracional o como un objetivo a alcanzar.

Sobre esto, Madoery (2013:2) menciona que el desarrollo ha sido tomado como una idea que engloba “nobles aspiraciones y deseos colectivos”. Sin embargo, es oportuno mencionar que el significado exacto del desarrollo depende de varios factores tales como época, ideologías, área de conocimiento con el cual dicho concepto sea abordado, etc.

A decir de Madoery (2012:2), el concepto de desarrollo tiene una raíz netamente económica; con el paso del tiempo y sus diferentes cambios se le han ido adicionando adjetivos y ampliado su enfoque. Para el autor antes citado, durante parte de la historia reciente se consideró al desarrollo como una posibilidad de superación al alcance de todas las sociedades por lo que se tendrían diferentes caminos enmarcados en un modelo de civilización universal (Madoery, 2012:19).

Respecto a esa idea, Louis Lefebvre en North & Cameron (2008), consideraron que tras la experiencia de la Segunda Guerra Mundial, la idea de desarrollo se enfocó casi exclusivamente en el crecimiento económico. En ese momento se asumió que éste traería consigo un aumento de la prosperidad de las comunidades de bajos ingresos a través de la

creación de empleos de todo tipo e incluso en actividades de servicio más avanzadas y mejor remuneradas.

Valcárcel (2008:6) menciona que como concepto “el desarrollo adquiere un significado relevante y específico al interior de alguno de los enfoques interpretativos de la realidad social surgidos a lo largo de las cinco últimas décadas”. Para esto, dichos paradigmas incorporaron los distintos aportes de las ciencias sociales y las experiencias occidentales de industrialización y del cambio social. Para ese autor ha sido de suma relevancia la interacción entre la evolución de la teoría del desarrollo y el cambio del contexto histórico y geopolítico a escala mundial. A continuación, se describe a breves rasgos algunos de los principales enfoques con los que se ha analizado la idea de desarrollo durante el siglo XX, de acuerdo a Valcárcel.

1.1.1 El enfoque de la modernización (1945-1965)

Valcárcel (2008:6), sostiene que el contexto histórico del nacimiento del enfoque de la modernización está marcado por el surgimiento de la denominada “guerra fría”. Este enfoque fue acogido rápidamente por algunos organismos internacionales como la ONU, el Banco Mundial o “La Alianza para el Progreso” por lo que tuvo una amplia divulgación y aplicación práctica en el denominado “Tercer Mundo”.

Bajo este enfoque, para Valcárcel (2008:6), se sostuvo “que la acumulación de capitales era el eje central del desarrollo”, el mismo que podría ser generado a través de la industrialización, la tecnificación de la agricultura y la elevación de la productividad; lo que se lograría ampliando al sector moderno y reduciendo progresivamente al sector tradicional (Valcárcel, 2008:7). De acuerdo a Valcárcel, bajo este pensamiento, Rostow formuló la idea de cinco etapas del desarrollo por las que deben pasar todos los países: la sociedad tradicional; las condiciones previas para el impulso inicial; el despegue; la marcha hacia la madurez; y, la era del gran consumo de masas.

Este enfoque podría ser resumido en lograr el desarrollo por medio de una sociedad moderna, con un elevado sistema de diferenciación social, con roles delimitados y claramente distinguibles (familia, trabajo y ciudadanía) y donde las élites cumplan un papel innovador. Esta manera de definir al desarrollo se relaciona con lo dicho por

Germani en Valcárcel (2008:9) y sus tres procesos: desarrollo económico, modernización social y modernización política.

1.1.2 El enfoque de la Dependencia (1965-1980)

Este enfoque emerge en América Latina a mediados de los sesenta y en contraposición al enfoque de la modernización. Se basa en pensamientos como que el subdesarrollo es la resultante natural del imperialismo y mira al desarrollo como un tema sociológico por ser una realidad humana, un conjunto de relaciones sociales, una estructura social y un estilo de vida (Valcárcel: 2008:13).

Para dicho autor, bajo esta mirada existen países subordinados a otros, los cuales se han convertido en meros vendedores de materias primas con escaso valor agregado y que dependen directamente de las decisiones que se tomen en los países centrales; es decir asumen el análisis centro-periferia y piensan en que los términos de intercambio comercial vigentes acentúan al subdesarrollo (Valcárcel, 2008:13).

En este enfoque, el subdesarrollo es producto de la expansión del capitalismo mundial pero su alcance varía según los diversos exponentes. Para tratar al respecto, Valcárcel (2008), menciona la visión de distintos autores como es el caso de Dos Santos quien planteó que los países dependientes se encuentran incapacitados para modernizarse e industrializarse. Por otro lado, Valcárcel además destaca la visión de Cardoso quien sostenía que pueden darse procesos de industrialización y de dependencia a la vez; a lo que se sumarían posiciones dependentistas menos radicales y más cercanas al estructuralismo de la CEPAL; los mismos que defendían un mayor protagonismo del Estado en la economía y en la redistribución de la riqueza, así como a través de reformas agrarias (Valcárcel, 2008:14).

1.1.3 Aproximaciones ambientalistas al Desarrollo (1970-1990)

Para Valcárcel (2008:15), este enfoque surgió en un contexto mundial con problemas de deforestación y contaminación, avance de la desertificación, entre otros problemas; los mismos que son ocasionados hasta la actualidad en buena medida por acciones derivadas de modelos de desarrollo que consideran a los recursos naturales como inagotables. Para dicho autor, el punto de partida de este tipo de enfoque fue la Conferencia de Naciones

Unidas sobre el Medio Humano llevada a cabo en Estocolmo en 1972, la que traería consigo de la mano de Maurice Strong lo que se conoce como ecodesarrollo; el mismo que podría ser considerado como antecesor de lo que es el desarrollo sustentable.

Bajo ese mismo enfoque entraría lo formulado por la Fundación sueca Dag Hammarskjöld y su Informe de 1975 conocido como “El Otro Desarrollo” cuyos principales principios, a decir de Valcárcel (2008:15) son el tener como objetivo la satisfacción de necesidades y erradicación de la pobreza, el estar en armonía con el medio ambiente además de estar basado en transformaciones estructurales.

Esta mirada de desarrollo tiene como principal referente lo expuesto en el informe de la Comisión Brundtland, “Nuestro Futuro Común”, el mismo que generó la visión de desarrollo sostenible, vigente hasta la actualidad y por medio del cual se aboga por el buen uso de los recursos pensando en las futuras generaciones.

1.1.4 Los enfoques de las necesidades básicas y desarrollo a escala humana (1975-1980)

El economista estadounidense Paul Streeten postuló a decir de Valcárcel (2008:18) que “... el objetivo de los esfuerzos a favor del desarrollo es proporcionar a todos los seres humanos la oportunidad de vivir una vida plena...”. Es decir, bajo este enfoque la satisfacción de necesidades se refiere especialmente a educación y salud puesto que aportan una contribución importante para aumentar la productividad laboral.

Para Valcárcel, una vez que este enfoque de desarrollo fue adoptado por la Organización Internacional del Trabajo, en 1976, las necesidades fueron clasificadas en los siguientes cuatro grupos:

- Los mínimos necesarios para el consumo familiar y personal: alimento, vivienda, etc.
- El acceso a servicios esenciales: salud, transporte, educación o agua potable.
- Las referidas a un puesto de trabajo debidamente remunerado.
- Necesidades cualitativas referidas a un entorno saludable y humano, participación en las decisiones, libertades individuales, etc.

Al hablar de desarrollo a escala humana, se puede también mencionar la idea de abandonar la modernización “uniformizadora” y más bien apreciar la diversidad (Valcárcel: 2008,19).

1.1.5 El enfoque Neoliberal y la Neomodernización: Ajuste estructural y Consenso de Washington (1980-1990)

Para Valcárcel, dos factores sumamente decisivos para el surgimiento de este enfoque fueron la crisis del Estado de Bienestar en los países del norte y el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones en los países del sur, sumándose a esto la finalización de la llamada Guerra Fría. En ese contexto el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial asumen con fuerza roles directivos en el diseño de las políticas económicas para los países del Tercer Mundo (Valcárcel, 2008:21).

El ajuste estructural ejerce influencia sobre el pensamiento y las prácticas del desarrollo. La hegemonía norteamericana y el capitalismo se desarrollan sin oposición alguna. Bajo este enfoque, el crecimiento económico vuelve a ser considerado como el motor del desarrollo y del progreso social, y para poder lograrlo las exigencias sociales de la población no deberían ser un obstáculo (Valcárcel, 2008:21).

Para los organismos financieros internacionales, el desarrollo es estrictamente el crecimiento económico demostrado en base a cierto número de indicadores monetarios, financieros y económicos; y que han sido consensuados entre los organismos financieros internacionales, la administración política norteamericana y la banca privada transnacional. Estos indicadores son aquellos que fueron enunciados en el denominado Consenso de Washington y que estuvieron presentes en los Programas de Ajuste Estructural (PAE) impuestos a partir de los 80 en los países del Sur, y después en los 90 al conjunto de países de Europa del Este (Valcárcel: 2008,21).

Hasta el momento se han esbozado brevemente distintas conceptualizaciones que han tenido el desarrollo a lo largo del siglo anterior, a partir de su aparición en la década de los cuarenta y que han sido descritas por Valcárcel (2008). Se considera a su vez necesario se presenten a continuación otros tipos de definiciones del desarrollo que han

sido planteadas por distintos autores y que complementan, desde otras perspectivas, la discusión sobre este concepto.

1.2 Otras conceptualizaciones del desarrollo

Como se ha visto, en la mayor parte de los casos se ha planteado al desarrollo como una meta posible de ser alcanzada por cualquier país a través del crecimiento económico; siendo ésta una visión no compartida por Madoery (2015). Para dicho autor, la idea de desarrollo durante algún tiempo, estuvo relacionada directamente a la idea de progreso, es decir era ubicada en un proceso lineal como un objetivo claro a alcanzar.

Sin embargo, para el mencionado autor, las sociedades y sus capacidades son aspectos fundamentales puesto que el desarrollo puede ser definido como un proceso de construcción social en el que no sólo interviene el mercado. Es decir, para Madoery, el desarrollo sería entonces una construcción humana y “sobre todo un producto de las capacidades políticas de transformación que una sociedad genera” (Madoery, 2015:13). A decir del autor, el desarrollo no es para las personas sino desde las personas, adhiriéndose entonces el aspecto endógeno al trabajarse reconociendo los condicionamientos de los contextos, sus dinámicas globales y específicas.

Por otro lado, Guillén (2007:492), distingue los conceptos de crecimiento y desarrollo, planteando al segundo la característica de influir con cambios cualitativos además de cuantitativos. Para dicho autor se trata no sólo de un proceso de acumulación de capital, de mayor productividad del trabajo y de progreso tecnológico sino también de la creación de una estructura productiva donde se consideren las relaciones entre sus partes, mejoramiento cualitativo entre los productores en sus capacidades, habilidades, formación, etc.

Guillén (2007:494) define entonces al desarrollo como “un proceso multidimensional que reclama una estrategia deliberada y una acción organizada de las instituciones y de la sociedad”. Por otro lado, Albuquerque (2013:24) menciona que para Schumpeter la idea de desarrollo y crecimiento económico eran distintas. Al referirse al desarrollo, éste debe ser tomado como el impulsor de cambios con carácter endógeno, encargado de provocar

transformaciones cualitativas (cambios de origen interno y no impuestos desde el exterior) desarrolladas específicamente en el área de la producción.

Por otro lado, a decir de Madoery (2013:26,27), con el paso del tiempo se ha buscado cambiar los modos de entendimiento respecto al desarrollo para no permitir que sólo sea encarado desde la faceta económica sino más bien se lo integre a un abordaje desde la política e inserto en los procesos sociales.

Para Madoery (2015) la principal contribución latinoamericana a la teoría del desarrollo han sido las acciones desarrolladas por los actores sociales y pueblos en las distintas luchas. Ejemplo de esto es lo referido por Arocena (2013:8), quien destaca que en la región se desarrolló un fenómeno importante durante la segunda mitad del siglo XX cuando nuevos movimientos sociales se auto-organizaron en función de reivindicaciones colectivas que trajeron consigo un “efecto de valorización del espacio local”.

A continuación, se procura describir un enfoque de desarrollo bajo la mirada y reflexión de varios autores, con las particularidades de que éste abarca más de una sola dimensión y que se caracteriza por su mayor integralidad y valor al momento de analizar dicho concepto.

1.2.1 Desarrollo endógeno

Madoery (2008:7) basado en Vázquez define al desarrollo local como un proceso de crecimiento y cambio estructural, producido por la transferencia de recursos de las actividades tradicionales a las modernas; el cual genera un aumento del bienestar de la población. Marsiglia (2008a:170) por su parte considera que para lograr un desarrollo local es necesario que los diferentes actores trabajen en lograr nuevas formas de cooperación y estimulen y concreten iniciativas de carácter económico, social y cultural. Ambas definiciones podrían dar una primera idea de lo que es el desarrollo endógeno, el que será definido a continuación.

Madoery (2008:7) define al desarrollo endógeno como el proceso por medio del cual la comunidad local es capaz de utilizar el potencial de desarrollo y de liderar el proceso de cambio estructural. Para él, el enfoque de desarrollo endógeno entiende que las fuerzas del desarrollo están territorializadas, y por ende que la participación de los actores con

sus respectivos procesos de interacción y organización social son parte fundamental del enfoque (Madoery, 2008:1).

La implicancia de “lo endógeno” hace referencia a la valoración central de los territorios locales, por tener un rol protagónico, puesto que son “ámbitos específicos de crecimiento y bienestar” y no tan sólo receptores de dinámicas exógenas. Esto podría relacionarse a lo señalado por Manet (2014), para quien, al hablar de espacio, éste debe ser tomado con un papel esencial para comprender los fenómenos de crecimiento económico; es decir más que un sitio físico o soporte (Manet, 2014:22) sino más bien es un ente activo con dinámica autónoma, agente de desarrollo económico y transformación social (Manet, 2014:37).

Madoery (2008:13) considera al territorio local como el resultado de un proceso de construcción derivado de los procesos de acumulación; de dominación material y simbólica; de la calidad institucional; de la organización de los actores locales; de sus estrategias para afrontar desafíos y oportunidades, y de los fenómenos de aprendizaje colectivo.

1.2.1.1 Desarrollo endógeno y el territorio

Para Marsiglia (2008b:2) el territorio es un actor decisivo de desarrollo ya que sin él no es posible dar respuestas al cambio estructural (tecnológica, social e institucional). Bajo estos parámetros de análisis, al hablar de desarrollo endógeno, cada sitio será mirado desde una visión territorial (Madoery 2008:24). El autor sostiene que bajo esta perspectiva es necesario la existencia de políticas que fomenten la participación ciudadana puesto que se considera al territorio como un sitio de toma de decisiones (Madoery, 2008:6).

Para Vázquez & Rodríguez-Cohard (2015:14), el efecto de la globalización ha sido tan fuerte en el mundo que incluso la organización de los territorios se vio transformada por ella. Bervejillo (1995:5) por su parte señala que la globalización aumenta la complejidad de cada territorio, y a su vez hace crecer la incertidumbre relacionada a su futuro desarrollo; además de crear la tendencia de tornar a los territorios locales en meros receptores pasivos frente a esta expansión de la oferta global.

Acorde a lo expuesto párrafos arriba, respecto al papel protagónico del territorio y al fomento de participación ciudadana, Albuquerque destaca las oportunidades de desarrollar una organización productiva (aglomeraciones de pequeñas empresas en determinados ámbitos territoriales) donde se diseñen estrategias de desarrollo local endógeno; es decir con capacidad local para aprovechar internamente los recursos y oportunidades existentes –locales- y las oportunidades de dinamismo exógeno (Albuquerque, 2013:48, 49).

1.2.1.2 Desarrollo endógeno y los agentes del desarrollo

Y es en dicho proceso de organización productiva desde el territorio donde cobran protagonismo los agentes de desarrollo; los cuales son considerados por Madoery (2008:15) como los portadores de propuestas y capaces de comprender y canalizar las lógicas y racionalidades de otros agentes así como los aptos para intervenir sobre los principales aspectos que la gestión demande. Marsiglia (2008b:3) al respecto de los agentes de desarrollo, sostiene que las capacidades de los actores para jugar con sus “diferenciales endógenos” además de sus capacidades de inserción externa, son las determinantes diferenciadoras entre localidades, por lo que es necesario lograr un buen grado de articulación entre lo global y lo local.

Entonces se puede puntualizar que el enfoque de desarrollo endógeno se caracteriza por nacer como iniciativa propia de los diferentes actores de un lugar, siempre que se tomen en consideración sus particularidades. Lo que se puede relacionar con lo señalado por Manet (2014), quien menciona, que las iniciativas de desarrollo local son respuestas de los actores públicos y privados para afrontar los problemas y desafíos relacionados a la integración de los mercados.

Arocena (2013:9) por su lado, considera que para que exista una sociedad local es necesario que los integrantes de un territorio compartan rasgos comunes o identidad colectiva, traducida en valores y normas compartidas por todos; es decir un sistema de relaciones de poder constituido en torno a procesos locales de generación de riqueza. Para él, los actores locales son motor y expresión de desarrollo local a la vez.

Marsiglia (2008a:185) plantea que el factor identitario o el sentido de pertenencia de una localidad es sin duda un aspecto importante al momento de la búsqueda de concertación; considerando las diferentes dificultades existentes vinculadas a las relaciones de poder e intereses contrapuestos de los diferentes agentes en el marco de un proceso de desarrollo local. El desarrollo endógeno, por ende, está relacionado de manera directa con las iniciativas locales.

1.2.1.3 Desarrollo endógeno y las iniciativas locales

Para Vázquez & Rodríguez (2015), las iniciativas locales fomentan la adopción y difusión de las innovaciones en todo el sistema productivo, así como el aumento de la productividad y la diferenciación. Esto significaría que, a decir de los autores, a través de la promoción del cambio institucional y aumento de la participación local en el diseño y ejecución de proyectos, se logrará contribuir a la creación de organizaciones; fomentándose así la expansión de la capacidad empresarial local.

Importante es a su vez destacar que “los procesos de desarrollo dependen de la cultura y las instituciones que se han acumulado con el tiempo, basado en la geografía y los recursos naturales existentes en el territorio, además del sistema de las relaciones económicas y políticas con otros territorios” (Vázquez et al. 2015:9).

Sin duda, en la búsqueda para que las iniciativas locales brinden resultados beneficiosos y suficientes, se requiere desarrollar procesos donde se obtenga una adecuada coordinación entre los distintos niveles de la administración estatal, sumando a ésta las diferentes empresas y organizaciones privadas; pues así se facilitará la respuesta local a los retos del desarrollo y se impulsará la actividad productiva para el progreso social (Vázquez et al.: 2015)

Según el citado autor, “desde el punto de vista del desarrollo endógeno, el desarrollo local puede ser entendido como un proceso multidimensional que ayuda a obtener el progreso económico, el bienestar de la población y la sostenibilidad ambiental” (Vázquez et al. 2015:11).

Bervejillo (1995:28) define como estrategias territoriales impostergables en este mundo globalizado, la construcción interna de capacidades así como el posicionamiento e

inserción externa en el escenario globalizado; es decir una revalorización de la oferta territorial y un impulso al protagonismo del sistema de actores local y regional. Vázquez et al. (2015:2) destaca por su parte que el enfoque de desarrollo endógeno ayuda a la comprensión de las dinámicas económicas y productivas de los territorios (considerando a los actores y organizaciones locales), para que puedan diseñar e implementar estrategias con el fin de responder a los desafíos de la competencia global.

Dicho autor recalca que el enfoque de desarrollo endógeno considera que el crecimiento económico y el cambio estructural no son un problema de funcionamiento, sino un fenómeno territorial; el cual emplea su potencial de desarrollo local para mejorar el nivel de vida de la población (Vázquez et al., 2015:3). Por tanto, no es posible el desarrollo eficiente de redes de empresas y obtener economías de escala con rendimientos crecientes, si las instituciones que condicionan las relaciones entre empresas no fomentan la confianza entre los actores y no garantizan los acuerdos formales entre ellas.

Es justamente en atención a lo antes expuesto, que De Mattos (2000) concluye que las políticas públicas deben ser diseñadas para gestión de externalidades y provisión de bienes públicos; para garantizar derechos de propiedad intelectual y física; regular sector financiero y relaciones económicas externas; además para eliminar distorsiones económicas y mantener un marco legal garante del orden público. Por ende, una política regional servirá para activar el potencial endógeno y así poder generar un ambiente atractivo para la inversión privada sin dejar de lado la búsqueda por estimular el crecimiento regional endógeno (De Mattos, 2000:20).

Por este motivo, las estrategias endógenas deberían de considerar dichas variables en función de la producción; tomando en cuenta el capital humano, el capital físico y el de conocimiento del lugar; lo que de acuerdo a dicho autor sería el potencial endógeno (De Mattos, 2000:25, 26). Para De Mattos, al existir defectos en la coordinación de los actores privados, se necesitaría la intervención pública orientada a modificar el entorno institucional y a establecer las condiciones para mejorar la coordinación de los actores involucrados (De Mattos, 2000:28).

En suma, para Vázquez et al. (2015), tres dimensiones son identificadas dentro del enfoque de desarrollo endógeno. La dimensión económica se refiere al sistema de

producción local; la dimensión institucional corresponde a la red de relaciones creada por el sistema de instituciones (valores sociales y culturales en el proceso de desarrollo); mientras que la dimensión política se basa en las iniciativas locales con múltiples objetivos dentro del territorio (Vázquez et al., 2015:3).

Por esta razón es importante destacar la relevancia que tienen las raíces cultural e institucional, puesto que las acciones tomadas se verán condicionadas de manera permanente por la interacción entre las instituciones económicas y los intereses dominantes de la sociedad; cuya evolución institucional generará las condiciones para que las empresas creen valor y lo compartan con los diversos otros actores existentes en el territorio (Vásquez et al., 2015:4).

A manera de conclusión, Madoery (2008:10) particulariza al desarrollo endógeno visto desde la política con las siguientes características:

- Es **local** pues está inscrito en una realidad estructural con su singularidad.
- Su **endogeneidad** se refiere al ser resultado de un fuerte proceso de articulación entre actores.
- Es **territorial** puesto que las articulaciones entre actores y procesos relacionales ocurren en un territorio de proximidades.
- Es un **desafío político** ya que el rumbo a seguir es fijado por los diferentes agentes territoriales.

1.3 El sistema económico vigente y la “otra economía”

Para poder hablar del sistema económico vigente y posteriormente de las economías popular, solidaria y social (“otra economía”), es preciso definir en primer lugar qué es la economía.

Coraggio & Arancibia (2004:11) definen a la economía como “el sistema que se da una comunidad o una sociedad de comunidades e individuos, para definir, generar y administrar recursos a fin de determinar y satisfacer las necesidades legítimas de todos sus miembros”. En este tema además de las instituciones están los valores y prácticas para que sus miembros y la sociedad se ubiquen en la división social del trabajo (Coraggio 2007:24).

Rofman & Vázquez (2011:1) mencionan para el caso argentino, la existencia de una pugna de dos modelos económicos-sociales a lo largo de toda su historia republicana. Esta realidad ha sido y es aún compartida por los diferentes países de Latinoamérica, donde han coexistido un modelo conservador o de sociedad de mercado, llamado sistema capitalista y lo que en esta investigación se denomina “otra economía”; la cual se distingue por ser una forma de gestionar iniciativas productivas con una mirada de índole popular y redistribucionista.

1.3.1 Sistema capitalista: breve descripción

Sólo a los efectos de poner en contexto la forma en que la economía y la producción es manejada en gran parte del “mundo de occidente”, a continuación, se presenta una breve caracterización del sistema económico vigente: Capitalismo; en base a distintos autores y como paso previo a describir lo que en este documento se ha denominado “otra economía”.

En primer lugar, podríamos considerar al *capitalismo* como un “*sistema económico y social basado en la propiedad privada de los medios de producción, en la importancia del capital como generador de riqueza y en la asignación de los recursos a través del mecanismo del mercado*” tal como es considerado por el Diccionario Oxford (2018) en su versión en español. Sobre este término, Lifszyc (2010) señala que el capitalismo moderno en occidente es “la convergencia de la industrialización y el Estado como componentes” y que a decir de Marx el capitalismo es un fenómeno integral, caracterizado por la relación entre propietarios y no propietarios de los medios de trabajo como si fueran hombres libres e iguales y que tiene como móvil central a la producción, apropiación y acumulación de riquezas bajo un mercado mundial integrado.

El modelo de sociedad de mercado se caracteriza por su corte neoliberal; es decir para éste, el mercado es la principal fuerza ordenadora de la sociedad. Es importante puntualizar que éste es el modelo económico preponderante y que se encuentra alineado a la globalización capitalista, potenciada en gran manera por el desarrollo tecnológico.

Para Porta F., Santarcángelo J. & Schteingart D (2017:1), los procesos productivos basados en el desarrollo tecnológico, han hecho posible la fragmentación y

deslocalización de la producción; es decir que las distintas etapas de producción (diseño, producción, comercialización, distribución y soporte postventa) pueden ser o no realizadas en diferentes sitios geográficos. En este contexto, las empresas multinacionales, han incrementado su peso en la economía global.

Sobre lo antes señalado, Porta et al. (2017:4) mencionan que la fragmentación internacional de la producción no se ha distribuido de manera uniforme en todo el mundo, y que más bien existe una concentración regional en donde las principales redes productivas se encuentran en América del Norte, Europa y Asia oriental y sudoriental; por lo que la “periferia” es vista como consumidores de las grandes empresas. Por esta razón, justamente las empresas multinacionales han sido las encargadas de desplazar del mercado a las empresas tradicionales de los países periféricos (Porta et al., 2017:8).

La realidad arriba descrita muestra, a decir de Alonso (1999:1), que en la actualidad la valoración del trabajo sea totalmente diferente a lo que sucedía en la etapa del salario fordista; en la cual existía un modelo de vida laboral estable y por ende una ciudadanía salarial basada en acciones de esfuerzo colectivo y político dirigido a lograr el pleno empleo como un derecho público. Para Alonso (1999), en la actualidad –bajo el modelo económico hegemónico- nos encontramos pasando por un fuerte proceso de fragmentación, de individualización y de desafiliación, lo que está generando una pérdida de referencias y soportes institucionales de los trabajadores.

A decir de Alonso (1999:7), entre las principales causas de lo arriba anotado se tendrían las diversas transformaciones técnicas y tecnológicas producidas a partir de la década de los setenta; los procesos de sobrecapitalización productiva llevados a cabo limitando los procesos de redistribución social; una relocalización de los elementos productivos de las plantas industriales a lo largo de todo el planeta y, a la vez la flexibilización de la propia estructura espacial y organizacional de las empresas (utilizando disposiciones en red o de máxima descentralización y subcontratación productiva, etc.).

A lo mencionado también se le deben agregar los procesos de flexibilización jurídica y social que se han producido tales como reducción de los derechos económicos y salariales que había sido conseguido por los grupos laborales.

Como se indicó al inicio de la descripción del modelo económico capitalista, éste se encuentra íntimamente ligado a lo que se conoce como globalización, es decir se mira al mercado como un único espacio y que; según Manet (2014:20) es motorizado por el incremento de la productividad dentro de una expansión capitalista de economía mundial. Por su parte, la SETEM Federación (2012) en su publicación “Miradas globales para otra economía”, define a la globalización como un fenómeno complejo y capitalista que nació durante la década de los setenta y que entre otras cosas permite un mayor intercambio y una mayor riqueza, pero cuyos mecanismos se ven afectados por ciertas relaciones de dominación.

Para dicha entidad, la globalización capitalista ha pasado en la actualidad a ser una globalización financiera con su correspondiente mercado desregulado y con la característica de concentración de poder en base a fusiones de grandes empresas. Estas fusiones han traído como resultado un incremento de capitales y cuotas de mercado, directivos compartidos pero también disminución del número de trabajadores a nivel mundial (SETEM, 2012:11).

En el tipo de economía actual, la capitalista, los tratados de libre comercio han sido recurrentes. Estos se caracterizan, a decir de la SETEM, por beneficiar a los países más ricos y a sus grandes empresas e incluso en algunos casos lograr un traspaso de poder de los Estados nacionales a las sociedades multinacionales; en desmedro de los países más pobres. En esta realidad, las empresas de escala mundial han logrado posicionarse y hacer valer sus derechos empresariales por encima muchas veces de derechos humanos más fundamentales (SETEM, 2012:12).

Siguiendo con el planteo arriba descrito, las particularidades de este modelo económico han hecho que el Estado, a decir de Alonso (1999:19), tenga que intervenir de manera diferente y que su enfoque haya variado a desarrollar políticas asistenciales muy focalizadas (para grupos no laborales o sub-laborales) y que podrían ser caracterizadas como políticas paliativas y no tendientes a ser una política de ciudadanía universal sino más bien enfocadas a “grupos de riesgo”; implementadas con el fin de mantenerlos en una situación de cierta integración social mínima y funcional (Alonso, 1999:20).

Al respecto Coraggio et al. (2004:4) destacan que el papel del estado como garante de derechos de ciudadanía pasó a segundo plano, puesto que la centralidad actual de su accionar está en la exclusión y la pobreza a través de intervenciones no dirigidas a evitar la fractura social, sino tan sólo a hacer más gobernable una sociedad.

La evolución de la economía argentina se ha caracterizado por no ser independiente del sistema capitalista mundial por tanto sus fuerzas e intereses han influido e impactado en las cuestiones económicas y políticas locales (Rofman et al. 2011); situación similar al resto de América Latina. Para dichos autores, durante el período neoliberal en Argentina, fue cuando se instauró la valorización financiera del capital, la ruptura de los contratos entre capital y trabajo y la ausencia del Estado como protagonista del proceso de regulación de las relaciones sociales al interior de la sociedad (Rofman et al. 2011:7); acciones que trajeron como resultado la desarticulación del aparato productivo nacional y la desaparición de una sociedad relativamente igualitaria.

Si bien es cierto, lo inmediatamente tratado corresponde al sistema económico hegemónico, con su forma particular de gestión caracterizado por el énfasis en el capital y en la propiedad privada; existen exponentes que plantean la necesidad de desarrollar o generar propuestas alternativas, distintas y/o complementarias para desarrollar iniciativas productivas, tema que se describirá en el siguiente apartado en el marco de la “otra economía”.

1.3.2 La “Otra Economía”: una forma distinta de gestión dentro del sistema económico vigente

Como se mencionó anteriormente, el sistema económico predominante en el “mundo occidental” es el sistema capitalista. En la actualidad y para América Latina de la mano del neoliberalismo, este sistema se ha caracterizado por darle mayor importancia al capital financiero que a los individuos y por haber desencadenado en las últimas décadas el debilitamiento del Estado; desarticulado el aparato productivo local; y por la globalización de la economía, donde existen actores ganadores que dominan a los más débiles.

Ante la realidad arriba descrita, autores, agentes del desarrollo, individuos e instituciones de la sociedad civil se han pronunciado en la búsqueda de nuevas formas de gestionar la economía y/o las iniciativas productivas; donde se valore más al ser humano y menos al capital, el cual es encarado en este documento como “otra economía” y que será descrita en sus acepciones de popular, social y solidaria con sus particularidades y diferencias.

Vale decir que esa “otra economía”, no persigue ni busca modificar o reemplazar el modelo de acumulación vigente -y de modo alguno tampoco es el objetivo del presente trabajo-, sino más bien procura identificar potencialidades e implementar formas de gestión distintas en las que se ponga en valor diversas ofertas territoriales, y se articule a partir del sistema de actores locales y de sus propias especificidades.

Al respecto, Roitman (2016:19), puntualiza que en nuestros países los conceptos de economía social, economía solidaria o economía popular son utilizados de manera indistinta, en especial por compartir aspectos relacionados a la visión de la supremacía de la persona sobre el capital y el modo de gestión democrática en sus organizaciones.

El reto actual para Coraggio et al. (2004:5) estaría en lograr “construir otra economía, centrada en el trabajo asociativo, autonomizado de la lógica de la acumulación privada...”. Para dichos autores, el proceso de acumulación capitalista tradicional no es el único “proceso económico” de los países de la periferia, sino que existen otros. Los autores destacan como característica de esa opción *el estar centrada en el despliegue y desarrollo de las capacidades del trabajo humano* mediante las iniciativas del Estado y de la sociedad incorporando el conocimiento como fuerza productiva indisociable del trabajo y de la reproducción ampliada de la vida de todos.

Dentro de ese “proceso económico alternativo” existente en América Latina, a continuación, se describen las economías popular, solidaria y social para un mejor entendimiento de lo que es llamado en la presente investigación como “otra economía”.

Para Coraggio et al., existe una **economía popular**, la cual se enmarca en aspectos tales como la *supervivencia, la subsistencia o el rebusque* de los que viven una realidad de exclusión o carencia. Por ende con este “tipo de economía” se trata de satisfacer las

necesidades de todos según las definiciones, valoraciones y prioridades que vayan resolviendo las diversas sociedades (Coraggio et al., 2004:11).

Por su parte Poirier (2014:21) menciona que al hablar de economía popular en América Latina y África es usual hacer referencia al *sector informal de la economía*, el cual va desde los vendedores ambulantes hasta los pequeños comercios. A decir de dicho autor esta economía puede ser definida como el conjunto de actividades económicas y prácticas sociales desarrolladas para garantizar la *satisfacción de necesidades base* ya sean materiales o inmateriales. Según la opinión de Ciolli (2010), la denominación de economía popular enmarca aspectos muy amplios de prácticas socioeconómicas puesto que podrían ir desde *herramientas asistenciales pasando por comercio ambulante y llegar a cooperativas*.

Al respecto de este tema, Coraggio et al. (2004:13) considera que para lograr el desarrollo de una economía popular es pertinente conocer los factores generadores de pobreza y exclusión además de generar políticas públicas de forma participativa con una visión de desarrollo socioeconómico a partir de cada situación concreta. Lo indicado por Coraggio es acogido por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria del Ecuador (IEPS) en la publicación “La Economía Popular y Solidaria: El Ser Humano sobre el Capital 2007-2013” en el artículo escrito por Jeanette Sánchez puesto que allí se menciona a la economía popular como la conformada por estrategias de supervivencia y movilidad de individuos o familias (IEPS, 2014).

Respecto a este tipo de economía es importante destacar, a decir del IEPS (2014), que normalmente crean su propio círculo de comercialización como ferias o ventas ambulantes y es más bien un *fenómeno ocasionado por los sectores que son excluidos del mercado laboral y a quienes les toca crear su propio trabajo para generar ingresos*.

Por otro lado, podría definirse a la *economía solidaria como unidades económicas organizadas que comparten principios* como el dar una mayor valoración al trabajo que al capital, priorizar los intereses colectivos sobre los individuales, buscar el bien común y trabajar para lograr una distribución equitativa y solidaria de los excedentes generados. Es decir, *se caracteriza por la distribución de riqueza y porque su valor más importante radica en el ser humano* sin tener la prioridad en el capital *promoviendo la*

asociatividad, la cooperación y la autogestión. Las unidades domésticas representan la base socioeconómica de “esta economía”. Acorde a lo inmediatamente señalado, Ciolli (2010), sostiene que como principales características de la economía solidaria se tienen el *carácter asociativo de los emprendimientos y la visión respecto a que el ánimo de lucro es reemplazado por la satisfacción de las necesidades de sus integrantes.*

Justamente, en el marco de modelo económico inclusivo y de justicia distributiva o de Sociedad de Trabajo es donde nace la idea de “otra economía”, una **Solidaria**. Poirier (2014:8) señala que el nacimiento de este concepto nació en América del Sur y en zonas francófonas como Francia, Canadá y Bélgica, pero fue justamente en la Declaración de Lima -4 de julio de 1997- el momento cuando adquirió características de proyecto global. En dicha declaración, entre otras cosas, se mencionó como las bases de esa economía a *la cooperación, el compartir y la acción colectiva;* es decir las personas son el centro del desarrollo económico y social.

A decir del autor, a través de la economía solidaria se busca intervenir en el sistema social y económico enrumbandolo a uno distinto que *dé prioridad a las personas y al planeta por medio de una reorientación del Estado, de la política, del comercio, de la producción, de la distribución, del consumo, de la inversión, del dinero, de las finanzas y de las estructuras de la propiedad* (Poirier, 2014:10).

A decir de Rofman et al (2011:16) esta economía “encuentra su identidad en el esfuerzo de cooperación entre seres humanos empeñados en ofrecer otras formas de gestión alternativas de la actividad productiva”. Se caracteriza entonces por el reconocimiento de la *cooperación y solidaridad en toda la cadena de valor*, así como el principio fundante de *asegurar la mejora en la calidad de vida de las sociedades* fusionando en una misma figura al trabajador y al propietario de los medios de producción.

Al respecto Mutuberría (2010), considera que la finalidad de la economía solidaria está relacionada a *aumentar las oportunidades de socialización democrática y la oferta de trabajo además de cuestionar políticamente las relaciones de la economía y de lo social.* Por esta razón la economía solidaria permite a su vez generalizar el concepto de economía mixta puesto que plantea la necesaria articulación entre los intereses privados y

públicos en conjunto con los intereses comunitarios. Sin embargo, a decir de Ciolli (2010), dentro del concepto de economía solidaria no se puede dejar de lado el incluir también las experiencias que apunten al consumo solidario.

Al respecto del último tema, Roitman (2016) por su parte, al caracterizar a la economía solidaria incluye también la visión del consumo al enunciarla como aquella economía que abarca todas las actividades de producción, distribución y consumo y que contribuyen a la democratización de la misma puesto que se basa en el compromiso de los ciudadanos desde los distintos sectores. Por su lado Singer (2004:199), concluye que al hablarse de economía solidaria se abarca a las organizaciones de productores, consumidores, ahorristas, etc., los mismos que se distinguen por *estimular la solidaridad entre los miembros a través de la autogestión y por practicar la solidaridad hacia la población trabajadora en general y hacia los más desfavorecidos*.

Finalmente, para concluir este apartado es necesario definir a la **economía social** considerándola como un *conjunto de organizaciones microeconómicas* integradas por aquellas organizaciones que no pertenecen al campo de la economía pública o privada tradicional. Para el IEPS (2014) podría ser destacada como un *modo de hacer economía organizada de manera asociada y cooperativa que abarquen aspectos fundamentales tales como producción, distribución, circulación y consumo de bienes o servicios ofrecidos*.

Según Mutuberría (2010), el término de economía social data del siglo XIX y surgió en Europa dentro de un contexto general de emergencia y expansión del capitalismo, siendo las cooperativas, las mutuales y asociaciones los referentes de este tema. Para la autora, esta economía *podría ser definida en base a las actividades económicas que no forman parte de los sectores públicos ni privados tradicionales* y más bien puede ser catalogada como *una forma de hacer economía de forma más humana* en vinculación con el sector público, sector privado tradicional y sector sindical.

Para Balcedo (2010), la racionalidad de la economía social es completamente diferente a la capitalista ya que la forma de vinculación de los actores participantes es opuesto a la idea de maximización de los beneficios. Sobre esto a decir de Roitman

(2016:15), a través de la economía social se propone asegurar el nivel y la calidad de vida de sus participantes.

Para Coraggio en el video “Los sentidos de la Economía Social” correspondiente a la Revista “Voces en el Fénix”, dentro de la actividad económica social se incluyen aspectos como la producción para el propio consumo (no sólo la mercantil), producción del propio hábitat (autoconstrucción de viviendas) así como el reconocimiento de los derechos de los trabajadores y del trabajo doméstico. ***Bajo esta visión se considera trabajo productivo no solamente el producir cosas para vender sino también el trabajo para el autoconsumo, para la comunidad y para resolver las necesidades de otros.***

Coraggio (2007:25) señala además que en esta economía se busca generar la reciprocidad entre los integrantes de una sociedad y su sistema productivo “en el marco de una relación virtuosa de responsabilidad por el otro” (Coraggio, 2007:26). En contraposición con la “economía tradicional”, la social ***procura asegurar una distribución más igualitaria de los ingresos generados***, es decir “desarrolla mecanismos redistributivos no sólo desde la perspectiva de la solución de problemas individuales, sino como reaseguro de la reproducción de una sociedad más igualitaria, cohesionada por la solidaridad y la justificación de las diferencias resultantes, y considera el conjunto de las relaciones sociales de producción, circulación y consumo” (Coraggio, 2007:28).

Bajo esta concepción alternativa a la economía de mercado, ***el afán de lucro es tan sólo una de las tantas motivaciones*** y para lo cual los trabajadores se organizan y autogestionan sin el dominio de patrones, en trabajos de calidad, dentro de una multiplicidad de formas de producción y sin llegar a la abolición del mercado ni del dinero (Coraggio, 2007:27). Para hablar de la ***eficiencia*** de este tipo de economía se debe referir según Coraggio a la ***calidad de la vida, la realización efectiva del potencial de las personas en el marco de solidaridad***, justicia y paz; así como procesos de mutuo reconocimiento, negociación y acuerdos entre pares (Coraggio, 2009:3).

La idea de desarrollo local es otro aspecto al que se vincula directamente la economía social a decir de Roitman (2016:17) puesto que, en ese tipo de procesos la economía social desempeña un rol central en las distintas áreas tales como la económica, laboral, cultural, política, social ya que se sostiene que la “economía crea sociedad” y que entre

otras cosas busca “asegurar una vida más fácil, un futuro más cierto y una justicia más benévola...” (Roitman, 2016:32). Por otro lado, a decir del autor, la economía social se relaciona a su vez como una forma de ejercer la democracia participativa y protagónica, es decir el hombre y el medio ambiente ocupan el centro de la actividad territorial.

Como ha sido mencionado, su modo de hacer economía es justamente de manera asociada y cooperativa estableciendo lazos sociales, fraternales y solidarios, asumiendo con responsabilidad el manejo de los recursos naturales y el respeto a las generaciones futuras consolidando vínculos sociales, armónicos y duraderos entre comunidades, sin explotación del trabajo ajeno (Coraggio, 2007:28).

A manera de conclusión respecto a la economía social y a decir de Danani (2004), es necesario “romper con la perspectiva de ver estas experiencias como una manera de mantener puestos de trabajo” sino más bien aprender de ésta por ser portadora de prácticas y principios distintos a los del intercambio mercantil y a la competencia con fines de ganancia (Danani, 2004:93). Es justamente bajo esa “economía distinta” que se han desarrollado a lo largo del mundo diferentes iniciativas productivas enmarcadas en formas de gestión diferentes a la tradicional, por estar centradas en el beneficio de las personas que forman parte de ellas. En el siguiente capítulo se muestran distintas experiencias latinoamericanas que han sido formuladas en el marco de esa “otra economía”, al ser iniciativas de la economía social y que han sido consideradas exitosas por diversas instituciones dedicadas a analizar y poner en valor este tipo de prácticas.

Capítulo 2

Economía Social: Casos latinoamericanos exitosos

Hasta el momento en el capítulo uno, por medio de análisis de fuentes secundarias, se han abordado distintos aspectos teóricos relacionados al desarrollo, al sistema económico hegemónico o vigente y a la “otra economía”; para de esta forma poner en contexto la temática que será abordada en los siguientes capítulos.

Con el presente capítulo, a través del análisis de información secundaria, se pretende en primer lugar caracterizar brevemente al modelo económico principal de América Latina como un marco útil para llevar a cabo la presentación de los casos latinoamericanos formulados bajo la economía social (parte de la “otra economía”) y que han sido considerados exitosos por distintas instituciones. Posteriormente se presentan los distintos casos exitosos, los que se caracterizan por su particular forma de gestión basada en sus especificidades territoriales y en sus respectivos sistemas de actores que intervienen en procesos específicos.

Se considera a este capítulo como un preámbulo necesario para un mejor entendimiento del caso de estudio (Salinas de Guaranda), cuyo análisis cualitativo se lleva a cabo en el Capítulo 3.

2.1 América Latina y su modelo económico vigente.

Según Bracho & González (2012:40), dentro de la gran corriente del pensamiento económico latinoamericano se ha analizado el concepto de estilo de crecimiento, modelo de desarrollo o patrón de acumulación; considerando a éstos como herramientas fundamentales para establecer los distintos periodos de su historia económica y para plantear las distintas opciones o proyectos de alternativa para superar el subdesarrollo.

Al hablarse de modelo de desarrollo se acogerá lo definido por Guillén (2013:2), para quien un modelo de desarrollo es básicamente el patrón de acumulación o la modalidad del proceso de reproducción del capital de un territorio. A decir de este autor, el modelo de desarrollo de los países periféricos se caracteriza por su heterogeneidad estructural determinado por la existencia de formas de producción avanzadas y otras atrasadas dentro de un mismo territorio lo que ocasiona una articulación compleja (Guillén, 2013:2).

A lo largo de la historia latinoamericana se ha desarrollado un modelo primario exportador (agropecuario y minero) y cuyo motor de la economía se ha basado en el mercado externo (Guillén, 2013:4). En esa realidad los centros usaron a la periferia latinoamericana como mercado para sus manufacturas y como espacio para colocación de sus excedentes de capital, (capital de cartera para el financiamiento de los gobiernos). Para Bracho et al. (2012:40), América Latina ha transitado desde la época de la colonia hasta la actualidad por tres modelos de desarrollo: modelo primario exportador, modelo de sustitución de importaciones y modelo neoliberal.

Guillén al referirse a América Latina y su modelo de desarrollo destaca lo expuesto por Furtado y su estructura interna dual integrada por un sector “moderno” (sector exportador con capital extranjero) y un sector tradicional o “atrasado”, que operaba en el campo o en actividades artesanales de bajos niveles de productividad (Guillén, 2013:5). Por otro lado, para Bracho et al. (2012:42), la gran concentración de la propiedad de los recursos naturales y del capital se da en el sector más productivo (el exportador) lo que origina una gran desigualdad en la distribución del ingreso. Además de esto y respecto a la producción de América Latina, para Guillén una de sus principales debilidades es la existencia de una alta concentración de las exportaciones en muy pocos productos (Guillén, 2013:8).

Por otro lado, la estructura política de Latinoamérica también ha sido generadora de altos niveles de concentración del ingreso en la misma clase dominante, la misma que ha existido desde la colonia. Esta particularidad se vio acentuada debido a lo que Guillén menciona como un “déficit democrático”, en especial durante el siglo XIX. Para él, este “déficit democrático” produjo políticas públicas que menosprecian la educación o la salud pública, lo que ha perpetuado las desigualdades existentes hasta la actualidad (Guillén, 2013:7).

El mencionado autor a manera de conclusión menciona a Prebisch quien expone la realidad de la productividad del centro y la periferia, en la cual la “producción de manufacturas en los centros capitalistas (con sistemas productivos homogéneos y articulados) era superior al crecimiento de la productividad en la producción de productos primarios en la periferia (con sistemas productivos heterogéneos, especializados y

desarticulados)”. Esta situación puede ser descrita como una baja de los precios de las manufacturas mayor a la registrada en los productos primarios, por lo que los países subdesarrollados no retenían los frutos del progreso técnico, los salarios reales tendían a estancarse en los países periféricos y las utilidades aumentaban en los países centrales.

A decir de Guillén (2013:9), la misma relación centro periferia y de concentración del progreso técnico se reproduce en el seno de las sociedades latinoamericanas en favor del sector “moderno” y de determinados espacios urbanos y regiones, pero en detrimento del sector “atrasado”. Bracho et al. (2012:45) destacan que los intentos de industrialización de América Latina implicaron más bien una mayor dependencia tecnológica debido a que fueron basados en los equipos y técnicas existentes en los países desarrollados lo que generó una mayor subordinación económica e incluso dependencia tecnológica, cultural y política.

Por otro lado, Pérez Ventura (2015) critica al modelo de desarrollo vigente y que se ha dado en el marco de la globalización, puesto que lo considera insostenible debido a las alteraciones medioambientales que ocasiona; las mismas que a su parecer tienen también un coste económico que podría llegar a suponer el 20% del PIB global. Pérez cita las conclusiones del profesor Carlos Taibo respecto a la crítica al modelo actual y predominante de desarrollo que está basado en el crecimiento económico exclusivamente.

A manera de conclusión se puede afirmar que América Latina, al igual que gran parte de los países del mundo, está alineada al modelo económico hegemónico capitalista. Sin embargo, dentro de este sistema vigente y actuando en el mismo mercado global existen iniciativas productivas con distintas formas de gestión y que han sido formuladas dentro de lo que se ha denominado como “otra economía”.

Como una forma de sustentar lo antes indicado, se presentan a continuación distintos casos latinoamericanos que se distinguen por su forma diferente de desarrollar sus actividades productivas y por haber logrado competir dentro del mercado global e incluso autosostenerse en el tiempo. A decir de las distintas entidades que trabajan bajo la visión de economía social, estas propuestas productivas poseen aspectos relevantes y útiles que pueden ayudar a alcanzar un mayor desarrollo de las regiones geográficas donde se han

establecido, por lo cual son mostradas como casos reales de que lo productivo puede ser beneficioso para los productores, consumidores y sociedad en general.

2.2 “Otra economía” en América Latina: Casos relevantes de la economía social

Con la finalidad de presentar a esa “otra economía” como una modalidad de gestión en la que se pone en valor las particularidades de los actores intervinientes, así como de los territorios en los que opera; destacadas instituciones internacionales han resaltado experiencias virtuosas de economía social. Bajo esa misma finalidad, en este apartado se presentan varias iniciativas de economía social en América Latina que han sido identificadas como exitosas por parte de entidades competentes orientadas a analizar esa “otra economía”.

Como se mencionó en el capítulo 1, las iniciativas productivas formuladas dentro de la economía social podrían ser definidas como un *modo de hacer economía organizada de manera asociada y cooperativa que abarquen aspectos fundamentales tales como producción, distribución, circulación y consumo de bienes o servicios ofrecidos*, como lo considera el IEPS (2014); y por ende *una forma de hacer economía con visión más humana en vinculación con los sectores público, privado tradicional y sindical* (Mutuberría, 2010); que busca *asegurar una distribución más igualitaria de los ingresos generados* (Coraggio, 2007).

Para el presente apartado, de las fuentes secundarias disponibles, se ha escogido a tres entidades españolas que trabajan en la economía social; las mismas que cuentan con una trayectoria reconocida y prestigio en su país por lo cual pueden ser consideradas como idóneas para determinar el grado de éxito de iniciativas productivas, además que éstas desarrollaron análisis de casos latinoamericanos.

Otro aspecto relevante de las entidades escogidas radica en que al ser españolas se desenvuelven permanentemente en un medio donde la economía social tiene alta relevancia ya que sus empresas han llegado a representar el 10% del PIB nacional, tal como lo señala la Confederación Empresarial Española de la Economía Social (CEPES), además que allí se ha logrado conformar un modelo empresarial “vertebrador” donde

coexisten empresas de distintos tamaños y sectores económicos llegando incluso a liderar el mercado internacional tal como es mencionado por Confilegal.

De las tres entidades escogidas, una corresponde al sector público (Generalitat de Catalunya) y dos son organizaciones no gubernamentales (EOI y SETEM Federación). Dichas instituciones al analizar las distintas iniciativas productivas exitosas de economía social en América Latina caracterizaron y evaluaron diferentes aspectos, pero todas coincidieron en analizar: *1) aspectos productivos (tipos de productos que comercializan), 2) aspectos organizacionales (modelo de gestión) y 3) resultados obtenidos*; criterios analíticos que son tomados en el capítulo 3 para presentar el caso de Salinas de Guaranda.

Es importante resaltar que si bien las experiencias evaluadas son latinoamericanas, las entidades que realizan dicho estudio son españolas por lo que las dimensiones de análisis para su definición como casos exitosos se ajustarían a la idiosincrasia europea más que a la latinoamericana; no obstante sus análisis y observaciones son tomadas aquí como un marco de referencia.

2.2.1 SETEM Federación

La SETEM Federación es una organización no gubernamental española, la cual de acuerdo a su sitio web institucional se autodescribe como personas que entre otras cosas creen en una cultura de la solidaridad internacional respetuosa con la dignidad de los pueblos del Sur y orientada a denunciar y erradicar las causas estructurales de las desigualdades y que trabajan en tres niveles geográficos: autonómico, nacional e internacional así como a través de alianzas con otras ONG, distintas instituciones y con la participación ciudadana.

La SETEM Federación (2012) en su publicación “Miradas globales para otra economía” presenta cinco iniciativas latinoamericanas de economía social como exitosas en base a un análisis realizado considerando aspectos tales como *impactos positivos sociales, económicos, personales, medioambientales y de género* así como los *resultados de la gestión, características de sus modelos de gestión y los productos que desarrollan*. Los casos presentados por esta entidad corresponden a Bolivia, Argentina,

Brasil, Honduras y el caso de El Salinerito en Ecuador, que será abordado y presentado en conjunto con referencias de otros autores o entidades además de información primaria de manera integral en el capítulo 3. A continuación se caracterizarán los casos resaltados por la SETEM abordando los distintos aspectos considerados relevantes en estos casos exitosos.

El primero de los casos mencionados por la SETEM es la **Asociación Artesanal Boliviana Señor de Mayo (Asarbolsen)**, la misma que según su sitio web institucional es la unión de grupos de productores organizados en grupos de producción y que se encarga de promocionar y recibir pedidos de artesanía de clientes en todo el mundo, organizar la producción y se responsabiliza de la exportación. Esta asociación ha sido reconocida como miembro de la "International Federation For Alternative Trade" (IFAT), cuentan con productos elaborados con los más finos materiales y cumplen con las exigencias del competitivo mercado internacional.

Tabla 1. Asociación Artesanal Boliviana Señor de Mayo (Asarbolsen)

Año de creación	1989
Localización del proyecto	El Alto, La Paz, Bolivia
Tipo de organización	Asociación
Principales productos	<p>Principales productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Artesanía textil: tejidos manuales en palillo, en telares andinos tradicionales y textiles en costura y bordado. • Instrumentos musicales: aerófonos andinos en bambú, caña hueca y madera • Cerámica decorativa y utilitaria
Modelo de gestión	315 son los trabajadores asociados a Asarbolsen (19 organizaciones)
	Empresa social de estructura administrativa autogestionaria a partir de inversiones individuales, grupales y comunales.
	Adherido a la plataforma internacional de comercio justo WTFO
	Mercados principales: Europa, Japón y Norteamérica
	La dirección de la organización se da a través de una asamblea de asociados, integrada por 4 miembros por cada uno de los 19 grupos productivos (76 miembros). La asamblea elige una comisión directiva de cinco personas a cargo de la gerencia colectiva. Además hay un Directorio Ejecutivo, una Dirección Ejecutiva (unipersonal), una Dirección Operativa (unipersonal), un Equipo de Producción y un Equipo de Comercialización.
Resultados obtenidos	2 millones de dólares es el monto de la facturación anual (80% venta al extranjero y 20% nacional de alto poder adquisitivo).
Impactos sociales	Productores en situación de pobreza logran generar un emprendimiento productivo colectivo
	Mujeres y productores con discapacidad logran inclusión social mediante el trabajo
	Sectores de alta vulnerabilidad logran acceder a servicios básicos como salud y educación

Impactos económicos	Creación auto gestionada de más de 300 puestos de trabajo
	Exportan el 80% de lo producido, generando divisas por un valor de 2 millones de dólares al año
Impactos personales	Aumento de la autoestima
	Socios logran mejorar sus capacidades técnicas mediante programas de capacitación
Impactos medioambientales	Desde 2010 se trabaja en el sistema de gestión sostenible para el comercio justo SFTMS (Standar Fair Trade Monitoring System)
Impactos de género	Mayoría de las personas que integran el proyecto son mujeres (80%)
	Mujeres logran romper con el círculo de machismo y violencia familiar en sus hogares

Fuente: Elaboración propia en base a documento de SETEM Federación (2012)

En Argentina se destaca el caso de la **Cadena Textil, Justa y Solidaria**, proyecto ideado por la ONG Otro Mercado al Sur y que de acuerdo a su sitio web oficial encadena a cooperativas involucradas en transformar la realidad social y ambiental en el marco del Comercio Justo produciendo prendas de vestir.

Tabla 2. Cadena Textil, Justa y Solidaria

Año de creación	2003
Localización del proyecto	Algodón producido por familias campesinas de Chaco y Corrientes. Remeras (camisetas) confeccionadas por obreros de una empresa textil recuperada al sur de la Provincia de Buenos Aires.
Tipo de organización	Consortio
Principales productos	Remeras y calzados
Modelo de gestión	Marca colectiva de textiles agroecológicos de comercio justo creada a través de un consorcio de empresas de la economía solidaria: Asociación Civil Otro Mercado al Sur, la Cooperativa de Trabajo Textiles Pigüé y la Cooperativa Agroecológica del Litoral. Altromercato Argentina S.A es la encargada de la comercialización.
	La cadena se sustenta en tres pilares: <ul style="list-style-type: none"> • Producción agroecológica • Comercio justo y economía solidaria • Consumo responsable.
	Es un encadenamiento productivo que inicia con la obtención de algodón agroecológico y culmina con la venta en el circuito de comercio justo internacional de camisetas y calzados. En el medio, existe una amplia red de actores de la economía social y solidaria relacionada al cultivo de algodón, desmote, hilado, producción y corte de tejido, confección, elaboración de accesorios y control de calidad, logística de producción.
Resultados obtenidos	66% es la mejora de ingresos económicos de los productores del algodón respecto al comercio convencional.
	1200 Kg es el rendimiento del algodón ecológico por hectárea.
	1000 familias involucradas en la producción del algodón
Impactos sociales	Se promueven los métodos tradicionales en la producción de algodón.
	Se promueve el desarrollo local con acento en las culturas autóctonas de la Provincia del Chaco, una de las más pobres de Argentina.
	Se promueve la autogestión y el involucramiento de empresas

	recuperadas.
	Se promueve el comercio justo sur – sur.
Impactos económicos	Mejora de los ingresos de los productores.
	Generación de divisas mediante la exportación de los productos.
	Generación de ingresos para las empresas recuperadas.
	Generación de valor agregado en el encadenamiento.
Impactos personales	Ampliación de las relaciones.
	Mejora de la autoestima.
Impactos medioambientales	Toda la cadena se rige por criterios ecológicos.
Impactos de género	Operarias de empresas recuperadas logran mejora de sus ingresos.

Fuente: Elaboración propia en base a documento de SETEM Federación (2012)

La SETEM en Honduras considera como un caso exitoso el de la **Red de Comercialización Comunitaria Alternativa (Comal)**, la misma que de acuerdo a su sitio web oficial se consideran como “una fuerza integradora, comprometida y consolidada de Empresas de Economía Solidaria que contribuye a la transformación del país, con procesos de producción y comercialización en armonía con la naturaleza y bajo los principios de Justicia, Equidad, Respeto y Solidaridad” y que es impulsada por la dignidad de las personas. La misión de esta entidad señala que la red implementa procesos de organización, formación, incidencia y desarrollo empresarial en mejora de la calidad de vida de las familias de las Organizaciones afiliadas.

Tabla 3. Red de Comercialización Comunitaria Alternativa (Comal)

Año de creación	1995
Localización del proyecto	Honduras
Tipo de organización	Asociación
Principales productos	Producción agrícola y agroindustria, Gestión de microemprendimientos y tiendas comunitarias: café orgánico y panela granulada, granos y hortalizas.
Modelo de gestión	Asociación de organizaciones de pequeños productores en Honduras: 40 organizaciones y 200 grupos comunitarios.
	Conformada por una Asamblea Nacional de Productores, órgano político de toma de decisiones. Este organismo elige a la Junta Directiva cada dos años. Además de estas dos instancias existen asambleas regionales, seis comités regionales y un equipo técnico.
	Se ha ido construyendo una organización solidaria conformada por la Empresa de Comercialización Alternativa y Solidaria (ECOMAS), la Escuela de Economía Solidaria (ECOSOL), un Departamento de Desarrollo de Productos (DDP) y otras entidades productivas como el Restaurante La Cocina de COMAL y la Tienda Centroamericana.
	Ventas totales por aproximadamente 1 millón de dólares anuales. 1.041.000 dólares de activos generados en 15 años de labor comunitaria.
Impactos sociales	Desde hace 15 años trabaja en red y congrega a organizaciones de productores y consumidores de economía solidaria
	La formación como pilar fundamental a través de la ECOSOL.

	Integrante de numerosas redes regionales e internacionales.
Impactos económicos	Promoción de la soberanía alimentaria.
	Implementación de tiendas comunitarias y sistema de ferias.
	Las Unidades de Intercambio Solidarios (UNIS) son vales comunitarios emitidos por la Red Comal para financiar actividades productivas de sus afiliados (acceso a semillas, insumos y herramientas).
Impactos personales	Se trabajan valores solidarios en un contexto donde la violencia y el mercantilismo intentan imponerse.
Impactos medioambientales	Los criterios ecológicos guían la producción: agricultura orgánica, libre de agroquímicos y pesticidas
Impactos de género	Varias organizaciones de productoras y artesanas integran la red, favoreciendo su empoderamiento económico.
	Creación de instancias de trabajo en género donde han participado activamente algunas socias

Fuente: Elaboración propia en base a documento de SETEM Federación (2012)

Por otro lado, la Red Comal cuenta con agencias cooperantes internacionales y nacionales que se detallan en su página web tales como: Gobernabilidad para la Soberanía y Seguridad Alimentaria (GOBSSAN - OIKOS), Ayuda Popular Noruega (APN), COMRURAL, CAFOD, COMMUNITAS, Federación Luterana Mundial (FLM), Red Internacional de Seguridad Alimentaria (IFSN) y Solidaridad, Unión y Cooperación (SUCO).

Dentro de Brasil **Faces de Brasil** fue denotado por la SETEM como una experiencia virtuosa, ;la misma que consiste en una plataforma nacional de comercio justo, ético y solidario y que está constituida por importantes actores del movimiento de comercio justo y solidario brasilero sean ONG, productores y representantes gubernamentales; y que tienen la misión de fomentar y constituirse como un instrumento de una economía inclusiva, solidaria y sustentable, tal como se destaca en el apartado de Faces do Brasil de la Unión Nacional de Cooperativas de Agricultura Familiar y Economía Solidaria (Unicafes) de Brasil.

Tabla 4. Faces do Brasil

Año de creación	2001
Localización del proyecto	Río de Janeiro, Brasil
Tipo de organización	Cooperativa
Modelo de gestión	Plataforma de articulación nacional del comercio justo y solidario.
	Trabaja en la construcción de políticas públicas y programas, así como la articulación con otros movimientos sociales en la promoción del concepto de comercio justo, sistematización y producción de conocimiento a través del fortalecimiento de canales de comercialización y de consumo solidarios.

Resultados obtenidos	1,7 millones de trabajadores se ocupan en emprendimientos de economía solidaria
	100 millones de dólares movilizan anualmente
Impactos sociales	Considerada como una de las organizaciones del Comercio Justo más destacadas
	Implementación de políticas públicas para el fomento del comercio justo y solidario en acuerdo con actores de la sociedad civil y del gobierno.
	Integración de movimientos sociales
	Creación de sistemas participativos de garantías
Impactos económicos	Potenciación de mercados locales con visión territorial de desarrollo
	Emprendimientos colectivos se insertan en una cadena de comercialización
	Creación de redes para mejorar la eficiencia económica: compras conjuntas
Impactos personales	Creación de políticas de compras públicas que mejoran los ingresos de los productores
	Ampliación de relaciones
Impactos medioambientales	Trabajadores logran capacitación específica en Comercio Justo
	Criterios ecológicos regulan los principios y mecanismos del Sistema Nacional de Comercio Justo y Solidario
Impactos de género	La equidad de género es uno de los principios que guían el comercio justo y solidario

Fuente: Elaboración propia en base a documento de SETEM Federación (2012)

2.2.2 Escuela de Organización Industrial

La EOI es una fundación española que de acuerdo a su sitio web busca “potenciar la formación y la realización y promoción de estudios e investigaciones científicas y técnicas, fundamentalmente en los ámbitos de la industria, el medio ambiente, la innovación, las nuevas tecnologías, la pequeña y mediana empresa, la propiedad industrial, la economía y la prospectiva sobre la evolución de la ciencia y la tecnología y su impacto e influencia en el sector productivo y en la sociedad”. Esta escuela de negocio ha sido reconocida por distintas entidades europeas y en varias ocasiones desde el 2012.

Por su parte la Escuela de Organización Industrial (2010) en su publicación “Sectores de la nueva economía 20+20 - Economía Social”, presenta nueve casos destacables que corresponden a Brasil y Argentina y que han sido descritos en torno a su *modelo de gestión, productos desarrollados, resultados de su gestión y los desafíos* que presenta cada entidad.

El primer ejemplo presentado por la EOI es el denominado **Banco Palmas**, el mismo que de acuerdo a su sitio web oficial es un banco comunitario y está orientado a la generación de trabajo y renta en la perspectiva de reorganización de las economías

locales y que busca promover el desarrollo de territorios de bajos ingresos, a través del fomento a la creación de redes locales de producción y consumo.

Tabla 5. Banco Palmas

Año de creación	1998
Localización del proyecto	Fortaleza, Ceará, Brasil (Conjunto Palmeiras, favela de 32.000 habitantes).
Tipo de organización	Institución financiera: institución de fomento del desarrollo local basado en la solidaridad para estimular la producción y el consumo.
Principales productos	Servicios financieros: <ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento de unidades productivas con bajo interés y garantía solidaria. • Moneda Social Palmas para adquirir productos de la canasta básica. • Seguros de vida y accidentes personales
	Apoyos a la comercialización: <ul style="list-style-type: none"> • Clubes de trueque con moneda social. • Local comercial solidario y Feria del Banco Palmas. • Palmatech: centro de capacitación profesional en gestión de empresas solidarias, creación de redes e instrumentos de la economía solidaria. • Gestión del conocimiento: elaboración de publicaciones sobre la experiencia y formación de consultores comunitarios
	Apoyo al empleo y al autoconsumo: <ul style="list-style-type: none"> • Bolsa de empleo, • Proyecto de seguridad alimentaria: elaboración de productos alimenticios, huerta y capacitación profesional. • Laboratorio de agricultura urbana.
Modelo de gestión	Los residentes y organizaciones sociales participan del Foro Socioeconómico Local donde se discuten cuestiones relativas a la comunidad, al funcionamiento y control del Banco.
	El Equipo Central está conformado por 6 representantes.
Resultados obtenidos	1800 personas son atendidas por el banco
	El total de trabajadores es de 24 personas. De ellos 15 son mujeres.
	El Banco Palmas se encuentra operando una cartera de 175000 dólares y 8000 operaciones bancarias, lo que le permite ser auto sostenible.
	Los incentivos a la producción local (microcréditos, capacitación, compras colectivas de insumos) se complementan con apoyos a la comercialización (ferias, locales de venta) y al consumo local (créditos para consumo, palmacard, bonos de fomento, compras colectivas de bienes básicos).
	Se logra intervenir en toda la cadena de producción: productores, prestadores de servicios, comerciantes, organizaciones comunitarias, consumidores.
Desafíos	Expandir la producción local de insumos
	Más y mejores recursos tecnológicos y humanos para la gestión del BP
	Aumentar la cartera de créditos considerando que la legislación impide la captación de recursos no reglamentados por el Banco Central
	Mejora del manejo de los costes institucionales
	Extender la metodología del banco y de los bancos populares. Establecer una red de flujos económicos entre ellos.

Fuente: Elaboración propia en base a documento de EOI (2010)

Como caso exitoso de organización con inserción territorial se presenta la **Asociación Civil Madre Tierra**, el mismo que trabaja la temática de la tierra y de la vivienda popular y que de acuerdo a su página web fue fundada para fortalecer el esfuerzo solidario de las familias y comunidades en la construcción conjunta de una sociedad justa e igualitaria.

Tabla 6. Asociación Civil Madre Tierra

Año de creación	1985
Localización del proyecto	Sede en el Municipio de Morón, acciones en la zona oeste de la Región Metropolitana de Buenos Aires
Tipo de organización	Asociación Civil
Principales productos	Comercialización de lotes con servicios a bajo costo y con facilidades de pago
	Asistencia técnica en procesos comunitarios para regularización dominial de villas y asentamientos y fortalecimiento de la organización
	Mejoramientos de viviendas y barrios a través de montos de capital inicial a disposición de grupos barriales
Modelo de gestión	Vinculación con variados agentes. Fomenta la construcción de redes y espacios de diálogo entre organizaciones sociales y los gobiernos
	Relación con Agencias de Cooperación Internacional que financian sus proyectos así como sus necesidades operativas y de funcionamiento
Resultados obtenidos	A fines de 2010, desarrollo de 15 planes de lotes con servicios, logrando que 2.700 familias accedan a un lote propio
	Acompañamiento y asesoramiento a 86 villas y asentamientos informales
	Asesoramiento a más de 1850 familias para mejora de sus viviendas
	Ejecución de 18 redes de agua potable (acceso para más de 1000 familias)
	Ejecución de 30 centros comunitarios y 12 proyectos de mejoramiento barrial.
Desafíos	Constituirse como un actor promotor del diálogo entre organizaciones sociales y el Estado.
	Reconstrucción de las redes de hábitat y construcción de espacios multiactorales incluyendo a organizaciones rurales y sindicatos.
	Avanzar hacia la multiplicación de políticas públicas de acceso al suelo urbano, implementación de cambios en la normativa vigente y en el modelo de gestión del suelo urbano

Fuente: Elaboración propia en base a documento de EOI (2010)

La EOI respecto a industria textil brasilera destaca el caso de la **Cadena Ecológica de Algodón Solidario** con su marca Justa Trama, entidad que de acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura en su publicación “Hilando y Transformando: Justa Trama, la cadena solidaria del algodón agroecológico”, se constituye como una buena práctica de cooperativismo y asociatividad cuya red está constituida por ocho emprendimientos económicos solidarios entre cooperativas, asociaciones y grupos de trabajadores auto gestionados que están repartidos

en varias regiones de Brasil y motivados por la búsqueda de una alternativa de ingresos y de trabajo decente.

Tabla 7. Cadena Ecológica de Algodón Solidario

Año de creación	2005
Localización del proyecto	Organizaciones de los estados Ceará, Minas de Gerais, Santa Catarina, Rondônia y Rio Grande do Sul – Brasil
Principales productos	Productos textiles: prendas femeninas, masculinas y unisex, ropas infantiles, muñecas, muñecos con figuras de animales, títeres y juegos infantiles
Modelo de gestión	Se relaciona con entidades nacionales y extranjeras (especialmente españolas e italianas)
	Toda la producción se desarrolla de manera agroecológica y busca promover procesos de desarrollo económico regional sustentable con cuidados del ambiente y manteniendo los principios de solidaridad.
	Abarcan toda la cadena de valor: desde la siembra hasta la confección
	La definición de precios garantiza a los emprendimientos su auto sustentabilidad. Para ésto se contempla el objetivo socio-ambiental de la cadena y la conformación de un fondo de reserva para invertir en el fortalecimiento de la marca y de sus participantes.
Resultados obtenidos	700 personas asociadas a los emprendimientos y pertenecientes a cuatro cooperativas de trabajadores y una asociación de desarrollo educacional y cultural
	La marca se orienta a clientes preocupados por el ambiente, que valoran consumir productos orgánicos y la economía solidaria.
	Al excluir agentes intermediarios y las relaciones asimétricas se trabaja con “precios justos” y sin “ganancias extraordinarias”. Pueden negociar como iguales.
	La participación en Justa Trama mejora la calidad de vida de sus trabajadores y de la sociedad en general por no sufrir problemas de salud causados por el uso de agro tóxicos en los campos de algodón
Desafíos	Aumentar la producción de algodón agroecológico.
	Desarrollar procesos de tintura y fijación del color de forma natural para poder producir prendas de color 100% orgánicas

Fuente: Elaboración propia en base a documento de EOI (2010)

Con la finalidad de abrir espacios para mujeres que no pueden insertarse en el mercado laboral formal se creó en Brasil la Cooperativa de Costureras “Unidas Venceremos” (UNIVENS), la cual es proveedora de la marca Justa Trama, anteriormente analizada, y que a decir de EOI es también un caso exitoso.

Tabla 8. Cooperativa de Costureras “Unidas Venceremos”

Año de creación	1996
Localización del proyecto	Vila Nossa Senhora Aparecida, del barrio Sarandi ubicado en el extremo Norte del municipio de Porto Alegre, Río Grande do Sul, Brasil
Tipo de organización	Cooperativa dedicada a la producción de bienes y servicios.
Principales productos	Costura: producción de camisetitas, banderas, bolsas, gorros, zapatos para perros, chalecos para trabajadores y uniformes para distintas empresas. Incorporaron los servicios de serigrafía y bordado.

	Elaboración de alimentos: galletas saladas, aperitivos y pasteles que los comercializan en diversos eventos.
Modelo de gestión	Trabaja de manera articulada con numerosos emprendimientos solidarios y ha consolidado su inserción en el ámbito de la Economía Solidaria de Brasil con productos dirigidos en su mayoría a sindicatos y movimientos sociales
	Es parte de diversos espacios de Economía Solidaria como son el Foro Metropolitano, el Foro Estadual y el Foro Brasileiro de Economía Solidaria.
	Estableció un acuerdo de inter-cooperación con 35 emprendimientos y cooperativas del área textil del cual surgió la cadena textil solidaria Justa Trama. También forma parte de UNISOL, una central de cooperativas y emprendimientos que reúne y representa a más 700 organizaciones económicas y solidarias de Brasil.
Resultados obtenidos	26 participantes (24 mujeres y 2 hombres).
	Desde el 2005 cuentan con local propio permitiendo establecer horarios colectivos de trabajo y la mejora de las relaciones con los clientes y proveedores.
	La cooperativa comenzó a trabajar con más clientes fijos, lo que permite alcanzar mayor estabilidad
Desafíos	Desarrollar prácticas administrativas y de gestión más eficientes
	Enfrentar las dificultades para obtención de financiamiento

Fuente: Elaboración propia en base a documento de EOI (2010)

Otro de los casos en la Argentina considerado como destacable es el constituido por la **Cooperativa de Servicios Públicos “Comunidad Organizada”**, la cual está conformada por una red de más de 40 organizaciones y 200 vecinos de Cuartel V, partido de Moreno y que de acuerdo a su página web institucional busca transformar el territorio donde actúan en un lugar digno para la vida de sus habitantes a través de la participación y organización comunitaria.

Tabla 9. Cooperativa de servicios públicos “Comunidad Organizada”

Año de creación	2001
Localización del proyecto	Moreno-Argentina, conurbano bonaerense (zona de asentamientos precarios)
Tipo de organización	Cooperativa
Principales productos	Producción de bienes y servicios (provisión de servicios de infraestructura)
Modelo de gestión	Integrada por 41 organizaciones sociales: organizaciones de base, escuelas, cooperadoras, fundaciones, clubes deportivos, iglesias, mutuales, organizaciones culturales, etc.
	Es un espacio de encuentro de organizaciones sociales previamente existentes donde se articulan esfuerzos y recursos.
	Se distinguen dos formas de participación según el involucramiento de cada organización: <ul style="list-style-type: none"> • “Organizaciones miembro”: más comprometidas con las actividades y proyectos • “Organizaciones adherentes”: brindan apoyo a los diferentes proyectos

	pero no se incorporaron al espacio
	Propicia la democracia participativa a partir de la interacción entre la población de los barrios y las instituciones en el territorio para identificar y actuar sobre sus necesidades. Se busca incidir en el re direccionamiento de recursos y en el fomento de la participación ciudadana
Resultados obtenidos	Extensión de la red de abastecimiento, distribución e instalaciones internas para gas natural beneficiando a más de 4000 familias en 5 barrios de Cuartel Quinto (Moreno) a través de un fideicomiso público-privado
	Generación de puestos de trabajo para gasistas, albañiles, colocadores de artefactos y revestimientos además de disminución de costos para micro emprendedores productores de alimentos o cerámica
	Surgimiento de nuevos proyectos: señalización de calles y servicios de agua potable y cloacas.
	Interés de organizaciones para replicar lo desarrollado en otros barrios
Desafíos	Mejorar la calidad de vida de los habitantes de Cuartel Quinto a través de la ampliación de la red de gas y realización de otras obras de infraestructura
	Fortalecer el compromiso e involucramiento de las organizaciones sociales que la componen.

Fuente: Elaboración propia en base a documento de EOI (2010)

Como sexto caso considerado por la EOI como exitoso se tiene a continuación a la **Cooperativa de trabajo “Unión Solidaria de Trabajadores” limitada**, la cual está conformada por individuos con experiencia laboral en el desarrollo de actividades relacionadas con la ingeniería sanitaria, principalmente con el manejo integral de los residuos sólidos urbanos además de otras tareas relacionadas a la mecánica, herrería, electricidad, pintura, carpintería y servicios generales tal como es mencionado en el sitio web institucional.

Tabla 10. Cooperativa de trabajo “Unión Solidaria de Trabajadores” limitada

Año de creación	2003
Localización del proyecto	Periferia de la Región Metropolitana de Buenos Aires, Argentina.
Tipo de organización	Cooperativa
Principales productos	Producción de bienes y servicios: mantenimiento de un extenso terreno en donde se realiza la disposición final de residuos urbanos.
Modelo de gestión	La actividad económica principal de la cooperativa es el servicio de ingeniería sanitaria y producción y mantenimiento de áreas verdes. La sostenibilidad económica-financiera, se logra a partir del cobro de los servicios prestados a la empresa pública CEAMSE por mantenimiento y desarrollo del Complejo Ambiental Villa Domingo.
	La cooperativa UST tiene un Consejo de Administración elegido por la asamblea de socios.
	Formas de trabajar de la cooperativa: <ul style="list-style-type: none"> • Autogestión y cooperativismo: participa en la Asociación Nacional de Trabajadores Autogestionados (ANTA), la Federación de Cooperativas de Trabajo y otras redes nacionales de economía social y solidaria. • Organización comunitaria: participa y es promotora de la Mesa de

	<p>Organizaciones Barriales de Wilde Este y de la Red de Escuelas del barrio.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con el Estado: busca influir en cambios en la legislación para que se reconozca la categoría de “trabajador auto- gestionado”. Articula con el gobierno municipal y nacional para la implementación de programas de trabajo y desarrollo social
Resultados obtenidos	Conformada por 97 personas trabajadoras: 57 trabajan de forma asociada y 40 son aspirantes a asociarse
	Recuperación de puestos de trabajo y generación de nuevos empleos para jóvenes de la comunidad así como la mejora de sus condiciones laborales
	Ofrecieron sus servicios al CEAMSE
	Construcción de un estadio Polideportivo, una Sala de Atención Primaria de la Salud, una Farmacia Social y un Centro de Abaratamiento para atender necesidades de la comunidad barrial
	Creación del Bachillerato Popular para adultos y apertura de un banco social (Banquito Popular de la Buena Fe)
	Recuperación de terrenos no utilizados para desarrollar proyecto agro-ecológico de producción hortícola destinada a abastecer al barrio
	Construcción y mejoramiento de viviendas para familias locales en situación de emergencia habitacional
	Inclusión educativa y laboral de 60 adolescentes y 36 adultos a través de los programas públicos “Enviación” y “Argentina Trabaja”
Edición de periódico “Pluma cooperativa” y programa de radio en la emisora de la Universidad Tecnológica Nacional	
Desafíos	Consolidación de vínculos con el barrio y otros actores socio-políticos.
	Disminución de la dependencia económica actual con el CEAMSE
	Desarrollo de nuevas capacidades y perfiles entre los trabajadores
	Logro de cambios legales para que se reconozcan a los trabajadores auto gestionados, tener mejor cobertura de seguridad social, entre otros

Fuente: Elaboración propia en base a documento de EOI (2010)

En la provincia de Misiones, la EOI resalta como exitosa las llamadas “**Ferias Francas de Misiones**”, las mismas que a decir de la Secretaría de Agricultura Familiar del Gobierno Provincial de Misiones corresponden al conjunto de puestos móviles o fijos que funcionan en espacios públicos o privados cedidos por la Provincia, Municipios y/o particulares y que son destinados exclusivamente a la venta minorista de productos alimenticios, frutihortícolas, de granja, panificados, regionales y productos elaborados artesanalmente de los pequeños y medianos productores, constituidos en simples asociaciones y con autorización municipal.

Tabla 11. Ferias Francas de Misiones

Año de creación	1995
Localización del proyecto	Provincia de Misiones, extremo nordeste de la República Argentina
Principales productos	Comercialización directa al consumidor de hortalizas, huevos, frutas, leche, productos panificados, carnes frescas, encurtidos, dulces y conservas, hierbas medicinales, flores, artesanías, etc., correspondientes

	a pequeños productores locales en ferias barriales
Modelo de gestión	Cada feria posee una Comisión Directiva quien la representa ante la Asociación de Ferias Francas (AFF). La Comisión Directiva es el órgano de control y fiscalización de las normas establecidas en el reglamento interno y en él se establecen roles y funciones, normas de convivencia, días de funcionamiento, rango de precio de los productos y la forma de conservarlos, entre otros aspectos
	Además de la producción y venta, en este proyecto se llevan a cabo diversas acciones como el control bromatológico de los productos, programas de microcréditos, creación y gestión de una obra social para el colectivo de comerciantes además de la recuperación de saberes sobre la medicina natural
	Alrededor de las ferias se fue gestando una red de actores que sustenta todo el proceso social y que corresponden a los sectores público y de la sociedad civil
Resultados obtenidos	La producción y comercialización comprende aproximadamente a 2500 familias organizadas en más de 50 ferias distribuidas en distintos puntos de la provincia. Las ferias por lo general son constituidas por menos de 20 feriantes, en su mayoría mujeres.
	Algunas ferias proveen de productos a organismos del Estado
	Desde 1995, la experiencia ha impulsado importantes cambios en la producción y en las condiciones de vida y subsistencia de las familias misioneras (productoras y consumidoras). Además ha permitido afianzar lazos, crear nuevos vínculos y consolidar un espacio de discusión sobre un modelo de producción y comercialización alternativo
	Cambios propositivos en los agricultores respecto a la necesidad de diversificar sus actividades: propuestas de agroindustrias familiares, y turismo rural
	Impulso por la recuperación de conocimientos locales y compromiso de los productores para la preservación de recursos propios de la zona
	Promulgación de una ley, en junio de 2010, que instituye un marco regulatorio, crea un registro provincial y un mercado zonal concentrador para promover la actividad de los feriantes
	Generación de cambios en las modalidades de participación, gestión y organización democrática de las actividades: redes sociales y aparición de nuevos actores del desarrollo local
Desafíos	Mejoras en la cuestión sanitaria y erradicación de producción con agro tóxicos
	Conformación de cooperativas o asociaciones de consumidores
	Lograr continuidad en la producción a lo largo de las distintas estaciones

Fuente: Elaboración propia en base a documento de EOI (2010)

Como una forma de lucha contra el trabajo esclavo, se estableció **La Alameda** con sus respectivas marcas Mundo Alameda y No Chains cuyos productos buscan demostrar, de acuerdo a su sitio web, que es posible elaborar prendas de excelente calidad sin tener que explotar a nadie en la cadena de producción y sin cobrar precios excesivos al consumidor. Esta iniciativa también es destacada por la EOI y se describe a continuación:

Tabla 12. La Alameda – Asamblea Popular y Cooperativa de Trabajo”20 de diciembre”

Año de creación	2004
Localización del proyecto	Parque Avellaneda, Ciudad de Buenos Aires
Principales productos y servicios	Producción solidaria de prendas textiles <ul style="list-style-type: none"> • Marca “Mundo Alameda”: producción de prendas de algodón (diseño, corte, confección y estampado) comercializadas por internet y en ferias de economía social de la ciudad de Buenos Aires • Proyecto “No chains”: producción de remeras estampadas para ser vendidas en locales de comercio justo en distintos países
	Actividades reivindicativas del trabajo digno Acciones de denuncia judicial contra diversas formas de trabajo esclavo y asesoramiento jurídico gratuito en materia de derechos laborales y legislación migratoria. Realiza intervención sindical en fábricas de ropa y talleres de costura; creando sindicatos y realizando formación de delegados y trabajadores
	Otros servicios Servicio de comedor comunitario, talleres de estampería textil y artesanía, panadería, centro de copiado y Biblioteca Popular.
Modelo de gestión	Vinculación con diferentes cooperativas textiles internacionales (sudeste asiático y Sudamérica) para la creación de una marca global y realización de encuentros formativos y de difusión
	Trabajo interinstitucional público-privado para el desarrollo de acciones reivindicativas de los derechos humanos y para la formación jurídica y gremial
	Dentro de las redes textiles trabaja en conjunto con el INTI y Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires además de otras cooperativas textiles en el centro demostrativo de indumentaria
Resultados obtenidos	En 2009, La Alameda y la Cooperativa “Dignity Returns” de Bangkok (Tailandia) constituyeron una marca conjunta denominada “No chains” para globalizar la lucha contra el trabajo esclavo
	La cooperativa textil y la fundación Alameda se han afirmado como organizaciones de lucha en contra del trabajo esclavo
	En 2005 promovieron la creación de la Unión de Trabajadores Costureros (UTC). Han logrado instalar personas delegadas sindicales comprometidas con los derechos laborales en grandes empresas textiles, logrando distintas conquistas
	Se ha logrado promover en la comercialización los valores del trabajo solidario y del consumo responsable
	Capacidad de articulación con el Estado
	Continuidad y fortalecimiento de vínculos con organizaciones y redes.
	Formación de trabajadores conocedores de las leyes y de la problemática como una manera de asegurar la sostenibilidad
	Articulación con el Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE) para la confección de sus uniformes de trabajo (alrededor de 5.000 prendas y que representan casi el 30% de su producción)
Desafíos	Consolidación de la experiencia textil y de las marcas colectivas Mundo Alameda y No chains
	Diversificación de productos y ampliación de los canales de comercialización.
	Dar mayor visibilidad a las causas judiciales emprendidas contra las empresas y promover el consumo responsable de las prendas textiles

Fuente: Elaboración propia en base a documento de EOI (2010)

De acuerdo al sitio web del siguiente caso exitoso, el **Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE)** es una organización social independiente de los partidos políticos que lucha por la dignidad de los descartados por el sistema capitalista buscando la inclusión y defendiendo el derecho al trabajo a través de la creación de cooperativas y unidades económicas populares con las que se busca mejorar la vida de los trabajadores a través de la solidaridad.

Tabla 13. Movimiento de Trabajadores Excluidos (MTE)

Año de creación	2002
Localización del proyecto	Ciudad Autónoma de Buenos Aires y localidades periféricas
Principales productos y servicios	Producción de bienes y servicios: recolección, transporte, acopio y comercialización de residuos reciclables secos
	Guardería infantil para atender diariamente a 150 niños
Modelo de gestión	Asesoramiento previsional, jurídico y social a través del Centro de Apoyo al Trabajador Cartonero
	El MTE conformó una cooperativa y una asociación civil con procesos participativos al interior de la organización.
	Disponen de un incentivo mensual por parte del Gobierno de la Ciudad debido a que los ingresos que se obtienen no están determinados por el trabajo de cada persona sino por los niveles de consumo de la población y por la composición de los desechos en las zonas donde cada cartonero trabaja
	Articulación con el gobierno local a través de convenios de cooperación para temas relacionados al transporte, asignación de zonas de trabajo, seguridad social de los cartoneros, etc.
Resultados obtenidos	Trabajo conjunto con otras cooperativas de cartoneros para definir estrategias relacionadas a una gestión integral de residuos además de mejoras de la infraestructura y de la logística
	Aproximadamente 2.000 trabajadores (con leve mayoría de mujeres)
	Reconocimiento y aceptación social
	Disponibilidad de buses y camiones otorgados en comodato por el Gobierno de la Ciudad para el transporte de sus participantes y los materiales reciclables
Desafíos	El trabajo del MTE beneficia a los sectores productivos del papel y del cartón (200 toneladas diarias de materia prima son transferidas al sector industrial)
	Presentación a la licitación de varios circuitos de recolección de residuos secos en zonas de trabajo preexistentes
	Demostrar a la ciudadanía que el desarrollo sostenible de circuitos de recuperación de residuos es viable
	Manejo de conflictos internos actuales
	Continuar cumpliendo con las obligaciones contraídas previamente con el Gobierno de la Ciudad.

Fuente: Elaboración propia en base a documento de EOI (2010)

2.2.3 Generalitat de Catalunya

La Generalitat de Catalunya es el sistema institucional en que se organiza políticamente la comunidad autónoma española de Cataluña, la misma que está formada por el Parlamento, el Consejo Ejecutivo o Gobierno, la Presidencia de la Generalitat, y por las otras instituciones que el Estatuto de Autonomía de Cataluña de 2006 y las leyes establecen. Dicha entidad analizó 4 casos correspondientes a Brasil, Argentina y Chile, tarea que fue realizada en base a su **modelo de gestión, resultados alcanzados y productos desarrollados**. Dicha entidad además destaca como casos relevantes, sin llegar a analizarlos a profundidad, 6 casos adicionales latinoamericanos de México, Chile, Brasil y Argentina, los cuales se muestran en una misma tabla más adelante.

El primer caso considerado exitoso por la Generalitat de Catalunya es la **Cooperativa de Productores de Caña de Azúcar, Azúcar y Alcohol del Estado de Sao Paulo (COPERSUCAR)**, la misma que en su sitio web se denomina como la mayor comercializadora global de azúcar y etanol, así como la mayor exportadora brasileña de estos productos.

Tabla 14. Cooperativa de Productores de Caña de Azúcar, Azúcar y Alcohol del Estado de Sao Paulo (COPERSUCAR)

Año de creación	1959
Localización del proyecto	Brasil y existen subsidiarias en Estados Unidos, Hong Kong y Holanda
Tipo de organización	Cooperativa del sector de alimentos
Principales productos	Azúcar y etanol
Modelo de gestión	La mayor parte del crecimiento de Copersucar se llevó a cabo como una cooperativa. En 2008 se creó Copersucar, SA para operar en los mercados nacional e internacional sin perder los principios del sistema cooperativo
	Copersucar vende con exclusividad azúcar para la refinación en países de Europa, África, Asia, Oriente Medio y Canadá
	Cuenta con alianzas estratégicas nivel internacional: Logum Logística, SA para la realización de inversiones en logística; Grupo Jamal ALGhurair para la refinación de azúcar; y Copa Shipping Company Limited, para gestionar el transporte marítimo de azúcar y etanol
	La Junta Ejecutiva está formada por 11 posiciones, incluyendo a ocho personas de las fábricas asociadas, dos independientes y el presidente
Cifras claves	<ul style="list-style-type: none"> Comercialización total: 7,8 millones de toneladas de azúcar 1,7 millones de toneladas de azúcar (mercado de Latinoamérica y Brasil) y 6,1 millones de toneladas de azúcar (exportaciones a otros mercados)
	<ul style="list-style-type: none"> Comercialización total: 4.500 millones de litros de etanol 3300 millones de litros de etanol (mercado de Latinoamérica y Brasil) y 1.200 millones de litros de etanol (exportaciones a otros mercados)
	Le corresponde el 75% y 21% del mercado brasileño de azúcar refinada y

	etanol respectivamente
	A más de generar 1.900 puestos de trabajo en Copersucar y empresas asociadas, existen otros 900 puestos de trabajo con actividades subcontratadas. Se han generado 100000 puestos de trabajo (80.000 en el sector agrícola y 20000 en la industrialización del azúcar y etanol)
	Una tercera parte de la materia prima utilizada por Copersucar proviene de productores rurales (pequeños productores)
Resultados obtenidos	Ser la empresa líder del sector del azúcar, del alcohol y del etanol
	Disponer de profesionales altamente capacitados con conocimientos del negocio y del mercado
	La logística es una fortaleza central de su modelo de negocios

Fuente: Elaboración propia en base a documento de Generalitat de Catalunya-Aracoop (2014)

Para la Argentina, la Generalitat de Catalunya resalta como caso exitoso a la **Granja Andar**, organización social conformada por familiares y amigos de personas con discapacidad, profesionales de diversas áreas y voluntarios de todas las edades y que de acuerdo a su sitio web trabaja generando oportunidades innovadoras para el desarrollo creativo del potencial de las personas con discapacidad para mejorar su calidad de vida, afianzar sus vínculos familiares y promover su inclusión social.

Tabla 15. Granja Andar

Año de creación	1985
Localización del proyecto	La Reja (1744), Moreno, Provincia de Buenos Aires, Argentina
Tipo de organización	Asociación Civil, trabaja generando oportunidades de trabajo para personas con discapacidad
Principales Productos y servicios	Panadería "Pan de Esperanza"
	Granja educativa (producción y concienciación sobre las personas con discapacidad)
	Liga de fútbol
	Centro de día (actividades lúdicas y educativas para fortalecer la autonomía de las personas con discapacidad)
	Programa "Andar TV" (promoción de la inclusión social)
	Escuela de gestión y oficio en gastronomía (formación en gastronomía y atención al cliente)
	"Catering Delicias"
Modelo de gestión	Bar "Escuela Pellegrini"
	La Asociación Granja Andar ha establecido y mantiene vínculos activos con aliados (universidades y ONGs) para el desarrollo de programas de mejora en la gestión y de procesos
Cifras claves	Existen alianzas con diversas instituciones del Estado argentino para el diseño de políticas públicas además con organizaciones de América Latina (Colombia, Ecuador, Perú y Paraguay)
	Actualmente son 56 profesionales trabajando en la granja además de 75 jóvenes trabajando en el área de producción. Ellos reciben un sueldo con recursos provenientes tanto del gobierno local como de la asociación y cuyo monto va a depender de la categoría del colaborador (aprendices, operarios, operarios cualificados o supervisores)

	La panadería “Pan de Esperanza” emplea a más de 40 personas
	La Asociación Civil Andar es proveedora del Servicio Alimentario Escolar del Consejo Escolar del Municipio de Moreno y abastece a 85 escuelas, con más de 20000 alumnos
	Catering Delicia permite generar trabajo a 10 jóvenes con discapacidad
	Más de 2000 personas visitan cada año la granja educativa y son guiados por jóvenes con discapacidades
	Cada año participan 200 personas en los programas culturales de murga, teatro, pintura, mural y formación en liderazgo así como 5000 jóvenes y 50 organizaciones participan en las actividades deportivas
	1500 niños al año reciben terapia para mejorar su discapacidad
Resultados obtenidos	Entre los clientes del servicio constan empresas e instituciones como Tecnópolis, el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el Ministerio de Educación de la Nación, la Municipalidad de Moreno, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI), la Red por los Derechos de las Personas con Discapacidad (REDI), el Grupo de Fundaciones (GDFE), la Fundación Navarro Viola, Falabella, NESST, HELP, Petrobras, la Universidad de Palermo, la Red Argentina de Cooperación Internacional (RACI), el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE) y Adidas.

Fuente: Elaboración propia en base a documento de Generalitat de Catalunya-Aracoop (2014)

Otro de los casos exitosos en la Argentina para la Generalitat de Catalunya es la **Fundación Proteger**, institución que de acuerdo a su página web realiza su labor en diversos territorios fluviales y rurales de la Cuenca del Plata y el Gran Chaco en el noreste del país donde desarrollan actividades en coordinación con comunidades y municipios relacionadas a la conservación de la biodiversidad y al manejo sostenible de recursos naturales; al acceso a agua segura y a la lucha contra el cambio climático a través del uso de energías limpias y renovables.

Tabla 16. Fundación Proteger

Año de creación	1991
Localización del proyecto	Santa Fe, Santa Fe, Argentina Ámbito geográfico de actuación: trabaja en el noreste de Argentina, en territorios fluviales y rurales de la cuenca del Plata y el Gran Chaco.
Tipo de organización	Fundación
	Promueven la conservación de la biodiversidad, la gestión sostenible de los recursos naturales, el uso de las energías limpias y renovables, y el acceso al agua segura. Se centran en el apoyo a las cooperativas "ribereñas" y de pescadores artesanales y a comunidades rurales y costeras de los ríos de Paraná y Paraguay. Entre las acciones relacionados se tienen a los Programas: <ul style="list-style-type: none">• “Humedales y Pesca”: gestión sostenible de los recursos naturales de los humedales y la pesca responsable

Principales productos	<ul style="list-style-type: none"> • “Añadir Valor”: apoyo a las cooperativas para la producción sostenible, comercio justo de productos orgánicos y ecoturismo comunitario • “Tecnología Socialmente Apropiada”: impulsa las energías limpias, brinda apoyo para la construcción de biodigestores y desarrolla el Proyecto Agua Segura para comunidades dispersas • “Comunicación” en web institucional y Facebook • “Ediciones, educación y concienciación pública”: Producción de vídeos y publicaciones con el sello de Ediciones Proteger. • Programa de Voluntariado: reciben estudiantes y profesionales de diferentes países quienes dan trabajo solidario a las cooperativas y comunidades, y colaboran en estudios, capacitación y tecnología apropiada
Modelo de gestión	<p>Trabaja desde hace unos 20 años con otras ONGs y redes, aportando su tecnología y experiencia</p> <p>Cuenta con un Consejo Asesor Científico integrado por personalidades del ámbito académico y de la investigación</p> <p>Trabaja articuladamente con los gobiernos locales y organismos ambientales y de desarrollo social a nivel provincial, nacional e internacional</p> <p>Es miembro de distintas redes nacionales e internacionales que trabajan en temas ambientales</p>

Fuente: Elaboración propia en base a documento de Generalitat de Catalunya-Aracoop (2014)

En Chile esta entidad española determinó como experiencia relevante a **Socialab**, una red conformada por más de 600000 creativos solucionadores de problemas de 96 países del mundo que creen en la economía del amor y que buscan mejorar la calidad de vida de las personas impulsando la creación de negocios sociales a través de la fuerza de los negocios y la innovación social.

Tabla 17. Socialab

Año de creación	2012
Tipo de proyecto	<p>Movimiento que impulsa soluciones innovadoras y sostenibles para problemas relacionados a la pobreza y a la desigualdad, a partir del desarrollo de una nueva economía que fomente la creación de modelos de negocios inclusivos con impacto social</p> <p>Trabaja dentro de una plataforma de innovación abierta en la cual se detectan iniciativas sociales que contribuyen a la superación de la pobreza y a la mejora la calidad de vida de las personas</p>
Localización	Nació en Santiago de Chile y se extendió a Argentina, Colombia y Uruguay
Principales productos o servicios	<ul style="list-style-type: none"> • SociaLab.com: innovación abierta en la que la comunidad propone soluciones y financiación de ideas • Casa Transformadora: desarrollo de ideas de la comunidad y apoyo a líderes a nivel mundial • Consultorías: asesoría a grandes empresas para creación de nuevos modelos de negocio y generación de impacto en comunidades pobres • Imagina Chile: desarrollo de proyectos sostenibles en el tiempo que solucionen problemas asociados a la pobreza y desigualdad. Se ha expandido a Argentina, Uruguay y Colombia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecta Colombia: Concurso para emprendedores con ideas de alto impacto social para la mejora de viviendas de los sectores más pobres • Festival Internacional de Innovación Social (FIIS): busca acercar la innovación social a todos los ámbitos de la sociedad
Modelo de gestión	Proyectos financiados por el sector privado, ganancias generadas por las consultorías desarrolladas y para el caso uruguayo recursos provenientes de universidades públicas y privadas
Cifras claves	Más de 280000 usuarios en la plataforma Socialab
	Desde su plataforma se han generado más de 2000 ideas
	Desarrollo de 20 nuevos productos o empresas sociales por año
Resultados obtenidos	2 convocatorias del Premio Imagina Chile de 20000 a 40000 dólares en las que se presentan más de 4000 ideas y 210000 creativos
Resultados obtenidos	Cuenta con 3 centros en América Latina y más de 280000 usuarios en la plataforma Socialab. Creación de fuertes alianzas con universidades y empresas privadas

Fuente: Elaboración propia en base a documento de Generalitat de Catalunya-Aracoop (2014)

Además de las iniciativas ya mencionadas y descritas, la Generalitat de Catalunya (2014) destaca otras seis iniciativas como interesantes, las mismas que no han sido analizadas a profundidad por parte de dicha entidad y que se detallan a continuación:

Tabla 18. Otras iniciativas latinoamericanas exitosas

#	Organización	País	Tipo	Ámbito de acción
1	México Tierra Amaranto	Querétaro, México	ONG	Mejorar la situación económica del productor de amaranto en México 1. Capacitación en comunidades “Excelencia Alimentaria” 2. Eslabones de vida con agua y amaranto. 3. Diplomados para formación de promotoras, de instructores de cocina con amaranto, de cocina con amaranto 4. Proyectos productivos. 5. Cajas de ahorro. 6. Albergues 7. Desayuno y nutrición 8. Reuniones semanales 9. Salud con amaranto
2	Organization Cidades sem Fome	Sao Paulo, Brasil	ONG	Es una organización no gubernamental que desarrolla proyectos de agricultura sustentable en áreas urbanas y rurales, basados en los principios de producción orgánica. Su objetivo es lograr la autosuficiencia financiera y de gestión para los beneficiarios de los proyectos. • Huertas Comunitarias, Huertas Escolares y Estufas Agrícolas
3	Cooperativa Olga Cossettini	Capilla del Monte, Argentina	Cooperativa	Escuela cooperativa que apunta a una educación integral de los niños haciendo énfasis en el amor al conocimiento, a la investigación y a la expresión artística. Fomenta el desarrollo de una conciencia ecológica y de responsabilidad social e integra la vida semirural al actual desarrollo tecnológico.
4	The Lavender Project (El Proyecto Lavanda)	Rancho La Colorada, México	Empresa Agrícola,	Producción de jabones naturales hechos a mano, productos para costura, aceites de esencia de lavanda y otros productos de lavanda además de agricultura eco friendly. Ofrece programas sociales como desayunos para jóvenes, programas extracurriculares, programas de becas, biblioteca, centro de computación, transporte de emergencia médica y centro médico.
5	Unimed do Brasil Confederação Nacional das Cooperativas Médicas	Brasil	Cooperativa	Cooperativa de Salud y Bienestar: Planes de salud, seguros y salud ocupacional. Unimed es la mayor cooperativa en el área de la salud en todo el mundo y también la mayor red de asistencia médica de Brasil, presente en el 84% del territorio nacional. Está compuesto por 349 cooperativas médicas, que prestan asistencia a más de 19 millones de beneficiarios.
6	Cooperativa agrícola y de servicios Ltda. (Cooprinsem)	Osorno, Región Los Lagos, Chile	Cooperativa	Cooperativa Láctea. Busca proveer tecnologías, servicios y productos de la manera más eficiente posible para maximizar la rentabilidad de sus cooperados y clientes, manteniendo una cooperativa sólida, al servicio del sector agropecuario.

Fuente: Elaboración propia en base a documento de Generalitat de Catalunya-Aracoop (2014)

2.3 Conclusiones sobre los casos relevantes de la “otra economía”

A continuación, se presentan conclusiones basadas en los casos exitosos latinoamericanos identificados por las tres instituciones españolas:

- Los casos presentados pertenecen a iniciativas formuladas en el marco de la economía social.
- Las entidades que realizaron dicho análisis son españolas. Se estima que las variables tomadas en cuenta para estos fines corresponden a la idiosincrasia europea y por ende distintas particularidades locales necesitarían ser abordadas para realizar un análisis desde la mirada del desarrollo endógeno. No obstante, el análisis y las observaciones que las mismas plantean son tomadas aquí como un marco de referencia.
- Si bien entre las variables analizadas por cada una de las entidades españolas existen algunas distintas entre sí, las tres coinciden en: 1) la caracterización y evaluación de aspectos productivos (tipos de productos que comercializan), 2) aspectos organizacionales (modelo de gestión) y; 3) resultados obtenidos.
- El trabajo que desarrollan las instituciones presentadas están alineadas al llamado comercio justo con el cual se busca vender con precios adecuados tanto para el productor como para el consumidor. Varias de las organizaciones citadas están vinculadas a movimientos internacionales relacionados a este tema y su trabajo se enfoca en mejorar los medios de vida y el bienestar de sus productores.
- Los principales clientes de estas iniciativas productivas exitosas corresponden al mercado internacional y a consumidores nacionales con alto poder adquisitivo.
- La mayor parte de las organizaciones presentadas producen bienes tangibles; sin embargo, algunas de ellas brindan servicios.
- Pese a no ser organizaciones de “economía tradicional” han podido competir, mantenerse en el mercado global y generar utilidades que las han hecho sostenibles en el tiempo; e incluso en algún caso convertirse en líderes de su mercado.

A manera de conclusión se puede señalar que a través del presente capítulo se buscó poner en valor a distintas experiencias de economía social desarrolladas en América Latina (dentro de esa “otra economía”), como una manera de plantear que pese a la existencia de un modelo económico hegemónico -con sus formas de gestión tradicionales enfocadas a acumulación del capital y con énfasis en la propiedad privada-, existen también otras formas de gestión alternativas y con visión más humana, que han conseguido actuar en el mismo mercado procurando un buen posicionamiento e inversión externa y a su vez generando recursos que les permitan perdurar en el tiempo, tal como es el caso del proceso desarrollado en Salinas de Guaranda (Ecuador), cuyo análisis es presentado en el siguiente capítulo.

Capítulo 3

Salinas de Guaranda: Caso exitoso de economía solidaria en Ecuador

En el presente documento, por medio de análisis de fuentes secundarias, en el capítulo 1 se abordaron distintos aspectos teóricos relacionados al desarrollo, al modelo económico hegemónico y a la “otra economía”, para dar contexto a los siguientes temas a abordar.

Luego en el capítulo 2 se caracterizó brevemente al principal modelo económico de América Latina, como un marco útil para realizar la presentación de los casos latinoamericanos de economía social que han sido considerados exitosos por distintas instituciones; las mismas que realizaron su análisis en base a varios criterios pero coincidiendo entre sí en evaluar: 1) aspectos productivos (tipos de productos que comercializan), 2) aspectos organizacionales (modelo de gestión) y; 3) resultados obtenidos.

En el presente capítulo se va a caracterizar y describir el caso de estudio de esta investigación, Salinas de Guaranda (Ecuador); población rural con una trayectoria productiva basada en asociativismo y economía solidaria. Los integrantes de esta localidad actualmente trabajan bajo el nombre de Gruppo Salinas, y a través de la marca certificada de comercio justo “El Salinerito” han podido acceder a mercados internacionales buscando de esta manera favorecer el desarrollo social y económico en toda la localidad.

En este tercer capítulo se aborda en primer lugar varios aspectos relevantes del Ecuador y de la parroquia Salinas, por ser claves para conocer y entender el contexto donde se desarrolla el caso. Posteriormente se presenta el proceso llevado a cabo por la Congregación Salesiana, seguido de la caracterización del esquema productivo vigente así como los resultados de la gestión del Gruppo Salinas y sus empresas comunitarias.

Finalmente, el capítulo se concluye con un análisis cualitativo de esa experiencia respecto a distintas cuestiones productivas, organizacionales y de resultados; siguiendo las variables utilizadas por las tres instituciones internacionales que se citaron en el capítulo anterior.

Dicho análisis se elabora con la finalidad de identificar los principales aspectos que han convertido a Salinas de Guaranda en un caso exitoso de economía solidaria en Ecuador. El mismo se lo realiza en base a fuentes secundarias y a partir de información primaria generada por medio de distintos métodos de recolección de datos, tales como la observación participante; conversación con informantes claves; y entrevista semiestructurada. Para este capítulo se sistematizó exclusivamente información primaria que se considera relevante para el presente análisis.

Siendo el capítulo 3 basado exclusivamente en el caso de estudio, es importante mencionar que la elección de Salinas de Guaranda como caso susceptible de análisis radica en su propia naturaleza: por ser una experiencia de desarrollo local cuyo criterio de éxito está definido por haber logrado consolidarse y sostenerse en el tiempo dentro del sistema económico predominante; y además por ser capaz de generar un buen posicionamiento interno y una inserción externa a partir de un modelo basado en los elementos y especificidades de su territorio, y enfocándose en la satisfacción de las necesidades y en la mejora de la calidad de vida de su población.

3.1 Información de contexto

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 1, “El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada”. Ecuador está ubicado en América del Sur limitando al norte con Colombia, al sur y este con Perú y al oeste con el océano Pacífico.

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, la extensión territorial es de 256370 kilómetros cuadrados, el cual se encuentra dividido en 24 provincias y 221 cantones dentro de las cuatro regiones naturales que conforman al país como son la costa, la sierra, la amazonía y la región insular. Cada cantón se encuentra dividido en parroquias urbanas y rurales.

De acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador (vigente) en su artículo 238, se destaca la existencia de gobiernos autónomos descentralizados por lo que además

del Gobierno Nacional se cuenta con gobiernos regionales, provinciales, cantonales o de distritos metropolitanos y de las juntas parroquiales; tal como consta en el Código Orgánico Organización Territorial Autonomía Descentralización (COOTAD) en el artículo 28. Sin embargo, hasta la actualidad no se han llegado a poner operativos los denominados gobiernos regionales que abarcarán a más de una provincia.

Salinas de Guaranda en la actualidad es una parroquia rural del cantón Guaranda y está ubicada en la zona nororiental de dicho municipio, en la provincia de Bolívar, dentro de la región andina de la República del Ecuador. La cabecera parroquial se encuentra a una altitud de 3.550 msnm.; sin embargo, el territorio parroquial abarca diversas regiones que van desde los 800 hasta los 4200 metros sobre el nivel del mar dentro de una superficie de 440 km².

Dentro del sitio web del Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Salinas, se menciona que la población total registrada en la parroquia durante el censo realizado en el 2010 fue de 5.821 habitantes. Al ser una parroquia rural, las principales entidades de gobierno seccional con injerencia en la localidad son Gobierno Provincial de Bolívar, Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Guaranda y Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Salinas; todos con autoridades elegidas democráticamente.



Figura 1. Localización de Salinas dentro de Ecuador.

A lo largo de su historia desde el período incaico hasta 1970 la población de la actual parroquia Salinas se dedicó casi exclusivamente a la explotación de las minas de sal adyacentes, a la agricultura y ganadería intensiva. En los años 70, a partir de la llegada de la misión salesiana se comenzó a desarrollar una economía cooperativista conformada por pequeñas empresas que procesan las materias primas que se generan en la cabecera parroquial y comunidades cercanas. De acuerdo al sitio web Portal Economía Solidaria, como efecto del proceso desarrollado en Salinas las pequeñas comunidades que hace 40 años vivían al borde de la miseria al servicio de un terrateniente, hoy conforman un entramado empresarial, una compleja estructura que combina cooperativismo, cooperación externa y enfoque empresarial. Esta población ha desarrollado un modelo productivo afín a lo que se denomina “Economía Solidaria”.

Es importante destacar que de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador (vigente), en su artículo 283, determina que el sistema económico del país es social y solidario; además que éste es integrado por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria incluyéndose a esta última los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. Por esta razón dentro del marco legal del país existe la “Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario”, la misma que define a esta “otra economía” como “la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios...” además que con este tipo de economía se busca “satisfacer necesidades y generar ingresos” pero con la particularidad de estar basados en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad por lo que se privilegia al trabajo y al ser humano.

3.2 Proceso histórico del modelo de desarrollo de Salinas

Como se indicó anteriormente, la población del territorio donde se encuentra Salinas, hasta inicios de la década de los setenta, se dedicó casi exclusivamente a la explotación de las minas de sal, a la agricultura y ganadería intensiva. De acuerdo al Gobierno Parroquial de Salinas, en tiempos aborígenes el sitio fue habitado por los indígenas

Tomabelas, con el paso del tiempo adquirió el nombre de Comuna Matiavi-Salinas y en 1884 cuando se dio la parroquialización obtuvo el nombre de Salinas.

A decir de Cristian Ramos, guía asignado para el recorrido realizado el día jueves 15 de marzo del 2018; antes del proceso de desarrollo económico solidario existió en el lugar una hacienda de propiedad de la familia Cordovez, de donde se explotaron las distintas minas de sal que poseía el lugar. Respecto a los recursos económicos que se generaban por dicha actividad; 7 de cada 10 kilos extraídos y comercializados se destinaban a los dueños de la hacienda quedando los 3 kilos restantes para ser repartidos entre los trabajadores que intervinieron en el proceso.

De acuerdo a Mata (2014:73), basándose en Curiazi, hasta la década de los setenta el área geográfica de la parroquia estaba dividida entre la hacienda de la familia Cordovez, las propiedades de la Diócesis de Guaranda y la tierra de la comuna Matiavi-Salinas. Para Mata (2014:74), la revolución cubana así como la corriente de la teoría de la liberación se convirtieron en América Latina como el fermento social que traería como resultado nuevos tipos de demanda social y ebullición de nuevas propuestas de cambios sociales en la región. Un ejemplo de esta afirmación podría ser el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), una ONG fundada en 1970 por el Monseñor Cándido Rada, Obispo de Guaranda y cuyo accionar y vocación de servicio estuvieron dirigidos a los sectores pobres del área rural del país. A decir de Mata, dicha organización concibió a “la actividad productiva y educacional solidaria como una forma práctica de vivir el Evangelio y la economía solidaria” (Mata 2014:75).

A través de la reforma agraria, según información obtenida durante el recorrido, el territorio fue dividido en pequeñas haciendas y los salineros pudieron tomar posesión de lo que actualmente se conoce como parroquia Salinas. Para Mata (2014:75), la transferencia de tierras que se dio en Salinas fue un factor relevante que generó posibilidades de lograr acción colectiva y con él un progreso socioeconómico-comunitario. Gracias a la Iglesia Católica se llevaron a cabo concesiones de tierras a crédito y con bajo interés social dentro de sus propiedades, siendo estos lotes de quince a treinta hectáreas en la sierra y hasta cincuenta hectáreas en el subtrópico tal como lo destaca Mata (2014).

A lo antes mencionado puede sumársele, durante la década de los setenta, una progresiva venta de tierras que correspondieron a la familia Cordovez, lo que trajo consigo que diez años más tarde el territorio estuviera configurado como varias propiedades medianas, un lugar con menor control de mano de obra y sin monopolización de mercado de los productos de la zona. A decir de Mata (2014:75), “la última fase de transferencias de tierras auspiciadas por la Iglesia tuvo lugar en el período entre 1991-1995”.

Pero sin duda fue justamente la acción de la Iglesia Católica por medio de la Congregación Salesiana a través del Padre Antonio Polo el principal factor de cambio en la parroquia. El Padre Polo arribó a la parroquia en 1970 con la finalidad de construir una casa comunitaria, sin embargo, su arribo terminó generando un proceso de desarrollo dividido en cuatro etapas como fueron la satisfacción de las necesidades básicas de la comunidad, la diversificación del trabajo y la organización, la generación de empleo y el trabajo en red de economía solidaria tal como consta en entrevista realizada en el 2015 por la Revista Líderes.

De acuerdo a Mata (2014), Salinas empieza el desarrollo de actividades a través de cooperativas en 1971 con la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Ltda. (COACSAL), la misma que fue constituida con quince socios fundadores. Según dicho autor, para incentivar la participación en la cooperativa, se comenzó a otorgar créditos para proyectos productivos en una relación de tres por uno entre lo ahorrado y lo recibido a manera de préstamo.

3.2.1 Etapas de desarrollo del proyecto Salinero

Con la finalidad de caracterizar el proceso histórico desarrollado en Salinas a partir del arribo de la Congregación Salesiana, para un mejor entendimiento de este caso se presenta a continuación los cuatro principales períodos que han sido definidos por Mata (2014:71)

- 1) **Llegada de la Misión Salesiana y voluntarios italianos (1970-1978):** Generación de respuestas a las necesidades básicas y urgencias pastorales de la comunidad a través de la organización social y comunitaria para emprendimientos en

infraestructura de salud, agua potable, educación, creación de escuelas, dotación de energía eléctrica, comunicaciones, caminos, vivienda y crédito.

- 2) **Etapa de crecimiento, estructuración y fortalecimiento del proceso organizacional (1979–1988):** Fortalecimiento del proceso cooperativo, creación de treinta cooperativas con diversificación productiva, agropecuaria y agroindustrial. Creación de organismos jurídicos para garantizar la permanencia de las diferentes actividades comunitarias y “nacimiento” del queso salinero.
- 3) **Etapa de madurez (1989–1998):** Años de afianzamiento y diversificación de las fuentes de trabajo. Diversificación de la producción y consolidación de las unidades productivas así como mejora de las condiciones de vida.
- 4) **Etapa de madurez estable (a partir de 1999):** Salinas se enrumba hacia la sostenibilidad y la economía solidaria a través de iniciativas para el cuidado del medio ambiente como parte de los distintos procesos productivos. Potenciación del comercio justo local e internacional, de pasantías y de transferencia de tecnología de campesino a campesino. La organización se abre al mundo y al comercio solidario integrando a todas sus organizaciones locales.

3.3 Esquema productivo actual: Corporación Gruppo Salinas

La Corporación Gruppo Salinas de acuerdo a su anuario 2016 “constituye una instancia corporativa que representa los intereses comunes y específicos de la población salinera y de las distintas instituciones asociadas”. Podría ser definida como una corporación de desarrollo comunitario, la misma que *fue constituida el 26 de noviembre del 2006 bajo los principios de economía solidaria* y con la finalidad de establecer directrices de trabajo institucional, así como para la implementación de herramientas diseñadas para el logro de diversos objetivos a través de políticas comunes para todos sus miembros. El aspecto de ser parte de la economía solidaria radica en la autodefinición y autopercepción institucional como tal.

A decir de la SETEM (2012), esta entidad representa y coordina el proceso de economía solidaria para el buen vivir de las personas y hace uso de la marca corporativa

“El Salinerito” para producir y comercializar bienes y servicios de calidad a nivel nacional e internacional, la misma que ha sido certificada como de comercio justo.

La SETEM (2012:55) indica como visión del Gruppo Salinas el lograr “ser un gobierno corporativo consolidado que lidera el proceso de desarrollo comunitario y comercial, que promueve las capacidades locales y el traspaso generacional para situarnos como referente de economía solidaria a nivel nacional e internacional” basado en principios tales como:

- Preocupación y acción solidaria en pro del bienestar de los demás.
- La comunicación como práctica diaria que permite acuerdos, socializar y transmitir conocimientos.
- Rendición de cuentas e indicadores con transparencia todo nivel.
- Reinversión de excedentes para el desarrollo social.
- Trabajo comunitario y espíritu voluntario.
- Labor en red a todo nivel para el bien común.
- Respeto y valoración a la naturaleza.

Según Mata (2014) el Gruppo Salinas es una organización de tercer grado que agrupa en la actualidad a tres fundaciones, dos cooperativas y una asociación. Para el autor esta corporación es el resultado de un proceso desarrollado a lo largo de los últimos cuarenta años y que abarca acciones en áreas tan diversas como organización comunitaria, asesoramiento productivo y comercial, ahorro y crédito, comercialización, valoración del medio ambiente, administración y capacitación, enfoque de género, juventud, evangelización y comunicación.

Dentro de la corporación como se mencionó anteriormente existen seis entidades miembro; instituciones que suscribieron el acta constitutiva y que por ende forman parte de la Junta Directiva, las mismas que son Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL), Fundación Familia Salesiana (FFSS), Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS), Cooperativa de Ahorro y Crédito “Salinas Limitada” (COACSAL), Asociación de Desarrollo Social de Artesanas Texsal Salinas (TEXSAL) y la Cooperativa de Producción Agropecuaria “El Salinerito” (PRODUCCOOP).

Es importante destacar que para alcanzar el objetivo de lograr la comercialización de los distintos productos elaborados en la parroquia Salinas por parte de los miembros de la corporación, dentro del Gruppo Salinas existen dos empresas comercializadoras con acción a nivel nacional a través de la Comercializadora Nacional (CONA) y con el mercado externo por medio del Centro de Exportaciones.

A continuación, se describe brevemente a cada una de las entidades conformantes de acuerdo a información oficial del Gruppo Salinas.

3.3.1 Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS)

De acuerdo al Anuario 2016 del Gruppo Salinas, la Fundación Familia Salesiana Salinas (FFSS) fue legalmente constituida ante el Estado ecuatoriano en el año 2002 como una manera de apoyar la labor desplegada por el Padre Antonio Polo y con la finalidad de atender a la población vulnerable (niños, adultos mayores, jóvenes, mujeres y personas con discapacidad) a través de los distintos servicios pastorales diseñados para atender sus necesidades (formativas, educativas, salud y de asistencia social) y canalizando recursos de instituciones nacionales y extranjeras.

Esta entidad para lograr la autofinanciación cuenta con fábricas de confites (chocolates) y de aceites esenciales, además aporta a la sociedad salinense a través de varios talleres para la capacitación e inserción juvenil en el mundo laboral como el taller de alimentos procesados con productos basados en soya, mermeladas, confites, fideos, galletas, manjar, etc.

3.3.2 Fundación de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL)

De acuerdo al Anuario 2016 del Gruppo Salinas, la FUNORSAL fue legalmente constituida ante el Estado ecuatoriano en 1995 con el objeto de “apoyar a las organizaciones de base, crear, gestionar y desarrollar empresas y microempresas para la producción, industrialización y comercialización de productos y servicios procurando el desarrollo económico y social de los grupos y organizaciones campesinas de Salinas de Guaranda”.

Actualmente esta entidad brinda atención a las 30 comunidades que conforman la parroquia Salinas y de acuerdo al Anuario 2016, “su accionar institucional y las sinergias

creadas” han permitido que con sus fondos limitados pertenecientes a instituciones nacionales y extranjeras públicas y privadas, puedan llevar a cabo seguimiento y asistencia técnica continua a las organizaciones de base en áreas socio-organizativa, técnica y de producción, incluso ya actuando fuera de Salinas en las provincias del Cotopaxi, Chimborazo, Tungurahua y resto de Bolívar.

Según Mata (2014:92), esta fundación ofrece respaldo y apoyo a las tareas de la actividad asociativista, define posiciones sobre la producción, distribuye las utilidades, y asesora el financiamiento de nuevos emprendimientos, fondos rotativos, créditos productivos, etc. Otra acción importante que realiza, a decir del autor, es asegurar el mantenimiento de la infraestructura y de servicios básicos en la parroquia en el ejercicio comunitario.

Para Mata (2014), la FUNORSAL con sus nueve proyectos se dedica a fortalecer el área de procesamiento cárnico y derivados, textiles, desarrollo agropecuario, central de acopio, formación de líderes y capacitación. Entre las actividades productivas de la FUNORSAL se tienen la hilandería intercomunal Salinas, la embutidora de cárnicos, la chanchera, el centro de acopio y la unidad de créditos.

3.3.3 Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS)

De acuerdo al Anuario 2016 del Gruppo Salinas, la Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS) fue legalmente constituida ante el Estado ecuatoriano en 1995. Sin embargo, fue en 1976 cuando fue constituida con la finalidad de crear fuentes de trabajo para las nuevas generaciones, llegando a desarrollar variedad de proyectos tales como panificadoras, elaboración de mermeladas, desarrollo de la piscicultura, forestación y producción de hongos deshidratados además del desarrollo de operación turística dentro de la parroquia.

En la actualidad debido a la crisis institucional del 2015, originada por malas administraciones y negligencia del personal operativo, se llevó a cabo la liquidación de todo el personal pudiendo sólo conservarse como actividad económica la deshidratación de hongos; pero ahora a manos de la Fundación Familia Salesiana. A este acontecimiento negativo se le puede sumar que la Ley de Turismo vigente impide que entidades sin fines

de lucro puedan desarrollar la operación turística, motivo por el cual esta fundación dejó de trabajar a través de su operadora turística y oficina de turismo; además que el hotel “El Refugio” tuvo que ser arrendado a terceros.

Tal como consta en el anuario 2016, entre las acciones necesarias para sacar adelante a esta fundación se tiene el cancelar las deudas existentes, reformular el estatuto, recuperar a los clientes y proveedores y en conjunto con la Fundación Familia Salesiana recuperar la actividad de deshidratados de hongos y frutas y complementarlas con la actividad de deshidratado de plantas aromáticas.

3.3.4 Cooperativa de Ahorro y Crédito Salinas Limitada (COACSAL)

De acuerdo al Anuario 2016 del Gruppo Salinas, la COACSAL nació de la necesidad de conseguir la propiedad de las minas de sal en forma colectiva lográndose constituir legalmente ante el Estado ecuatoriano en 1972. En la actualidad, a decir del Gruppo Salinas en su anuario, ha logrado “ser pionera en la prestación de servicios financieros”, tanto a lo largo de la parroquia como hacia las comunidades cercanas llegando incluso a liderar una red de instituciones locales formuladas con una visión similar bajo los principios cooperativos, económicos, sociales y solidarios. Según la SETEM (2012), esta cooperativa tiene más de 3500 socios.

A decir de Mata (2014), “la creación de la cooperativa de ahorro y crédito facilita a los campesinos, comerciantes y ganaderos de la zona la obtención del crédito necesario para sus emprendimientos productivos”. Antes de la creación de esta entidad existió un primer intento de creación, el cual fracasó en 1967.

3.3.5 Cooperativa de Producción Agropecuaria “El Salinerito” (PRODUCCOOP)

De acuerdo al Anuario 2016 del Gruppo Salinas, la PRODUCCOOP promueve la participación igualitaria de sus asociados y está constituida por 183 socios y 60 proveedores de materia prima. A decir de la SETEM (2012), esta organización administra la fábrica de lácteos o quesera “El Salinerito” y varias fincas de producción de leche y forestales. Según consta en la página web institucional del Gruppo Salinas, en la actualidad funcionan 22 queseras.

Según el Gruppo Salinas, la Cooperativa de Producción está abierta a todas las organizaciones campesinas de Economía Solidaria a través de pasantías, participación activa en redes y consorcios y sus excedentes están destinados al beneficio colectivo de los socios y del pueblo en general.

Mata (2014:83) menciona que la cooperativa de producción agropecuaria “El Salinerito” puede ser definido como un colectivo de derechos y obligaciones hacia los pobladores de las comunidades y su entorno teniendo como un aspecto relevante y positivo el “mantener un desarrollo agroindustrial rural con vivencias y practicas cooperativistas de vanguardia en la agroindustria rural campesina, las artesanías, la capacitación y la producción”.

3.3.6 Asociación de Desarrollo Social de Artesanos Texsal Salinas (TEXSAL)

De acuerdo al Anuario 2016 del Gruppo Salinas, la TEXSAL inició sus labores en 1974 como una actividad de la COACSAL y fue en el año 2003 cuando se legalizó como asociación con la finalidad de aprovechar la lana que disponían los campesinos de la región siendo otra empresa comunitaria local su principal proveedor, la Hilandería Salinas.

Como actividades productivas disponen de tejidos Texsal y una tintorería que de acuerdo a Mata (2014:76), son actividades que generan ingresos a las mujeres quienes a través de esta iniciativa “reciben salarios justos y vencen prejuicios ancestrales en contra de las mujeres que ganaban menos que los hombres por el mismo trabajo o estaban excluidas de las tomas de decisión”; lo cual ha ayudado a visibilizar a las mujeres y contrarrestar el machismo reinante en la sociedad.

3.4 Resultados de la Gestión de las empresas comunitarias del Gruppo Salinas

A continuación, se presentan los resultados generados por las distintas empresas que conforman la Corporación Gruppo Salinas, información que es presentada de manera oficial en el Anuario 2016: Salinerito, Economía Solidaria; último informe generado a la presente fecha. Se conoce que en los meses posteriores deberá ser presentado el ejemplar de anuario correspondiente al 2017.

Las distintas empresas comunitarias de Salinas han generado plazas de empleo tanto fijas como eventuales, dependiendo de la actividad que ésta realice. A continuación, se detalla el número de empleos existentes en cada una de las instituciones que conforman el Grupo Salinas.

Tabla 19. Empleos generados por las empresas comunitarias de Salinas

Entidades		Grupo Salinas	Familia Salesiana	Fundación Grupo Juvenil	COACSAL	Producoop
Fijos	Hombres	4	23	0	8	10
	Mujeres	8	29	3	8	9
Ocasionales	Hombres	1	0	0	0	1
	Mujeres	2	2	2	0	0
Cargos Directivos	Hombres	4	7	6	0	7
	Mujeres	2	6	1	0	1
Total		21	67	12	16	28
144						

Fuente: Elaboración propia en base a Anuario 2016 de El Salinerito

Tabla 20. Empleos generados por la Asociación Texsal

Empleos		#
Fijos	Hombres	1
	Mujeres	3
Obreras	Hombres	2
	Mujeres	104

Fuente: Elaboración propia en base a Anuario 2016 de El Salinerito

Tabla 21. Empleos generados por la FUNORSAL

Áreas de empleo		Total de empleados
Operativo y Administrativo		43
Equipo Financiero y de empresas	Unidad de créditos	2
	Chanchera	2
	Infocentro	1
	Hilandería	20
	Embutidora	6
	Centro de Acopio	3
Total		77

Fuente: Elaboración propia en base a Anuario 2016 de El Salinerito

Por otro lado, actualmente de acuerdo a Zhunio (2013), en el lugar existen alrededor de 40 microempresas comunitarias distribuidas entre la cabecera parroquial y las 33 comunidades que la conforman. La producción antes citada es comercializada a nivel nacional con la marca “El Salinerito” y parte de ella es exportada a diferentes lugares del mundo especialmente Italia, Alemania y Japón.

3.5 Análisis del modelo económico de Salinas de Guaranda

Considerando que el propósito de este documento es presentar las características, alcances y logros obtenidos por el modelo de desarrollo emprendido en la comunidad de Salinas; buscando identificar sus “buenas prácticas”, se aborda en este apartado los principales aspectos de dicho modelo y el funcionamiento actual del Gruppo Salinas.

Como primer aspecto a resaltar, previo a las distintas unidades de análisis a desarrollar, es importante partir reconociendo que el caso de Salinas estaría enmarcado en lo que se conoce como *desarrollo endógeno*, si se considera lo señalado en el capítulo 1 y que fue definido por Madoery (2008:7), para quien este tipo de desarrollo es un *proceso por medio del cual la comunidad local es capaz de utilizar su potencial así como de liderar el proceso de cambio estructural*. En el caso de Salinas se puede visualizar que las fuerzas del desarrollo están territorializadas, debido a que la participación de los actores y sus distintos procesos son parte fundamental de las distintas acciones desarrolladas desde la década de los setenta.

Como se mencionó anteriormente, el caso de estudio fue desarrollado en el marco de la economía solidaria; por tanto entre sus características principales, a decir de los autores citados en el capítulo 1, se tendría *el dar una mayor valoración al trabajo que al capital, priorizar los intereses colectivos sobre los individuales, buscar el bien común y trabajar para lograr una distribución equitativa y solidaria de los excedentes generados*, es decir *promover la asociatividad, la cooperación y la autogestión*.

A continuación, se presenta el análisis del caso de estudio en base a distintos aspectos relacionados a la producción, organización y resultados. La información que se analiza en este apartado corresponde al análisis y sistematización de datos secundarios y a información primaria generada a partir de distintos métodos de recolección de datos tales

como observación participante, recorrido por las empresas comunitarias (conversación con informantes claves), y a la entrevista semiestructurada al coordinador del Gruppo Salinas; siendo actividades realizadas los días 15 y 27 de marzo del 2018.

A través de la observación participante se logró la realización de una composición del lugar y estructuración de criterios para trabajar. Respecto a la entrevista semiestructurada y a las conversaciones con informantes claves se sistematizó y se cita en el presente documento la información que se considera un aporte para esta investigación.

3.5.1 Modo de gobierno

De acuerdo a lo indicado por el Coordinador del Gruppo Salinas, la corporación está gobernada por una Junta Directiva, la misma que se reúne dos veces al año y en ocasiones de forma extraordinaria por temas puntuales. Esta junta está conformada por las máximas autoridades de cada una de las seis instituciones (presidentes de las dos cooperativas y asociación y representantes legales de las tres fundaciones), además del coordinador de la corporación. En la Junta Directiva participan también los directivos de la Comercializadora Nacional y Centro de Exportaciones acompañando al Coordinador del Gruppo Salinas.

Es importante mencionar que la vinculación de los presidentes a las cooperativas se da a través de contrato laboral, el presidente de la asociación es elegido por la asamblea de la entidad y el representante legal de las fundaciones es nombrado por el directorio de la misma. Los directivos de la Comercializadora Nacional y del Centro de Exportaciones son escogidos por el Coordinador del Gruppo Salinas.

En la presente investigación se pudo conocer que siguiendo al estatuto del Gruppo Salinas, la toma de decisiones de temas que conciernen a toda la corporación deberá ser aprobada por mayoría absoluta en el seno de la Junta Directiva, teniendo el coordinador el voto dirimente en caso de empate. Sin embargo, también existen aspectos ordinarios y de administración que el coordinador de la corporación puede decidir sin necesidad de consultar a la junta.

3.5.2 Acciones para generación de recursos y alianzas estratégicas

En la actualidad la Corporación Gruppo Salinas es la propietaria de la marca “El Salinerito”, siendo éste el principal medio como dicha entidad obtiene el financiamiento de sus distintas actividades. De acuerdo a la información recolectada en el proceso investigativo de campo, las empresas comunitarias al hacer uso de dicha marca en sus distintos productos deben aportar a la corporación el 1% sobre las ventas anuales. Por otro lado, la Comercializadora Nacional y el Centro de Exportaciones también generan ingresos por los servicios prestados a las empresas comunitarias; lo que también sirve de financiamiento de la corporación Gruppo Salinas.

Por su parte, las instituciones de segundo nivel (las tres fundaciones, una asociación y dos cooperativas) generan sus propios recursos a través de sus respectivas actividades productivas y/o a través de proyectos en conjunto con fundaciones religiosas y seculares. A decir del Coordinador del Gruppo Salinas, los aportes estatales son escasos para el caso de las fundaciones por ser entes privados, y como un aspecto positivo en la actualidad cada vez el aporte externo es menor puesto que las distintas empresas comunitarias han logrado ser sostenibles con sus propios recursos. A través de la radio comunitaria existente en la Fundación Familia Salesiana también se obtienen recursos económicos a través de pagos por cuñas y pautas publicitarias, en especial de parte de distintas entidades del Estado.

Respecto a vínculos internacionales el Gruppo Salinas tiene convenio vigente con la Organización Mundial del Comercio Justo (WFTO por sus siglas en inglés), lo que los avala como entidades que pagan precios justos a sus proveedores, que son empresas que pagan sueldos de acuerdo a la ley y que cumplen los distintos requerimientos que dicta el Estado ecuatoriano en este caso. Sin embargo, el principal aporte de este tipo de relaciones no es económico sino más bien ayuda a que la imagen de “El Salinerito” cobre renombre y prestigio entre sus consumidores y se ponga en valor el proceso desarrollado en Salinas desde hace más de cuarenta años; además de crear vinculación con otras entidades inmersas en la misma red a nivel internacional. A través de distintas auditorías internas realizadas por la WFTO es como se mantiene este tipo de avales.

El Gruppo Salinas se encuentra vinculado a una Red de economía solidaria a nivel nacional en la que participan entidades tales como Fundación Consorcio de Queserías Rurales Comunitarias del Ecuador (FUNCONQUERUCOM), Fundación Promoción Humana Diocesana de Guaranda (PHD-Guaranda), Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), Fundación Chankuap, la Fundación Maquita Cushunchic (MCCH), la Red Nacional de Finanzas Populares y Solidarias del Ecuador (RENAFIPSE), la Asociación de Caficultores Rio Intag y Productos LA MISHKERITA, por medio de la cual en alianza estratégica pueden vender los productos de “El Salinerito” en los puntos de venta de cualquiera de estas entidades y participar en eventos que éstas organicen.

Este tipo de acciones se dan recíprocamente. Por ejemplo, por convenio vigente la comercialización de los productos de Salinas en Quito y la zona norte del país se da a través de la FUNCONQUERUCOM, consorcio nacional compuesto por 102 queseras; mientras que en el resto del país lo realiza el CONA del Gruppo Salinas. Otro ejemplo de los beneficios de este tipo de alianzas ha sido la generación de proyectos relacionados a la mejora del producto o a la promoción de la marca tal como se conoció de parte de los distintos informantes claves en Salinas.

Una de las principales entidades estatales a la que la corporación se encuentra vinculada es el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), de quien recibe asistencia técnica y acompañamiento en la mayoría de los casos; además de ser el nexo para participar de proyectos con otras entidades.

3.5.3 Características del modelo productivo

A decir de Cristian Ramos, guía asignado durante el recorrido realizado el 15 de marzo del 2018; dentro del sistema productivo de Salinas de Guaranda participan directa o indirectamente la totalidad de comunidades que conforman la parroquia rural, es decir 30 localidades tanto de la zona alta (andes) como de la baja (región subtropical). Al momento de abordar el modelo productivo del Gruppo Salinas, se van a analizar aspectos importantes como sus principales productos y su nivel de facturación; su relación con los proveedores, las formas en las que desarrolla la comercialización y la promoción de sus productos.

En la actualidad, los **productos** que se elaboran en la parroquia son principalmente los quesos (Producoop); chocolates, aceites esenciales y confites (FFSS); embutidos e hilos de alpaca (FUNORSAL); hongos secos (FGJS pero actualmente operado por FFSS), y productos textiles hechos con lana de alpaca y ovejas (TEXSAL).

Respecto a los **proveedores** de las distintas empresas, la mayor parte de ellos corresponden a productores locales; sin embargo, existen productos como cacao o lana que son comprados a productores de cantones o provincias cercanas. En caso de existir una alta demanda se ha llegado incluso a traer hilo de alpaca de Bolivia. Sin embargo, en el presente proceso se pudo conocer que el Gruppo Salinas en su búsqueda de proveedores, prioriza a entidades comunitarias o familiares que manejen una visión similar a la economía solidaria; evitándose entonces la realización de compras a grandes empresas puesto que se busca fortalecer el marco del comercio justo e intentar disminuir la intervención de intermediarios.

Respecto a **nivel de facturación**, los productos más importantes de Salinas son los chocolates de la Fábricas de Confites El Salinerito (FFSS); seguido por la Hilandería Intercomunal Salinas (FUNORSAL), y posteriormente los quesos (Producoop) y los embutidos (FUNORSAL). Sin embargo, a decir de Cristian Ramos los productos que identifican a Salinas son los quesos y chocolates.

Como se mencionó anteriormente, la **comercialización** de los productos a nivel nacional está a cargo de la Comercializadora Nacional (CONA), ya que se evita de esta manera la intervención de intermediarios. En la actualidad los productos exportables son chocolates, turrónes, textiles, algunos de los aceites esenciales y varias plantas para infusiones cuyos compradores principales son supermercados y empresas grandes en el exterior, y cuya comercialización está a cargo del Centro de Exportaciones. Ambas empresas, que directamente dependen del Gruppo Salinas, han sido la respuesta a la necesidad de lograr una comercialización conjunta para las seis entidades que forman a la corporación.

A partir de la entrevista se conoció que otra actividad que busca ser corporativa es el **marketing de la marca y de los productos** “El Salinerito”. En este aspecto se vincularon recientemente con el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria

(IEPS) a través de un proyecto por medio del cual se generaron algunas actividades relacionadas con la publicidad de los productos de las distintas empresas comunitarias; mediante acciones como promoción de la marca en vallas publicitarias de las principales ciudades del país, presencia de la marca en buses de transporte público e impresión de material publicitario que fue distribuido tanto en Salinas como desde Quito.

En la parroquia Salinas se han formado 101 proyectos y se ha planteado como próxima actividad el desarrollo de agricultura orgánica. Cabe recalcar que en la visión del Gruppo Salinas se tiene siempre el poner en valor al trabajo artesanal, por ende tratar de no reemplazar al hombre por la tecnología.

3.5.4 Principales dificultades identificadas

A continuación, se presentan las principales dificultades identificadas que atraviesa el Gruppo Salinas respecto a la posibilidad de mantener el modelo productivo desarrollado durante más de cuatro décadas, sea en el marco del interés de los actuales emprendedores o respecto a las futuras generaciones; por las características del mercado y de los productos que ofrecen, su relación con entidades del Estado, su legislación y/o normativa vigente o por problemas internos de la Corporación.

Una realidad diferente a la que fue descrita en el apartado anterior se relaciona al fenómeno que se está produciendo en la localidad. A decir de Cristian Ramos y Carlos Méndez, poco a poco se han ido generando en el lugar **emprendimientos particulares**, incluso producidos tras la desvinculación o salida de personal de las empresas comunitarias y que se han convertido en competencia de las entidades productivas del Gruppo Salinas. Por otro lado, existen en la parroquia empresas familiares que se dedican a actividades distintas a las desarrolladas por las empresas comunitarias pero que no comparten la visión solidaria del proceso salinero.

Como ejemplo de lo arriba expuesto se puede mencionar a una industria de balones, una de hongos deshidratados, una de productos de soya, una productora de vinos, tres embutidoras, una de chocolates y varias queseras cuyas empresas y sus proveedores no están vinculados necesariamente a la economía solidaria. Ante esta realidad nace el cuestionamiento respecto a por qué el modelo productivo desarrollado en Salinas no ha

sido valorado de la misma manera por todos los habitantes de la parroquia, puesto que las empresas y emprendimientos que se vienen creando ya no buscan adoptar el modelo asociativo. Sin duda esta situación podría ser a futuro un generador de debilidades del modelo económico puesto que además de crear competencia a las empresas del Gruppo Salinas, está modificando la visión de nuevos emprendedores quienes aparentemente no se muestran interesados en adherir sus nuevos productos e innovaciones a la corporación.

Otra de las mayores problemáticas presentes se da respecto a la **transferencia generacional** puesto que no se tiene claridad respecto a si las futuras generaciones mantendrán el esquema productivo de economía solidaria o decidirán realizar algún cambio afín a la economía tradicional, tal como fue mencionado por informantes claves. Sin duda una de las cuestiones fundamentales para que un sistema productivo pueda sostenerse en el tiempo es lograr que las futuras generaciones valoren lo desarrollado y adopten como propias las prácticas, procedimientos y formas de trabajar; objetivo que ha sido buscado por el Gruppo Salinas pero que al parecer dichas acciones no han generado los resultados esperados y necesarios.

Adicionalmente, de acuerdo a lo indicado por el Coordinador del Gruppo Salinas en la entrevista realizada, al ser fundaciones tres de las integrantes de la corporación, existen **dificultades en el acceso a recursos estatales** ya sean créditos reembolsables o no reembolsables; puesto que de acuerdo a la legislación vigente esto sólo sería factible si adoptasen otras figuras jurídicas como empresas de economía mixta, compañías limitadas, sociedades anónimas, etc. Sin embargo, de parte del Estado se han recibido facilidades y servicios a través de convenios interinstitucionales por medio de los cuales ambas partes aportan con recursos ya sean económicos, talento humano, mobiliario, espacio físico, entre otros y cuyo cumplimiento de responsabilidades es monitoreado de manera permanente a través de distintas auditorías. Pese a que el sistema económico del país esté enfocado a una economía distinta a la hegemónica, la realidad muestra que el Estado no canaliza con facilidad sus recursos hacia entidades sin fines de lucro, aunque estén enmarcadas en ese sistema económico.

Para el caso de la Asociación de Artesanos Texsal, una de las principales dificultades existentes se relaciona al **mercado** y se da al momento de competir; puesto que sus

productos al ser elaborados artesanalmente tienen un precio más alto que los elaborados en máquinas y/o productos importados. A nivel nacional su principal competencia son los productos provenientes de Otavalo (Provincia de Imbabura) ya que, a decir de una representante de la asociación durante el recorrido, los otavaleños han logrado acaparar el mercado y se han convertido en una “potencia de las prendas de vestir”. Adicional a lo antes descrito se debe mencionar que la demanda de productos a nivel internacional también ha disminuido, factor que afecta enormemente a TEXSAL por ser las exportaciones el 70% de sus ventas.

Como fue mencionado en apartados anteriores, la Fundación Grupo Juvenil Salinas presenta desde el 2015 una crisis institucional originada por **malas administraciones** y negligencia del personal operativo pudiendo entre sus diversas actividades económicas sólo conservarse la deshidratación de hongos pero ahora a manos de la Fundación Familia Salesiana.

Respecto a la **gestión del liderazgo** en la parroquia existen dificultades para lograr un recambio generacional ya que existe aparentemente entre los más jóvenes un escaso interés por asumir la responsabilidad de dirigir a las distintas entidades existentes; lo que al parecer del coordinador, se debe en parte porque la juventud actual no ha logrado valorar los resultados de la gestión del proceso productivo de la parroquia puesto que no alcanzaron a conocer la pobreza de Salinas hace más de cuarenta años. A decir de Carlos Méndez en la parroquia, pese a su escasa población, ya se han dado casos de problemáticas sociales comunes en otras localidades de mayor tamaño como son uso de drogas, suicidios, robos, etc. Ante estas problemáticas se han promovido acciones que se señalan brevemente en el apartado de gestión de talento humano.

Sobre el aspecto organizativo, Carlos Méndez señaló la **dificultad por cambio de normativa** que ha existido en los últimos años, como se dio a través de los decretos 16 y 739 durante el gobierno del ex presidente, Econ. Rafael Correa; y de manera más reciente con el decreto 193 expedido por el actual Presidente de la República, Lcdo. Lenín Moreno. En el decreto vigente se reconocen como organizaciones sin fines de lucro a las Corporaciones, Fundaciones y otras formas de organización social en ejercicio del derecho constitucional de libre asociación. De acuerdo al Sistema Unificado de

Información de Organizaciones Sociales (SUIOS), la Corporación Gruppo Salinas y la FUNORSAL están actualmente en proceso de registro ante los Ministerios de Industria y Productividad y Ministerio de Agricultura y Ganadería respectivamente, a razón de cambios en sus respectivos estatutos como entidades. Por su parte, la Fundación Familia Salesiana y Fundación Grupo Juvenil Salinas se encuentran registradas ante el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Considerando lo observado en las distintas visitas, otro aspecto relevante en la localidad viene siendo que la mejora continua está ya interiorizada en las distintas organizaciones, por lo cual se mantienen en permanente búsqueda de certificaciones, tal como se dio con PRODUCCOOP que se constituyó en la primera empresa comunitaria de la provincia de Bolívar en lograr el Código BPM (buenas prácticas de manufactura); además de haber logrado la implementación de nuevas tecnologías en el sellado con apoyo del IEPS. Sin embargo, a decir del coordinador existen **recursos insuficientes para asegurar la calidad** de la totalidad de los productos, por ejemplo para la contratación de un encargado del monitoreo y realización de visitas a las empresas para exigir a los distintos técnicos el cumplimiento de la normativa vigente.

La necesidad antes detallada también se relaciona al problema mencionado por Carlos Méndez sobre a la dificultad para controlar el buen uso de la marca, puesto que se han conocido casos de falsificación de productos, así como mal manejo de los mismos por parte de comercializadores particulares.

3.5.5 Gestión del talento humano

Para analizar la gestión del talento humano se procederá a describir las principales acciones que realiza el Gruppo Salinas para que sus colaboradores puedan incrementar sus conocimientos y fortalecer sus capacidades, ya sea mediante actividades propias o por interrelación con terceros.

Respecto a la preparación del recurso humano, los distintos informantes claves mencionaron que la corporación mantiene vigente **convenios** con universidades del país para que delegados de las empresas comunitarias puedan recibir una beca para realizar estudios superiores e incluso posgrados. De acuerdo a Cristian Ramos, desde hace dos

años aproximadamente el Gruppo Salinas está financiando, por medio de Fundación Familia Salesiana, el poder asistir a universidades salesianas del país como una especie de incentivo o premio para las personas que formen parte de algún grupo o movimiento social de Salinas y que realicen acciones en beneficio a la sociedad salinera; para así poder generar nuevas iniciativas productivas en la localidad como producto de esta preparación.

Para la coordinación de la corporación, un factor importante en el Gruppo Salinas es la búsqueda para que cada empleado logre profesionalizarse e incluso logren terminar la primaria como es la realidad existente en especial entre las mujeres. Desde ya hace algún tiempo se realizaron acciones para que jóvenes de Salinas pudieran cursar sus estudios primarios o secundarios en internados de la ciudad de Cuenca.

En el caso de que entidades del Estado desarrollen **eventos de capacitación** a la que el Gruppo Salinas haya sido invitado, de manera permanente se trata de involucrar a la mayor cantidad de personas posibles, abarcando a la gran mayoría de organizaciones productivas. Por otro lado, cada una de las seis instituciones genera sus propios eventos de capacitación, los cuales en su mayoría se relacionan a aspectos productivos y administrativos.

Como una manera de solucionar la problemática de falta de interés de la población joven por liderar los procesos comunitarios y para que conozcan distintas realidades ajenas a Salinas, la Corporación Gruppo Salinas promueve **experiencias de intercambio** de sus pobladores hacia distintos sitios, y en especial a países europeos; donde conocen proyectos productivos comunitarios y, como contraparte reciben la visita de voluntarios europeos en la localidad. Así como los pobladores visitan localidades del exterior donde existen mejores niveles de calidad de vida; a nivel nacional se promueven visitas de los jóvenes a poblaciones más pobres, con el objetivo de que puedan poner en valor la experiencia desarrollada en Salinas a lo largo de varias décadas.

3.5.6 Acciones de Responsabilidad Empresarial

Además del beneficio económico relacionado al sector productivo, en la localidad de Salinas las distintas entidades desarrollan acciones que se enfocan al desarrollo social de

la población de la parroquia y sus comunidades, ya sea por ser parte de la Iglesia Católica o por coordinación con otras entidades. A continuación, se detallan las principales iniciativas que se desarrollan con estos fines y que están a cargo de las distintas entidades que componen la coordinación.

Entre las acciones que desarrolla la Fundación Familia Salesiana Salinas se tiene el “Centro de Día de Buen Vivir para Adultos Mayores”, el mismo que funciona en coordinación con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES); una residencia juvenil para niños y jóvenes estudiantes de otras localidades (Hogares Masculino y Femenino) y la Casa Juvenil donde se realizan actividades de acompañamiento a jóvenes, con la participación de voluntarios nacionales y extranjeros; tal como se indica en el anuario y con la cual se busca brindar servicios de formación, capacitación, entrenamiento, reflexiones, etc.

De acuerdo al anuario 2016 del Gruppo Salinas, se ha mantenido por dos años un proyecto conjunto con la Conferencia Episcopal Italiana y la Fondazione San Zeno a través del cual se busca empoderar a las mujeres a través del fomento a la producción de artesanías en cabuya y paja. Por otro lado, en la parroquia se cuenta con la emisora Radio Salinerito 89.9 con la cual se pretende trabajar para enlazar a la parroquia con sus comunidades y a nivel mundial vía internet. Otras acciones enlazadas a la comunicación han sido la creación de dos cybers en las comunidades de La Palma y Chazojuan que forman parte de la parroquia Salinas.

Por su parte, es destacable también la función social que desempeña FUNORSAL por medio de varias actividades tales como capacitación, transferencia de tecnología, asistencia técnica y asesoramiento, búsqueda de recursos para créditos, etc. Por otro lado, en coordinación con el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información mantienen en la Parroquia un Infocentro Comunitario, el cual de acuerdo al sitio web oficial de dicha entidad del Estado son “espacios de participación y desarrollo que garantizan al acceso inclusivo de las tecnologías de la información y comunicación de las poblaciones rurales y urbana marginales del Ecuador”.

Según consta en el anuario institucional, la Cooperativa Coacsal al estar comprometida con el desarrollo de su gente, otorga créditos incluso a personas o

entidades que tendrían dificultades para obtener recursos económicos en la banca tradicional puesto que se busca generar impactos en la diversificación y expansión productiva de la parroquia aplicando los principios y metodologías de economía solidaria.

3.6 Análisis FODA del modelo productivo de Salinas

En el siguiente apartado se busca caracterizar la situación actual del Grupo Salinas. Como una manera de alcanzar el objetivo propuesto, en este apartado se utiliza la herramienta del FODA, a través de la cual se procura identificar las principales características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). A través del análisis FODA, se espera lograr conocer de mejor manera la situación real del caso de estudio.

Para analizar mejor la experiencia desarrollada en Salinas y los resultados obtenidos por la Corporación Grupo Salinas y sus seis entidades; se expone en este apartado los principales aspectos (tanto internos como externos), ya sean éstos positivos o negativos. El cuadro que se presenta a continuación es resultado de lo recabado tanto en trabajo de campo (observación participante, recorrido y conversación con informantes claves y entrevista semiestructurada), como a través de las fuentes secundarias que se encuentran dentro de las referencias bibliográficas de este documento.

La información que se presenta en el FODA, en conjunto con la información de los apartados anteriores de este capítulo, serán utilizados y mostrados como conclusiones del caso analizado en el siguiente apartado.

Tabla 22. Análisis FODA de modelo productivo y emprendimientos solidarios de Salinas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el negocio y en gestión de emprendimientos asociativos • Conocimiento del mercado • Reconocimiento y posicionamiento de la marca • Proceso productivo en Salinas es valorado • Relativa independencia respecto a recursos externos • Reinversión para el desarrollo local • Institucionalización de procesos para fortalecimiento de capacidades laborales y personales • Interiorización institucional de la necesidad de alcanzar calidad en procesos y productos • Beneficio económico y social inclusivos hacia las comunidades • Imagen de la marca fortalecida a través de alianzas interinstitucionales nacional e internacional • Institucionalización de procesos participativos en la Junta Directiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Control del uso de la marca • Cumplimiento de exigencias estatales • Control de la calidad de procesos y productos • Relación con el Estado para obtención de recursos económicos • Amplia desigualdad en el nivel de rentabilidad de las distintas empresas comunitarias • Procesos organizativos de la Teksal y Fundación Grupo Juvenil • Resultado de las acciones de empoderamiento juvenil para recambio generacional • Incertidumbre sobre el futuro del modelo productivo de economía solidaria en Salinas

<ul style="list-style-type: none"> • Formas de comercialización (alianzas, gestión del CONA y Centro de Exportaciones) • Clientes fieles • Tendencia a innovación y adquisición de créditos • Objetivos claros a corto plazo • Participación en redes nacionales e internacionales 	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad gratuita por otras instituciones • Acceso a recursos económicos externos • Apertura de nuevos mercados • Relación con el IEPS • Vinculación a nuevas redes interinstitucionales para comercialización, certificaciones de calidad, etc. • Acceso a asistencia técnica, capacitación, recursos económicos de nuevas entidades • Reformulación de la ley de turismo que permita a las fundaciones trabajar en turismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de empresas familiares y privadas • Desaparición de modelo solidario debido a intervención estatal • Aumento de la competencia • Cambio de preferencias de los clientes • Estado deje de invertir en el sector de la economía solidaria • Encarecimiento de procesos, insumos y mano de obra por política monetaria • Inestabilidad política • Mayores dificultades para cumplimiento de normativas • Debilitamiento de relaciones con entidades cooperantes o disminución de recursos disponibles

Fuente: Elaboración propia basado en el Anuario 2016 del Gruppo Salinas e información primaria generada

3.7 Conclusiones sobre el análisis FODA del Gruppo Salinas

- A través de la herramienta del FODA se buscó caracterizar los principales aspectos internos y externos del Gruppo Salinas, por medio de información recolectada durante el proceso investigativo con acciones de observación participante, conversación con informantes claves, entrevista semiestructurada y, recopilación y revisión de información secundaria.
- La experiencia desarrollada en Salinas es resultado de un trabajo de más de cuatro décadas en el que se potenció una de las características principales o **fortalezas** de la idiosincrasia de la comunidad: el trabajo asociativo. Uno de los factores más importantes para este logro fue la injerencia de la Iglesia Católica a través de la Congregación Salesiana, considerando que el mayor porcentaje de los ecuatorianos y por ende de Salinas profesan dicha religión.
- La trayectoria que ha desarrollado el trabajo asociativo de la localidad ha generado **fortalezas** en el sistema productivo de Salinas, en aspectos tales como *organización interna y vinculación interinstitucional, conocimiento del mercado y experticia en los procedimientos productivos*.
- Otra de las **fortalezas** del Gruppo Salinas es la *búsqueda permanente de innovación y calidad*, lo que ha fortalecido su capacidad para la toma riesgos.

- Entre los principales problemas o **debilidades** del Gruppo Salinas se tienen las **dificultades para lograr cumplir las distintas normativas** y aspectos relacionados a la calidad; especialmente por falta de personal capacitado y de presupuesto disponible para tales fines. Una **amenaza** relativa a este tema podría ser el **endurecimiento de la normativa actual** para el tipo de productos que desarrollan.
- La formalización de procesos tanto para la toma de decisiones como para la formación de los colaboradores del Gruppo Salinas son un factor trascendental. Sin embargo, existe una gran dificultad o **debilidades para involucrar a los más jóvenes en el desarrollo del modelo económico elegido**. Adicional a esto, el Gruppo Salinas trabaja apuntando a objetivos a corto plazo, lo que le resta visión de continuidad y genera a su vez una **amenaza** relacionada a la **existencia de emprendimientos particulares en Salinas** como ya fue citado.
- Existe incertidumbre y por ende una **amenaza** respecto al futuro del Gruppo Salinas pues **se desconoce si** a mediano plazo **las nuevas generaciones decidirán mantener el sistema solidario** o, por el contrario, y considerando la tendencia de creación de negocios familiares decidan convertirse al modelo económico tradicional.
- Otra **amenaza** para el modelo asociativo de la corporación se daría en el caso que **el Estado deje de promover el fortalecimiento del sistema económico social, popular y solidario**; a través de la creación de políticas públicas que promuevan la creación de empresas no asociativas.
- Las **redes interinstitucionales** en las que participa el Gruppo Salinas son un factor de suma importancia para la corporación y su modelo productivo, puesto que brindan aportes tales como buena imagen en el mercado, asistencia técnica a sus entidades integrantes y por ende **oportunidades** comerciales.
- La **dependencia a recursos económicos externos** es cada vez menor puesto que la corporación ha logrado establecer actividades productivas rentables. Sin embargo, existe el **desafío de disminuir las desigualdades existentes entre los niveles de rentabilidad de los distintos productos** para así poder fortalecer las capacidades

organizativas y productivas de las distintas entidades productoras; sin depender entonces del involucramiento directo de la coordinación del Gruppo para ayudar a las entidades más débiles.

- Como es el caso de toda empresa, los ***cambios en las preferencias y necesidades de los clientes del Gruppo Salinas son aspectos casi impredecibles*** que afectan directamente a la rentabilidad de las actividades económicas, y que por ende influyen en gran manera a poder o no mantener el modelo productivo actual.

Capítulo 4

Conclusiones y consideraciones finales

Considerando la importancia de plantear a la “otra economía” como una opción distinta de gestionar iniciativas productivas en base a aspectos como la *cooperación, el compartir y la acción colectiva* y teniendo entonces a las personas como el centro del desarrollo económico y social; en el presente documento se ha conceptualizado en el capítulo 1 distintas definiciones relacionadas al desarrollo, al modelo económico hegemónico y a la “otra economía en sus acepciones de popular, solidario y social.

Posteriormente, en el capítulo 2 se presentaron casos de economía social de América Latina señalados como exitosos por parte de instituciones competentes en la temática, y luego dentro del capítulo 3 se realizó el respectivo análisis del caso de estudio -Salinas de Guaranda (Ecuador)-, cuya experiencia se desarrolla en el marco de la economía solidaria.

Se considera pertinente a través de este capítulo, plantear las conclusiones y comentarios finales del presente estudio, respecto a los distintos temas abordados y poniendo especial énfasis en el caso analizado. El capítulo 4 ha sido elaborado como una manera de poner en valor a la “otra economía” y a la experiencia de Salinas de Guaranda en especial; por haber logrado desarrollarse y actuar dentro del sistema predominante, además por ser capaz de consolidarse y auto sostenerse en el tiempo llegando a convertirse en un caso de éxito –desde la perspectiva de gestión local- para Ecuador.

4.1 Conclusiones Finales

A lo largo de la historia de la humanidad la economía ha jugado un papel trascendental, inclusive llegando a ser considerado como un medio para alcanzar el tan anhelado desarrollo. Y es justamente en esa búsqueda que el capitalismo se ha ido posicionando a nivel mundial como el sistema hegemónico, y en las últimas décadas ha logrado su fortalecimiento a través del neoliberalismo con políticas públicas implementadas en diferentes países donde generó tanto efectos positivos como negativos.

Justamente ante esta realidad y como una manera de dar respuesta a los distintos problemas que el capitalismo actual ha profundizado (exclusión, desigualdades sociales,

mayor valorización del capital sobre las personas, etc.), alrededor del mundo se han generado distintas iniciativas productivas que han adoptado modos de gestión alternativos a los tradicionales y que han sido denominados como economías popular, solidaria, social, etc., y que en el presente trabajo ha sido llamado “otra economía”, ante lo cual se puede concluir que:

- Más allá que el capitalismo es el sistema productivo imperante y que por ende existe una tendencia mundial cada vez mayor hacia la concentración de grandes capitales por parte de empresas dinámicas transnacionales; se considera interesante observar y analizar cómo en este escenario logran coexistir dentro de dicho sistema experiencias distintas formuladas en un modelo de gestión alternativo, ya sea de economía social, popular o solidaria tales como la desarrollada en Salinas de Guaranda (Ecuador).
- Además de la coexistencia antes citada en el contexto que se analiza, se torna importante recalcar que este tipo de experiencias contempla otras dimensiones del desarrollo ya que pone como eje a los territorios y a sus particularidades; y a su vez interpela al individuo a desarrollar sus capacidades asociativas y de cooperación, etc.

Como fue mencionado anteriormente, con el presente trabajo se presentó y se busca poner en valor a esa “otra economía”. Se considera como principal aporte de este documento el poner en discusión el potencial que tienen esas “opciones productivas distintas” y que actúan dentro del sistema económico predominante, así como denotar la importancia de considerarlos como alternativas viables para lograr una mejora de la calidad de vida de aquellos que participen en este tipo de experiencias. Para tales fines se empleó la siguiente metodología:

- Análisis de fuentes secundarias respecto a temas relacionados a la conceptualización del desarrollo, caracterización del sistema económico hegemónico y la “otra economía” y presentación de los casos exitosos.

- Al ser Salinas de Guaranda el caso de estudio, además de la información secundaria disponible, se generó información primaria a través de métodos de recolección de datos (observación participante; conversación con informantes claves; y entrevista semiestructurada).

En base a la información obtenida se considera a la “otra economía” como una alternativa de gestión distinta y válida para nuevas iniciativas productivas en América Latina, y que en el caso de Salinas se vio fortalecida por ser la organización comunitaria y asociativa un aspecto existente en su idiosincrasia. Para un mejor entendimiento al respecto y así lograr el fomento del desarrollo de las economías popular, social y solidaria se considera importante tener en cuenta lo siguiente:

- Es necesario se trabaje en cambiar la mirada respecto a la “otra economía”, sea ésta popular, solidaria o social; puesto que constituye una forma de gestión empresarial y social económicamente viable, sustentable y rentable ya que incluso es generadora de recursos económicos a través de sus exportaciones, tal como ha sido señalado por las entidades españolas citadas. Es decir, no son sólo formas que los pobres tienen para poder obtener recursos para sobrevivir y cubrir sus necesidades.
- Aunque no ha sido un asunto abordado en este documento, se considera importante contar con mayor información acerca de la “otra economía”, para así poder dimensionar el aporte de la misma en las economías nacionales. Se plantea como una responsabilidad del Estado el desplegar una política pública que promueva el desarrollo de este tipo de experiencias para que tengan mayor visibilidad y dejen de ser sólo casos aislados.
- En relación a los sectores productivos, la “otra economía” no tiene el mismo nivel de importancia en los distintos países latinoamericanos. Por otro lado, de acuerdo a los casos presentados, la mayor parte de las iniciativas giran en torno a la producción de bienes materiales quedando en segundo lugar la provisión de servicios.

- Este tipo de iniciativas de la “otra economía” apunta a construir tejido social, es decir construir sociedad; tal como se ha dado en el caso de Salinas de Guaranda donde las principales acciones en la parroquia son propiciadas por las empresas comunitarias, dejando el aporte de otras entidades en un plano menor de relevancia local.
- El principal logro de la implementación de iniciativas de la “otra economía” es el ayudar a obtener una mejora sustancial de la repartición de la riqueza, lo que podría ser un factor preponderante en la lucha por la disminución de la desigualdad en América Latina. Por ende, es fundamental que los estados colaboren y promuevan dichas formas de producción buscando su sostenibilidad en el tiempo, especialmente porque podrían convertirse en un medio para disminuir los problemas generados por los altos costos de mantener políticas sociales focalizadas en los pobres.

Entre las principales conclusiones respecto al caso de estudio de esta investigación, Salinas de Guaranda (Ecuador) se tiene lo siguiente:

- El caso de Salinas estaría enmarcado en lo que se conoce como desarrollo endógeno y su principal característica es haber sido desarrollado en el marco de la economía solidaria.
- En el caso de Ecuador, la “otra economía” es considerada relevante considerando su inclusión dentro de la Constitución Nacional, las distintas normativas y leyes vigentes en torno a la temática, así como por la existencia de un ente rector: Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS).
- La experiencia de Salinas de Guaranda constituye un ejemplo que fortalece la imagen del potencial que tiene esa “otra economía” para operar dentro del mercado global, con sus prácticas de gestión distintas a las tradicionales; y a su vez ayudando a dimensionar que otras experiencias alternativas a la gestión tradicional son posibles.
- El criterio que hace que el caso de Salinas sea considerado exitoso radica en la medida que esa forma de gestión más horizontal, local y distinta se puede sostener

en el tiempo e insertarse y competir dentro del mercado global vinculándose efectivamente en el sistema económico hegemónico, pero ayudando a una mejor redistribución de la riqueza entre los actores involucrados en el proceso.

- La acción de la Congregación Salesiana tuvo como característica potenciadora que la población de Salinas profesara la religión católica. Por otro lado, el contar con una idiosincrasia proclive al trabajo asociativo y comunitario fue otro factor facilitador para llevar cabo el proceso emprendido en la localidad.
- En la actualidad el Gruppo Salinas ha alcanzado cierta madurez tanto en el mercado, en la institucionalización de procesos y acceso a cooperación externa como al desarrollo de trabajo interinstitucional en redes. Lograr la sostenibilidad de ese modelo productivo y mantener el nivel de independencia respecto a obtención de recursos económicos externos, a través de la autogestión, es uno de los principales desafíos.
- El futuro del caso Salinas es incierto puesto que no se advierten mecanismos efectivos que garanticen una sucesión generacional y que por ende logre mantener el modelo productivo solidario que se ha venido desarrollando por más de cuarenta años.
- Para Salinas se torna necesario la profesionalización de su personal para cumplir con la normativa vigente; la misma que genera dificultades y a la que se le sumaría la falta de recursos económicos suficientes para la realización del monitoreo requerido en este tema. Sin embargo, la búsqueda permanente de la calidad se ha instituido como una fortaleza del Gruppo Salinas.

4.2 Consideraciones Finales

En primer lugar, se considera que los distintos casos presentados son difíciles de ser replicados directamente en otras localidades, puesto que las acciones desarrolladas y las formas de organización y producción emprendidas corresponden a sus propias especificidades locales. Sin embargo, el llevar a cabo análisis a profundidad de este tipo de experiencias exitosas de la “otra economía”, constituyen aportes de gran utilidad al momento de plantear nuevas opciones productivas en un territorio.

El objetivo de esta investigación ha sido aportar elementos a una discusión hoy vigente, respecto al lugar y al potencial que esa “otra economía” tiene. Se buscó con esta investigación colaborar a la puesta en valor de las economías popular, solidaria, social, etc. y sus iniciativas.

Las nuevas iniciativas de la “otra economía” no deben desconocer la trascendencia del modelo económico hegemónico puesto que sus acciones son desarrolladas dentro del mismo mercado y por ende no son experiencias aisladas ni buscan sustituir dicho sistema. Sin embargo, la finalidad que tiene su forma de gestión “alternativa” es lo que marca la diferencia; en especial al considerar los efectos que ésta genera entre los participantes de las distintas iniciativas productivas.

Los casos latinoamericanos presentados y el análisis del estudio de caso (Salinas de Guaranda), en particular, son ejemplos reales para concluir que “una economía” con formas de gestión más humana es posible.

Lista de referencias

- Albuquerque, Francisco (2013): Economía del desarrollo y desarrollo territorial, CLACSO, Buenos Aires.
- Alonso, Luis (1999). “Trabajo y ciudadanía. estudios sobre la crisis de la sociedad salarial. Luís Enrique Alonso. Editorial Trotta. Fundación 1° de Mayo.
- Arocena, José (2013). “El desarrollo local, una aproximación conceptual”. En Revista +E, Nro. 3. Universidad Nacional del Litoral. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/ojs/index.php/Extension/article/view/466/563>
- Asociación Artesanal Boliviana Señor de Mayo (Asarbolsen), Blog oficial, Disponible en: <http://asarbolsenbolivia.blogspot.com.ar/>. Recuperado el 12 de abril del 2018.
- Asociación Civil Madre Tierra, Quienes somos. Disponible en: http://www.madretierra.org.ar/quienes_somos.php. Recuperado el 15 de abril del 2018.
- Balcedo, Pablo (2010), La economía social como contenido del Socialismo del Siglo XXI. En García Alfredo, Repensando la Economía Social-Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini. Disponible en: http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_412.pdf. Recuperado el 10 de octubre del 2018.
- Banco Palmas, ¿Qué es un banco comunitario? Disponible en: <http://www.institutobancopalmas.org/o-que-e-um-banco-comunitario/> Recuperado el 15 de abril del 2018.
- Bervejillo Federico (1995), “Nuevos procesos y estrategias de desarrollo. Territorios en la globalización”. Prisma, Universidad Católica del Uruguay, N° 4, Montevideo.
- Bracho, Yajaira. & González María (2012), Modelos de desarrollo en América Latina y Venezuela. Centro Experimental de Estudios Latinoamericanos. Disponible en: produccioncientificaluz.org/index.php/cuadernos/article/download/16182/16154
- Cadena Textil Solidaria, Sitio web oficial, Disponible en: <http://cadenatextilsolidaria.blogspot.com.ar/2009/12/cadena-textil-solidaria-nueva-nota.html>. Recuperado el 12 de abril del 2018.
- Ciulli Vanessa (2010), Reflexiones en torno a la categoría de Economía Social. En García Alfredo, Repensando la Economía Social-Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini. Disponible en: http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_412.pdf. Recuperado el 10 de octubre del 2018.
- Confederación Empresarial Española de la Economía Social (2018), Informe: Empresas Relevantes de la Economía Social. Disponible en: <https://www.cepes.es/social/ranking>. Recuperado el 16 de abril del 2018.
- Confilegal, Las empresas de la economía social ya suponen el 10% del PIB nacional. Disponible en: <https://confilegal.com/20180127-las-empresas-de-la-economia-social-ya-suponen-el-10-del-pib-nacional/>. Recuperado el 16 de abril del 2018.
- Cooperativa de Productores de Caña de Azúcar, Azúcar y Alcohol del Estado de Sao Paulo (COPERSUCAR), Perfil. Disponible en:

- http://www.copersucar.com.br/oldsite/perfil_es.html. Recuperado el 15 de abril del 2018.
- Cooperativa de Servicios Públicos “Comunidad Organizada”, Quienes somos-nuestra historia. Disponible en: <http://comunidadorganizadamoreno.weebly.com/quieacutenes-somos--nuestra-historia.html>. Recuperado el 15 de abril del 2018.
- Cooperativa de trabajo “Unión Solidaria de Trabajadores” limitada, Nuestra Experiencia. Disponible en: <http://cooperativaust.com.ar/nuestros-servicios/nuestra-experiencia/> Recuperado el 15 de abril del 2018.
- Coraggio, J.L. y Arancibia (2004), I. Recuperando la economía: entre la cuestión social y la intervención social. Congreso Nacional de Trabajo Social: De Araxá a Mar del Plata, "35 años de Trabajo Social Latinoamericano".
- Coraggio, J. L (2007). El papel de la economía social y solidaria en la estrategia de inclusión social. Artículo es una adaptación de la ponencia presentada en el seminario “Pensando en alternativas para el desarrollo”, presentada durante el Taller sobre Inclusión Social en América Latina y Ecuador, organizado por FLACSO y SENPLADES, Quito, 10-13 de diciembre de 2007.
- Coraggio, J. L. Economía de Trabajo (2009). Versión revisada y ampliada del trabajo del mismo nombre publicado en: Diccionario de la Otra Economía, (Organizadores) Antonio David Cattani, José Luis Coraggio y Jean-Louis Laville, UNGS/ALTAMIRA/CLAACSO, Buenos Aires, 2009
- Corporación Gruppo Salinas, Anuario 2016: Salinerito, Economía Solidaria.
- Cruz Hernán (2013), Proceso de consolidación de la economía popular y solidaria – propuesta para mitigar riesgos-. Universidad Central del Ecuador. Disponible en: http://base.socioeco.org/docs/_bitstream_25000_1950_1_t-uce-0005-321.pdf. Recuperado el 05 de diciembre del 2017.
- Danani, Claudia (2004), Introducción. el alfiler en la silla: sentidos, proyectos y alternativas en el debate de las políticas sociales y de la economía social
- De Mattos, Carlos (2000). “Nuevas teorías del crecimiento económico: Lectura desde la perspectiva de los territorios de la periferia”. En Territorios virtual. Revista de Estudios Regionales y Urbanos, N° 3, Universidad de los Andes, http://territorios.uniandes.edu.co/pdf/t03_a3.pdf
- Diario El Comercio. Decreto Ejecutivo # 193. Disponible en: http://www.elcomercio.com/uploads/files/2017/10/23/Decreto_No._193_20170923175846.pdf. Recuperado el 09 de mayo del 2018.
- Escuela de Organización Industrial, Fines. Disponible en: <https://www.eoi.es/es/conocenos/que-es-eoi/fines>. Recuperado el 10 de abril del 2018.
- Escuela de Organización Industrial (2010), Sectores de la nueva economía-Economía Social, Disponible en: <https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/19204/sectores-de-la-nueva-economia-2020-economia-social>. Recuperado el 17 de febrero del 2018.

- Fundación Proteger, Fundación Proteger: 25 años con la naturaleza y con la gente. Disponible en: <http://www.proteger.org/institucional/>. Recuperado el 15 de abril del 2018.
- Generalitat de Catalunya, Inicio. Disponible en: <http://web.gencat.cat/es/inici/>. Recuperado el 10 de abril del 2018.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural de Salinas. Datos Generales. Disponible en: <http://gadsalinas.gob.ec/web/index.php/la-parroquia/datos-generales>. Recuperado el 23 de marzo del 2017.
- Gobierno Provincial de Misiones, Ferias Francas de Agricultura Familiar. Disponible en: <http://www.agrifam.misiones.gov.ar/ferias-francas-4/> Recuperado el 15 de abril del 2018.
- Granja Andar, La Asociación. Disponible en: <http://www.granjaandar.org.ar/asociacion-civil/>. Recuperado el 15 de abril del 2018.
- Guillén R., Arturo (2007), La teoría latinoamericana del desarrollo. Reflexiones para una estrategia alternativa frente al neoliberalismo. En publicación: Repensar la teoría del desarrollo en un contexto de globalización. Disponible en: http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/edicion/vidal_guillen/28Guillen.pdf
- Guillén R., Arturo (2013), Modelos de desarrollo y estrategias alternativas en América Latina. Disponible en: <https://jfernandar.files.wordpress.com/2013/08/modelo-econoc3b3mico-brasil-luis-azocar.pdf>
- Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria del Ecuador (2014), La Economía Popular y Solidaria : El Ser Humano sobre el Capital 2007-2013. Disponible en: <http://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/La%20economia%20Popular%20y%20Solidaria%20El%20Ser%20Humano%20Sobre%20el%20Capital-1.pdf>. Recuperado el 26 de febrero del 2018.
- La Alameda, Mundo Alameda, la marca propia. Disponible en: <https://laalameda.wordpress.com/mundo-alameda-la-marca-propia/> Recuperado el 16 de abril del 2018.
- Lifszyc, Sara (2010), “El Capitalismo”, Introducción al conocimiento de la sociedad y el Estado, Gran Aldea Editores. Disponible en: <https://edoc.site/u3-sara-lifszyc-el-capitalismo-pdf-free.html>. Recuperado el 04 de mayo del 2018.
- Madoery, Oscar (2008). Cinco interrogantes fundamentales del desarrollo endógeno. En Prisma, nro. 22. pp. 59-82: Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.
- Madoery, Oscar (2012): El desarrollo como categoría política, Revista Crítica y Emancipación N° 7, CLACSO, Buenos Aires.
- Madoery, Oscar (2013): Tres tesis para una re-interpretación política del desarrollo. Revista Temas y Debates. ISSN 1666-0714, año 17, número 26, julio-diciembre 2013, pp. 13-37.
- Madoery, Oscar (2015): Modos diferentes de pensar el desarrollo en América Latina, en Reforma y Democracia N° 62, Revista del CLAD, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, ISSN 1315 2378, pág. 5 a 38, Caracas, junio de 2015
- Manet, Léa, (2014): Modelos de desarrollo regional: teorías y factores determinantes, Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, vol. 23, núm. 46, julio-

- diciembre, pp. 18-56, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Ciudad Juárez, México
- Marsiglia, Javier (2008a). Los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil: desafíos para la gestión concertada. En *Prisma*, número 22, pp. 167-192, Montevideo.
- Marsiglia, Javier (2008b) “Los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil: desafíos para la gestión concertada, *Prisma*, N° 22, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo.
- Mata, Oswaldo (2014), Los proyectos solidarios de Salinas de Guaranda y su aporte para la construcción de “otra economía”. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Sede Ecuador). Disponible en: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7716/2/TFLACSO-2014ORMM.pdf>. Recuperado el 03 de marzo del 2018.
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana del Ecuador, Bienvenida al Ecuador – Geografía. Disponible en: <http://www.cancilleria.gob.ec/bienvenidos-geografia-del-ecuador/>. Recuperado el 23 de marzo del 2018.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, Infocentros Comunitario. Disponible en: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/infocentros-comunitarios/>. Recuperado el 08 de mayo del 2018.
- Movimiento de Trabajadores Excluidos, Quienes somos MTE. Disponible en: <http://mteargentina.org.ar/quienes-somos-mte/>. Recuperado el 15 de abril del 2018.
- Mutuberría Valeria (2010), El campo de la Economía Social en debate. En García Alfredo, *Repensando la Economía Social-Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini*. Disponible en: http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_412.pdf. Recuperado el 10 de octubre del 2018.
- North, Liisa & Cameron John (2008), *Desarrollo Rural y Neoliberalismo. Ecuador desde una perspectiva comparativa*. Universidad Andina Simón Bolívar y Corporación Editora Nacional.
- Organización de Estados Americanos, Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización del Ecuador (COOTAD). Disponible en: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_org.pdf. Recuperado el 23 de marzo del 2018.
- Organización de Estados Americanos, Constitución de la República del Ecuador 2008. Disponible en: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf. Recuperado el 23 de marzo del 2018.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, *Hilando y Transformando: Justa Trama, la cadena solidaria del algodón agroecológico*. Disponible en: <http://www.fao.org/3/a-i6956s.pdf>. Recuperado el 15 de abril del 2018.
- Oxford University Press, *Spanish Oxford Living Dictionaries*, Disponible en: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/capitalismo>. Recuperado el 04 de mayo del 2018.

- Pérez Ventura, Juan (2015), Modelos Alternativos de Desarrollo: la necesaria respuesta a un modelo insostenible'. Disponible en: <https://elordenmundial.com/2015/09/18/mad-1-definicion-desarrollo-criticas-modelo-vigente/> Recuperado el 04 de mayo del 2018.
- Poirier Yvon (2014), Economía Social Solidaria y sus conceptos. Orígenes y definiciones: Una perspectiva internacional. Disponible en: http://base.socioeco.org/docs/economie_solidaria_y_sus_conceptos_cercanos-poirier-julio-2014.pdf. Recuperado el 10 de octubre del 2018.
- Porta Fernando, Santarcángelo Juan y Schteingart Daniel (2017) Cadenas Globales de Valor y Desarrollo Económico.
- Portal Economía Solidaria, Grupo Salinas: La cooperativa que transformó un pueblo. Disponible en: http://www.economiasolidaria.org/noticias/grupo_salinas_la_cooperativa_que_transformo_un_pueblo. Recuperado el 23 de marzo del 2018.
- Recalde Aritz (2010), Modelos de desarrollo e integración regional en América Latina. Disponible en: http://www.obela.org/system/files/Mod.Des_eInt_Reg_AmericaLatinaRecalde.pdf
- Red Comal, Sitio oficial, Disponible en: <http://www.redcomal.org.hn/?q=node/52>. Recuperado el 12 de abril del 2018.
- Revista Líderes, Reportaje “Para emprender es indispensable cumplir procesos”, Publicado el 08 de febrero del 2015. Disponible en: <http://www.revistalideres.ec/lideres/antonio-polo-emprendimiento-salinerito-salinas.html>. Recuperado el 23 de marzo del 2018.
- Revista “Voces en el Fénix”, Economía Social-Ejemplares 37 y 38. Entrevista “José Luis Coraggio, Los sentidos de la Economía Social”. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=C80_fkhLiqc. Recuperado el 29 de mayo del 2018.
- Rofman, Alejandro; García, Liliana Inés, Di Loreto, María (2004), Autogestión de los Trabajadores, una Experiencia en Expansión para Enfrentar el Desempleo Urbano: el Caso Argentino.
- Rofman, Alejandro y Vázquez Blanco, Juan Manuel (2011), Al cierre del Bicentenario, dos modelos de país en disputa. En Aportes de la Economía Política en el Bicentenario. Vázquez Blanco, Juan Manuel y Fraschina, Santiago (copiladores). Ediciones Prometeo Libros. Buenos Aires.
- Roitman Roberto (2016), ¿De qué hablamos cuando hablamos de Economía Social? Disponible en: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/8617/libro-ess-completo.pdf. Recuperado el 10 de octubre del 2018.
- Salinerito, Información relacionado a institución, economía solidaria, productos, turismo y ventas. Disponible en: <http://www.salinerito.com/>. Recuperado el 23 de marzo del 2018.
- Secretaría Nacional de Gestión de la Política (SNGP). Registro Único de Organizaciones Sociales (SUIOS). Disponible en: <https://sociedadcivil.gob.ec/directorio>. Recuperado el 09 de mayo del 2018.

- SETEM Federación, Quienes somos. Disponible en: <http://www.setem.org/site/es/federacion/quienes-somos/>. Recuperado el 10 de abril del 2018.
- SETEM Federación (2012), Miradas Globales para otra Economía. SETEM Federación. Disponible en: https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/1_Miradas_ESP_web_doble_pag.pdf. Recuperado el 23 de febrero del 2018.
- Singer Paul (2004), Economía Solidaria. En Cattani Antonio David; La otra economía; Economía Social. Buenos Aires. Disponible en: <https://www.economiasolidaria.org/sites/default/files/Laotraeconomia.pdf>. Recuperado el 10 de octubre del 2018.
- Socialab, Quienes somos. Disponible en: <https://www.socialab.com/about/> Recuperado el 15 de abril del 2018.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Disponible en: www.seps.gob.ec/interna-npe?760. Recuperado el 23 de marzo del 2018.
- Unión Nacional de Cooperativas de Agricultura Familiar y Economía Solidaria (UNICAFES), Perfil de Faces do Brasil. Disponible en: <http://unicafes.org.br/profile/faces-do-brasil/events/2016/11>. Recuperado el 12 de abril del 2018.
- Vázquez Barquero, Antonio & Rodríguez-Cohard Juan C. (2015): Endogenous development and institutions: Challenges for local development initiatives, Environment and Planning C: Government and Policy 0(0) 1–19, sagepub.co.uk/journalsPermissions.nav, Londres
- Valcarcel, Marcel (2006), Génesis y Evolución del Concepto y Enfoques sobre el Desarrollo. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Disponible en: <https://www.uv.mx/mie/files/2012/10/SESSION-6-Marcel-Valcarcel-Desarrollo-Sesion6.pdf>. Recuperado el 21 de febrero del 2018.
- Zhonio Bladimir (2013), Análisis del potencial turístico rural, artesanal e industrial de Salinas de Tomabela. Revista Ecuador Oculto. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4689128>. Recuperado el 23 de marzo del 2018.

Apéndices

Apéndice A: Guión temático para entrevista al Coordinador del Gruppo Salinas



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

Escuela de Política y Gobierno
Maestría en Política y Gestión Local

Guía de Entrevista al Coordinador del Gruppo Salinas

Participantes:

- Lcdo. Carlos Méndez (Coordinador del Gruppo Salinas)
- Lcdo. Galo Castro Iturralde (Maestrando responsable de la investigación)

Modelo de gestión

1. ¿Cuál es el número total de empresas que forman parte del Gruppo Salinas?
2. ¿Cómo está conformado el directorio del Gruppo Salinas para la toma de decisiones? ¿Cuántos representantes por cada organización hay en esa asamblea? ¿todos los representantes de las organizaciones tienen el mismo peso a la hora de las decisiones o alguna organización tiene supremacía en comparación con las demás?
3. Los directivos de cada organización. ¿cómo son elegidos? ¿Por cuánto tiempo? ¿Quiénes los eligen?
4. ¿Participa de la asamblea la Comercializadora Nacional y el Centro de Exportaciones?
5. ¿Cómo se financia la Comercializadora Nacional y el Centro de Exportaciones?
6. ¿Existen ventajas al ser Corporación, Fundaciones y Organizaciones como formas jurídicas de las entidades que conforman el Gruppo Salinas en lugar de haberse constituido como entidades con fines de lucro como sociedad anónima o limitada?
7. ¿Cómo es la estructura interna de cada organización? ¿existe una estructura homogénea manejada por todas?
8. Los ingresos y utilidades que generan cada una de las seis organizaciones principales del Gruppo Salinas, ¿se manejan individualmente o existen acciones permanentes y conjuntas que ayudan a compensar y así se pueda acceder a beneficios equitativos en todas las organizaciones?
9. ¿Las seis organizaciones del Gruppo Salinas trabajan de manera asociada en acciones de compra de insumos, comercialización, publicidad o exportaciones?
10. ¿Las mejoras y reinversiones que se dan en las organizaciones de Gruppo Salinas son con fondos propios, por acceso a financiamiento, con créditos no reembolsables o por ayudas de cooperación internacional?

11. ¿Actualmente están desarrollando proyectos en conjunto con entidades del Estado Nacional, provincial, cantonal o parroquial? ¿Alguna acción exitosa desarrollada en el pasado reciente con alguno de dichos niveles del Estado?
12. ¿Se encuentran vinculados con alguna red de economía popular, social o solidaria a nivel internacional? ¿qué tipo de beneficios han recibido de aquella vinculación?
13. ¿Actualmente han tenido acercamiento o proyectos con instituciones internacionales como por ejemplo:
 - Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social
 - Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa,
 - Centro Internacional de Investigación e Información sobre la Economía Pública, Social y Cooperativa (CIRIEC),
 - Observatorio Español de la Economía Social,
 - Confederación Empresarial Española de la Economía Social,
 - Red Euromediterránea de la Economía Social (RED ESMED),
 - Escuela de Organización Industrial (EOI),
 - SETEM Federación
 - ¿con alguna otra entidad?

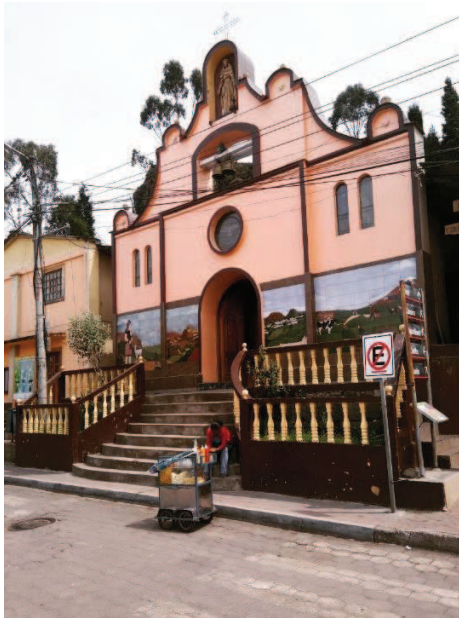
De ser una respuesta afirmativa, ¿Qué beneficios han recibido con este acercamiento?

14. ¿Están vinculados a redes internacionales de comercio justo? ¿de qué forma?
15. ¿Qué papel juegan o cómo se relacionan con los aliados estratégicos (FUNCONQUERUCON, UNILACTEOS, FEPP, PHD)?
16. ¿Podría contarnos un poco del papel y vinculación que tiene Gruppo Salinas con el Instituto Superior de Economía Solidaria recientemente creado en Salinas? ¿Qué expectativas tiene al respecto?
17. Conozco que son sociedades de economía solidaria la Radio Comunitaria Salinerito, Centro de Relaciones Académicas, Naturaleza Viva, Cáritas, Centro de Acopio Echeandía entre otros. ¿cómo se vinculan éstas con el Gruppo Salinas?
18. ¿Tienen procesos de mejoramiento y capacitación permanente? Quién las financia? ¿Cuentan en la localidad con suficiente personal capacitado? ¿financian la preparación, capacitación o carrera universitaria de los empleados de las distintas empresas?
19. ¿Cómo son repartidas las ganancias generadas por cada empresa? ¿Quiénes son considerados socios y quienes empleados?

Información general:

20. ¿Cuál es el número de beneficiarios directos e indirectos de las actividades económicas del Gruppo Salinas en la parroquia y fuera de ella? Proveedores locales, trabajadores y administrativos.
21. Por facturación, ¿Cuáles son las principales empresas y/o productos del Gruppo Salinas?
22. ¿Cuáles considera son los desafíos del Gruppo Salinas? ¿Se desarrollan procesos o están insertos en programas de mejora continua? ¿Qué aspectos tienen en cuenta? ¿Cómo llevan a cabo dichas acciones? ¿Qué se han planteado a realizar a futuro sobre este aspecto?
23. ¿Si tuviera que enlistar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Gruppo Salinas, cuáles serían?
24. ¿Considera como imitable o emulable para otras comunidades el proceso de desarrollo implementado en Salinas? ¿Cuáles a su criterio podrían ser las dificultades a enfrentar?
25. En caso que los salesianos se apartaren del proceso, ¿considera que los emprendimientos de la localidad de Salinas y el Gruppo Salinas estarían preparados para continuar con el modelo de desarrollo de economía solidaria?
26. ¿Por qué razones considera que los productos de Gruppo Salinas pueden competir en el mercado ante empresas capitalistas?
27. ¿Cómo gestionan los liderazgos existentes entre la comunidad de Salinas además de los colaboradores de Gruppo Salinas?
28. ¿Cómo es la propiedad de los activos de las empresas?
29. Conozco que en la localidad se están dando emprendimientos familiares o privados por pobladores de Salinas incluso en la elaboración de productos que Gruppo Salinas también produce. ¿Considera que esta tendencia afectará al modelo de desarrollo de economía solidaria existente en la parroquia y sus comunidades? ¿Les interesa que dichas iniciativas sean insertas en el modelo solidario? ¿qué acciones han pensado para vincularlos?

**Apéndice B: Registro fotográfico
Salinas de Guaranda (Ecuador)**



Apéndice C: Registro fotográfico
Empresas comunitarias de Salinas de Guaranda (Ecuador)

Hilandería Intercomunal Salinas
(FUNORSAL)



Fábrica de quesos “El Salinerito”
(PRODUCCOOP)



**Fábricas de Chocolates
(Fundación Familia Salesiana)**



**Producción de aceites esenciales y plantas medicinales
(Fundación Familia Salesiana / Fundación Grupo Juvenil Salinas)**



**Producción de prendas textiles
(TEXSAL)**



**Fábrica de Embutidos y Cooperativa de Ahorro y Crédito
(FUNORSAL / COACSAL)**

