



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
INDOAMÉRICA  
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE  
LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**TEMA**

---

**LA GESTIÓN DE FUNORSAL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y  
SOCIAL DE SALINAS DE GUARANDA.**

---

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de las Organizaciones de Economía Social y Solidaria.

**Autor(a):**

Sonia Janeth Mena Segovia

**Tutor(a):**

Ing. Jorge García Guerrero, Mgs.

AMBATO - ECUADOR

2023

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN  
ELECTRÓNICA DEL TRABAJO DE TÍTULACIÓN**

Yo, Sonia Janeth Mena Segovia, declaro ser autor del Trabajo de Investigación con el nombre “La Gestión de FUNORSAL en el desarrollo Económico y Social de Salinas de Guaranda”, como requisito para optar al posgrado de Administración de las Organizaciones de Economía Social y Solidaria y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Tecnológica Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Tecnológica Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Tecnológica Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato a los 23 días del mes de marzo de 2023, firmo conforme:

Autor: Sonia Janeth Mena Segovia

Firma:  .....

Número de Cédula: 1716179740

Dirección: Quito, parroquia Tumbaco, barrió San José de Rumihuaico

Correo Electrónico: mena\_janeth@yahoo.com

Teléfono: 099 1403 202

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “La Gestión de FUNORSAL en el desarrollo Económico y Social de Salinas de Guaranda” presentado por Sonia Janeth Mena Segovia, para optar por el Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de Economía Social y Solidaria.

### **CERTIFICO**

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal Examinador que se designe.

Ambato, 23 de marzo de 2023

.....

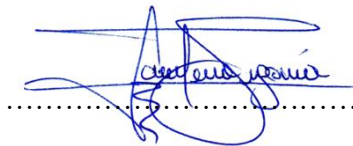
Ing. Jorge Eduardo García Guerrero, Ms.

C.I.: 1801965896

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magíster en Máster en Administración de las Organizaciones de Economía Social y Solidaria, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 23 de marzo de 2023



Sonia Janeth Mena Segovia

C.I.: 1716179740

## **APROBACIÓN TRIBUNAL**

El trabajo de Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: LA GESTIÓN DE FUNORSAL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE SALINAS DE GUARANDA, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de las Organizaciones de Economía Social y Solidaria, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Ambato, 23 de marzo de 2023

.....

Dr. Mario Alberto Moreno Mejía, Mg.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....

Ing. Mónica Paulina Espinoza Guano, Mg.

VOCAL

.....

Ing. Jorge Eduardo García Guerrero, Mg.

VOCAL

**DEDICATORIA**

A Emanuela y Valentina,  
motor de mis ilusiones, pasiones y metas.

**Sonia Janeth Mena Segovia**

## **AGRADECIMIENTO**

A quienes no dejaron de confiar en mi  
perseverancia.

**Sonia Janeth Mena Segovia**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>PORTADA</b> .....	<b>i</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>iii</b>
<b>APROBACIÓN TRIBUNAL</b> .....	<b>v</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>vi</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS y/o CUADROS</b> .....	<b>xi</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE IMAGENES</b> .....	<b>xiii</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
Importancia y actualidad.....	1
Justificación .....	2
Planteamiento del problema .....	4
Delimitación del Objeto de Investigación .....	4
Objetivos.....	5
<b>CAPITULO I</b> .....	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>6</b>
Perspectivas del Desarrollo .....	6
Antecedentes y generalidades .....	6
Desarrollo sostenible.....	7
Desarrollo para América Latina .....	8
Objetivos del Desarrollo Sostenible .....	10
Visión del Desarrollo .....	11
Marco Normativo Ecuador .....	11
Constitución de la República del Ecuador.....	11
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria .....	12
Agendas de Desarrollo.....	13
Plan Nacional de Desarrollo.....	13
Economía Social y Solidaria y Desarrollo Local .....	14
EPS como estrategia para erradicar la pobreza .....	16



El Proceso de Desarrollo Local de Salinas de Guaranda .....	16
Modelo de Gestión de FUNORSAL .....	17
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>18</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>18</b>
Paradigma y tipo de investigación .....	18
Operacionalización de variables.....	19
Análisis crítico .....	23
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>24</b>
<b>PRODUCTO/RESULTADO .....</b>	<b>24</b>
Delimitación: .....	24
Ámbito de Intervención .....	24
Grupo meta .....	24
Objetivo .....	24
Enfoque.....	24
Distribución de la Población por Sexo y Edad en el periodo 2001-2010.....	26
Educación .....	27
Niveles de pobreza.....	28
Origen y evolución de FUNORSAL .....	29
Nacimiento y primeros años.....	29
Crecimiento e internacionalización.....	30
Estado actual y perspectiva .....	31
Actividades Económicas.....	32
Centro de Acopio Comunitario .....	32
Embutidora .....	33
Criadero de Cerdos .....	33
Hilandería Intercomunal Salinas (HIS) .....	34
Escuela de Formación Empresarial.....	34
Hospedería Campesina .....	35
Unidad de Créditos .....	35
Relaciones Interinstitucionales.....	35
Corporación Gruppo Salinas. ....	36
Organizaciones socias de la corporación:.....	36
FEPP .....	37

El Impacto en el proceso de desarrollo económico y social de Salinas de Guaranda.....	37
Proyectos y programas de FUNORSAL: .....	37
Principales Impactos Generados .....	41
Aprendizajes y Retos .....	42
Propuesta de aspectos a considerar para el modelo de gestión de FUNORSAL mediante los principios de la Economía Solidaria. ....	47
Ubicación de FUNORSAL.....	47
Descripción de la Propuesta .....	48
Objetivo .....	49
Elementos que la conforman. ....	49
Premisas para su implementación.....	49
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>56</b>
Conclusiones.....	56
Recomendaciones.....	58
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>

## ÍNDICE DE TABLAS y/o CUADROS

<b>Tabla 1</b> Objeto: El Desarrollo Económico y Social .....	19
<b>Tabla 2</b> Campo: La Gestión de FUNORSAL .....	20
<b>Tabla 3</b> Grupos Focales.....	22
<b>Tabla 4</b> Población Parroquia Salinas .....	25
<b>Tabla 5</b> Población Económicamente Activa.....	26
<b>Tabla 6</b> Educación en Salinas .....	27
<b>Tabla 7</b> Indicadores económicos y sociales de Salinas al 2020 .....	29
<b>Tabla 8</b> Proyectos y programas principales .....	38
<b>Tabla 9</b> Elementos del modelo de gestión de FUNORSAL – BUENAS PRÁCTICAS .....	46
<b>Tabla 10</b> Ubicación Geográfica.....	48
<b>Tabla 11</b> Población Económicamente Activa.....	75
<b>Tabla 12</b> Educación en Salinas.....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Diagrama Causa-Efecto .....	23
<b>Gráfico 2</b> Consolidación de la Economía Solidaria .....	50
<b>Gráfico 3</b> Economía Solidaria en Salinas Bolívar .....	50
<b>Gráfico 4</b> Elementos de Gestión de Funorsal .....	53
<b>Gráfico 5</b> Elementos de Gestión de las Organizaciones Solidarias.....	55
<b>Gráfico 6</b> Elementos de Gestión de las Organizaciones Solidarias.....	83

## ÍNDICE DE IMAGENES

<b>Imagen 1</b> Distribución de la Población por Sexo y Edad en el periodo 2001-2010 .....	26
<b>Imagen 2</b> Nivel de Instrucción en Salinas.....	27
<b>Imagen 3</b> Niveles de Pobreza .....	28
<b>Imagen 4</b> Ubicación .....	48
<b>Imagen 5</b> Distribución de la Población por Sexo y Edad en el periodo 2001-2010 .....	75
<b>Imagen 6</b> Nivel de Instrucción en Salinas.....	76
<b>Imagen 7</b> Niveles de Pobreza .....	77

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE**  
**ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**TEMA:** LA GESTIÓN DE FUNORSAL EN EL DESARROLLO ECONÓMICO  
Y SOCIAL DE SALINAS DE GUARANDA

**AUTOR:** Sonia Janeth Mena Segovia

**TUTOR:** Dr. Jorge García Mgs.

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de investigación se encuentra enfocado en la gestión del desarrollo económico y social de FUNORSAL, cuyo objetivo de esta investigación fue sistematizar el modelo de gestión que posee FUNORSAL en el desarrollo económico y social. Este estudio fue de tipo bibliográfico-documental, descriptivo, exploratorio, cualitativo y deductivo, se utilizó como técnica de recolección de información una entrevista semiestructurada, así como el desarrollo de 3 grupos focales conformados por 8 a 10 personas que forman parte de FUNORSAL, la información que se recolectó pudo evidenciar que Salinas de Guaranda se le considera uno de los pioneros en implementar la economía popular y solidaria, dado que sus actividades sociales y productivas se encuentran direccionadas a la solidaridad, autogestión, colectividad y otros factores que la distinguen al compararla con las demás parroquias que posee el cantón Guaranda. FUNORSAL es una organización que ha aportado al desarrollo económico y social de Salinas de Guaranda desde su creación, teniendo como fin el fortalecimiento de las comunidades de la parroquia y sus organizaciones a través de principios solidarios, sin embargo, como toda organización social, ha tenido aciertos que deben ser profundizados y difundidos, así como debilidades que deben ser atacadas sin perder el horizonte de sus fines. Finalmente, el documento de sistematización da cuentas de una serie de buenas prácticas resultantes de las áreas de gestión de la institución y lineamientos para un modelo de gestión aplicable a FUNORSAL y a organizaciones de la misma naturaleza. El documento de sistematización será entregado a los actores de la organización como un insumo para la gestión organizacional y con el fin de socializar a sus organizaciones aliadas.

**DESCRIPTORES:** Organización social, desarrollo económico, desarrollo social, Economía Solidaria.

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA INDOAMÉRICA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE**  
**ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA**

**THEME:** THE MANAGEMENT OF FUNORSAL IN THE ECONOMIC AND  
SOCIAL DEVELOPMENT OF SALINAS DE GUARANDA

**AUTHOR:** Sonia Janeth Mena Segovia

**TUTOR:** Dr. Jorge García Mgs.

**ABSTRACT**

This research focused on the management of the economic and social development at FUNORSAL, the research objective was to systematize the management model that FUNORSAL has in economic and social development. This study was bibliographic-documentary, descriptive, exploratory, qualitative, and deductive, a semi-structured interview was applied as a data collection technique, besides the development of three focal groups made up of eight to ten people who are part of FUNORSAL. The collected data could show that Salinas de Guaranda is considered one of the pioneers in implementing the popular and solidarity economy since its social and productive activities are aimed at solidarity, self-management, collectivity, and other factors that distinguish it when compared with the other parishes that the Guaranda canton has. FUNORSAL is an organization that has contributed to the economic and social development of Salinas de Guaranda since its creation to strengthen the communities of the parish and its organizations through solidarity principles, despite, like any social organization, it has had successes that must be deepened and disseminated, as well as weaknesses that must solve without losing the horizon of its purposes. Finally, the systematization document gives accounts of a series of good practices resulting from the management areas of the institution and guidelines for a management model applicable at FUNORSAL and organizations of the same nature. The systematization document will be delivered to the organization staff as input for organizational management and to socialize their allied organizations.

**KEYWORDS:** Economic development, social development, solidarity.

# INTRODUCCIÓN

## Importancia y actualidad

El presente trabajo de investigación, corte temporal del estudio el año 2020, pretende un mayor impacto en otras organizaciones y/o experiencias de Economía Social y Solidaria, desde el estudio y la difusión de la Gestión de la Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas FUNORSAL en el desarrollo económico y social de la parroquia Salinas.

FUNORSAL es una fundación sin fines de lucro, miembro de la Corporación Gruppo Salinas, que junto con otras 5 organizaciones han gestionado la creación de micro empresas que generan empleo y aportan económicamente y al desarrollo de aspectos sociales de la zona, creando la marca comunitaria “Salinerito” que encierra una historia de trabajo comunitario detrás de la transformación de materias primas y la comercialización de productos en las líneas de confites, deshidratados, cárnicos, lácteos y textiles.

Esta combinación social – productivo, que marca el caminar de FUNORSAL, por formarse como “un organismo de segundo grado que debía ofrecer soporte y asesoría gerencial a las cooperativas, racionalizar las relaciones con los entes externos, promover la diversificación y la descentralización productiva y garantizar la solidaridad entre las diferentes empresas”, ha aportado en estos años a mejorar las condiciones de vida de la población local, dando lugar a que algunos autores definan esta intervención, a “Salinas de Guaranda un Horizonte de Economía Solidaria”, así, el presente estudio se enmarca en la línea investigación Bienestar Humano y en la sub línea Economía Social para el Desarrollo. (Mata, 2014)

El estudio además pretende dar a conocer elementos del aporte organizativo y el desarrollo de la población de la parroquia Salinas, que busquen dar cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, planteados por el PNUD en el año 2016, además, la investigación se relacionan principalmente con tres de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador 2017 - 2021, el objetivo número 1 habla sobre: “Se debe garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas”, el objetivo número 4 hace referencia a: “Consolidar el sistema económico social y solidario y afianzar la dolarización” y finalmente el objetivo número 5 “Impulsa la productividad y



competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria”. (Máttar & Cuervo, 2017).

Por otro lado, se considera importante el presente estudio, ya que en los últimos años, la Institucionalidad Salinera, se ha preocupado por difundir su proceso y ponerlo al servicio de otras Organizaciones y experiencias que se lo realiza a través de la práctica de la Economía Solidaria; por tanto después de una sustentación teórica y el proceso de investigación que recoge desde la perspectiva de los actores una serie de elementos, para definir las bases de su modelo de gestión actual; el producto final de esta investigación, es un documento de sistematización, enfocado a ser un referente para que otros actores conozcan el papel de una de las organización protagonistas del proceso de Salinas, que refleje una serie de buenas prácticas, para que así la organización pueda desde sus aciertos, afianzar sus propios procesos y socializarlos a otras organizaciones y experiencias de Economía Solidaria, por otro lado se planteará una serie de elementos a ser considerados en una propuesta de modelo de gestión, basado en las lecciones aprendidas de FUNORSAL; modelo que parte de un objetivo en común para el ejercicio de una serie de pasos a ejecutarse de manera continua, con miras a un proceso de mejora: Planificación Estratégica y Participativa, Trabajo en Común, Compromiso con la comunidad y el medio ambiente, Retroalimentación.

### **Justificación**

La pobreza e inequidad en América Latina en los 80’s que hace referencia a la década perdida, debido a la crisis económico mundial, generada en un sistema capitalista, evidenciada en la acumulación de la riqueza para pocos y en los altos índices de pobreza a nivel mundial, demuestra un inadecuado sistema para todos los sectores sociales, mismos que buscan alternativas de organización donde se gestione y se considere los aspectos diversos de la vida para alcanzar un desarrollo socio – económico.

Ecuador también ha sido afectado por la crisis económica en los años 80s, por los altos niveles de endeudamiento externo, impidiendo que el estado responda a los requerimientos de la sociedad ecuatoriana, como salud, educación, infraestructura, producción, etc. Las personas más vulnerables han sido las comunidades indígenas y las mujeres. Frente a esta falta de respuesta de las Instituciones públicas, surge la gestión organizaciones desde la sociedad civil, con el fin de impulsar transformaciones desde un desarrollo endógeno.

Es importante practicar la solidaridad como estrategia para salir de la pobreza, por tal motivo Salinas de Guaranda, se ha considerado como un pueblo de Economía Solidaria por su proceso de trabajo comunitario iniciado hace más de 40 años, ha sido caso de estudio en varias ocasiones y presentado como un “modelo” en su dinámica de promoción humana a través de la rentabilidad productiva; sin embargo se considera pertinente un documento reflexionado desde el interior de la misma institución que dé a conocer tanto los aciertos como los errores de las Organizaciones que hacen Salinerito.

Por otro lado, la Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas – FUNORSAL, es una de las organizaciones pioneras del proceso de desarrollo de Salinas, aportando con la generación de empleo desde sus actividades productivas, las mismas que han sostenido acciones de asistencia técnica, asistencia médica, educativo, condiciones de vivienda, capacitación y seguimiento administrativo y socio organizativo a demás organizaciones de base de las comunidades de la parroquia, por tanto su aporte significa un caminar de aprendizajes para otras organizaciones del sector de la Economía Social y Solidaria del país.

Es necesario, además, reconocer y aprender de los pasos que se han dado desde las Organizaciones de Salinas, y así enfrentarse a nuevos retos. Está claro que los desafíos actuales son otros y la intención es no perder el horizonte del inicio del proceso salinero, así como también corregir acciones que demoraron el caminar. Considerando que la Sistematización es la práctica que quiere entender cómo funciona una intervención en un contexto determinado, así como sus obstáculos, logro o posibilidades de que se pueda replicar, se plantea la realización de un documento de Sistematización de la gestión de FUNORSAL, documento que, puesto al servicio de otras organizaciones o experiencias del sector social y solidario, puedan verse reflejadas y el mismo, aporte a afianzar sus procesos desde el conocimiento real de la Organización. (García, 2020)

Con miras a que estos procesos sigan fortaleciéndose y que aporten en mayor medida a la economía nacional y global, es decir se conviertan en economías de escala y no sean considerados meramente con economías pequeñas con impactos limitados. El proceso de Sistematización será tanto desde las experiencias de los actores involucrados en la gestión de FUNORSAL y de los beneficiarios o aliados de la misma, así como también de la revisión de documentación existente para analizar la visión de varios autores y contrastarla con el presente documento.

## **Planteamiento del problema**

A pesar de la existencia de numerosas publicaciones académicas, de estudio o promocionales, no se ha validado una que sistematice el modelo de gestión de las organizaciones miembros de la Corporación Gruppo Salinas, como es el caso de FUNORSAL, por lo tanto, se siente un impacto limitado, por la difusión inadecuada de su Gestión, al no contar con un documento que recoja su experiencia como un posible modelo exitoso y que pueda ser replicado en otros lugares del país o la región que permita la promoción de procesos de desarrollo económicos y sociales como en Salinas de Guaranda.

¿Qué factores han permitido a FUNORSAL aportar al desarrollo económico y social de Salinas de Guaranda?

## **Delimitación del Objeto de Investigación**

**Objeto de estudio:** La Gestión de FUNORSAL

**Campo de estudio:** El Desarrollo económico y social

## **Objetivos**

### **General:**

- Sistematizar el modelo de gestión de FUNORSAL en el desarrollo económico y social de Salinas de Guaranda, como una propuesta aplicable para otras organizaciones o experiencias de economías social y solidaria.

### **Específicos:**

- Fundamentar desde la teoría, el papel de las organizaciones de economía solidaria frente a los procesos de desarrollo económico y social de una localidad.
- Determinar una serie de buenas prácticas de la gestión de FUNORSAL, como aporte al proceso de desarrollo económico y social Salinas de Guaranda.
- Desarrollar un documento que sistematice la gestión de FUNORSAL y contribuya a otras organizaciones o experiencias de economías social y solidaria a aportar a los procesos de desarrollo económico y social de su localidad.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

Este capítulo aborda concepciones históricas y teóricas del desarrollo desde los distintos debates sociales y económicos, mismos que permiten hacer referencia a los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* planteados por el *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo* (PNUD) como herramientas para establecer parámetros de medida y análisis a nivel mundial sobre el desarrollo. Además, se dará una mirada amplia a la normativa vigente en Ecuador a través de la Constitución y el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021, denominado “*Toda una Vida*”.

Para entender la visión actual del desarrollo rural, se camina por varias conceptualizaciones que parten de la perspectiva de la economía social y solidaria, y, ante todo, la fundamentación legales que amparan los procesos de esta temática en Ecuador, se revisa conceptualizaciones de desarrollo local y planificación con el afán de señalar reseñas históricas bajo las experiencias de desarrollo económico y social suscitadas en Salinas de Guaranda, lo que permite dar hacer un preámbulo a la investigación sobre la gestión realizada por parte de la Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL) como un ente actor de los procesos de desarrollo en esta parroquia.

Finalmente, se conceptualiza y explica la importancia un proceso de sistematización enfatizando como una forma de enseñanza-aprendizaje de experiencias, mismas que permiten sustentar el resultado final de la investigación efectuada.

#### **Perspectivas del Desarrollo**

##### **Antecedentes y generalidades**

Según Arango, Mahía, Moya, & Sánchez (2018) el uso del término “desarrollo” aparece a raíz de la Segunda Guerra Mundial, como una forma de reestructurar los Estados que quedaron devastados por este acontecimiento, según los planteamientos del Plan Marshall, denominado así en honor a George Marshall, quien fue uno de los impulsores del desarrollo con fines políticos, sociales y económicos; ahora bien, no es que la palabra desarrollo se originó desde mediados del siglo XX, sino que el mismo ya era utilizado como instrumento para mejorar los índices económicos y sociales basados

en un ideal de “progreso”, de ahí es que se deriva la perspectiva de desarrollo como tal (Ipar & Tonkonoff, 2018).

Para Sañudo (2016), el significado de desarrollo hoy en día obedece a un distanciamiento de contenidos, usado como objeto del discurso desde la posición de diversas disciplinas, tal es el caso, de que, para señalar un mejoramiento para determinada circunstancia, se usa el concepto de desarrollo. De esa manera, definir de forma precisa y clara al desarrollo se torna complicado, porque en muchas conceptualizaciones se separan componentes necesarios para ciertos sectores. Incluso, el sitio web de las Naciones Unidas (2018), sustenta este hecho al describir que el significado de desarrollo ha ido cambiando constantemente.

Por lo tanto se indica lo señalado por Quispe & Arista (2021), lo que radica en que el lector tiene una postura ideológica-académica para que comprenda que el desarrollo puede tener una amplitud de definiciones, es decir, es polisémico según varía el entorno, sea endógeno o exógeno, y muchas pueden mantener vínculos entre sí y otras no, sin embargo, para la presente investigación se ha tomado como referencia lo dispuesto por las Naciones Unidas, el cual define que el desarrollo es la prosperidad establecida en un bienestar humano, social, económico, cultural y ecológico cimentado en una simbiosis e interacción continua entre los agentes que conforman el entorno.

### **Desarrollo sostenible**

El desarrollo ha sido dividido en varios enfoques, humano, social, urbano, rural, local, económico, sustentable, sostenible, ecológico, tecnológico y académico. Cada una de estas divisiones pueden significar tanto particularidades como elementos que las relacionan entre sí, porque el desarrollo en sí, tal como manifiesta Martínez (1997), se circunscribe bajo un parámetro de bienestar global, debido a eso, no es necesario distanciar sus diferentes aristas, porque el desarrollo es general, mas no particular.

El planteamiento desarrollista que más se ha adecuado a la interacción de las personas y el que más ha tenido repercusión en empleo de programas y estrategias para generar bienestar del entorno, ha sido el desarrollo sostenible. Este desarrollo desde la mirada de Bresser (2017) se condensa en la necesidad de mitigar ciertos problemas que han venido siendo acarreados desde las políticas internacionales por países industrializados, donde el afán consiste en dar un espacio crucial para las mejoras del

sistema natural como un pilar que permite el sostén del sistema social y sistema económico (Cypher & Alfaro, 2016).

Por otra parte de Rocuts, Jiménez, & Navarrete (2009), no toma como sistema a los ejes que Mario Pérez ha señalado, ya que, no es factible hablar de sistema cuando lo que se ha trazado como meta es la sostenibilidad, de esa forma es que la sostenibilidad económica y la ecológica tienen que estar de acuerdo en las acciones que se tomen; ahora bien, Jiménez (2018), considera la idea de una participación social para generar desarrollo sostenible, a su vez, la ubica como un modelo de interfaz medioambiental, es decir, forma parte de la transformación cambiando elementos tanto para la sostenibilidad económica y ecológica (Trujillo y otros, 2018).

Según López (2011), el desarrollo sostenible, en definitiva, cumple la función de cubrir cada uno de los requerimientos que la población posee, y que, a su vez, se proyecta a que las generaciones venideras sean capaces de satisfacer sus necesidades, esta propuesta fue dada en el año de 1987 por parte de las Naciones Unidas, acogiendo al *Informe Brundtland, producto de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo*; y fruto de aquello, es que para Tapia (2008), se derivó dos criterios de suma importancia, el equilibrio entre el aspecto social, económico y natural; y, las obligaciones de bienestar para el futuro (Naciones Unidas, 2020).

### **Desarrollo para América Latina**

En el caso Según López (2011), el desarrollo sostenible, en definitiva, cumple la función de cubrir cada uno de los requerimientos que la población posee, y que, a su vez, se proyecta a que las generaciones venideras sean capaces de satisfacer sus necesidades

Ahora bien, Levy (2006), al igual que muchos escritores de aquella época, tales como, Oswaldo Sunkel, Aníbal Quijano, Enrique Dussel, Raúl Prebisch, y demás, sustentaron que la Teoría Cepalina no cumplió con los fines propuestos, porque no se visualizó un incremento en las economías latinoamericanas ni mucho menos se dio la industrialización que se promovían en sus programas, es de esa manera, que, al no cumplir con sus objetivos trazados, aún los países del cono sur se hallaban en subdesarrollo.

La Teoría de la Dependencia, si bien es cierto, se vinculaba con la Teoría de la CEPAL, pero Rivero & Andrade (2019), enfatizaba aspectos en que las naciones latinoamericanas aún padecían bajo el dominio de los países industrializados, es decir,

los Estados de la periferia todavía requerían de apoyo y asistencia técnica y tecnológica por parte de los países desarrollados, generando de esa manera una dependencia total (Carranza y otros, 2020).

Estas teorías obedecen a la realidad y a las posturas desarrollistas que se aplicaron para los países de América Latina en las últimas décadas del siglo XX, por un lado, se intentó modernizar e industrializar a las naciones subdesarrolladas promoviendo un aumento en las economías locales de cada Estado, sin embargo, tal parece ser que este planteamiento solamente sirvió para generar una intromisión extranjera para aumentar los niveles de dominación en el seno de estos países (Cuevas y otros, 2018), dando como resultado una dependencia y arraigamiento a un modelo de desarrollo no visualizado desde la cosmovisión de las economías locales de los Estados de Latinoamérica (Mendiluz & Jimenez, 2018).

De entre las distintas visiones del desarrollo, se ha considerado necesaria situarnos en el concepto del Buen Vivir, a manera de análisis frente a lo escrito a nivel mundial y regional.

El Buen Vivir, desde la percepción de Barragán (2020), forma parte de un conjunto de preceptos filosóficos andinos e indígenas donde se procura generar mayor solvencia y bienestar social, cultural, económico y ecológico, muchos estudiosos creen que esta denominación proviene del idioma kichwa, Sumak Kawsay, para otros, es un término acuñado bajo un ideal de querer satisfacer ciertas necesidades de los grupos y movimientos de base.

Según Astudillo (2018), señalan que la idea del Buen Vivir para Ecuador es un fundamento que inicia como un modo alternativo para el desarrollo, en el cual se ejecuta y se construyen políticas públicas. Según Carosio, et.al (2017) para fortalecer las economías de las comunidades, pueblos y nacionalidades, no obstante, la palabra desarrollo se ha globalizado, es por eso que cuando se desea hablar de modelos alternativos al desarrollo, es necesario situarse en un sistema ideológico, para ver si realmente es alternativo o simplemente derivativo (Astudillo, 2020).

La meta del Buen Vivir se basa en aumentar las economías de los sectores más vulnerables, es de esa manera que se crearon las economías populares y solidarias, o, las economías sociales y solidarias, es aquí indicado preguntarse si éstas se sustentan



únicamente en el bienestar social arraigado a la participación de los habitantes del sector, o, en el bienestar social arraigado a los ingresos económicos (Saltos y otros, 2016).

Estas economías se encuentran acogidas a dos perspectivas, no obstante, hay que separar componentes indispensables en esta dualidad de indicadores, por un lado se enfoca la necesidad de que el bienestar social se sitúa en la interacción social, y por el otro, en los recursos económicos que se perciben; en el caso general de que las economías mencionadas recopilen estos dos factores, la interrogante sería a dónde se pretende apuntar, bien al desarrollo económico o al desarrollo social, porque indistintamente cual fuese la respuesta, ambos son nutrientes para el sistema capitalista (Sánchez y otros, 2017). En síntesis, la idea del Buen Vivir que se aplica es un derivativo del propio desarrollo, mas no significa una alternativa ante este hecho, de tal manera, que aún parece ser que las economías populares, sociales y solidarias tienen como cauce central al sistema capitalista (Lucero, 2020).

### **Objetivos del Desarrollo Sostenible**

Para al año 2015, 193 países adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 ODS, los cuales son considerados como aquellos medios o instrumentos por los cuales, los países suscritos deberán adecuar sus planificaciones para el mejoramiento de los sistemas económicos, socioculturales y ambientales. El ejercicio pleno de los ODS no sólo se arraiga a las competencias de las naciones, sino que es responsabilidad de cada uno de los habitantes luchar por este bienestar general que se intenta promover, porque a más de las políticas públicas y las estrategias que se emitan desde los gobiernos, también queda suelta la idea de cómo cambiar el paradigma de un desarrollo, es así que, por parte de la CEPAL (2019), lo que se plantea es “transformar el paradigma de desarrollo actual en uno que nos lleve por la vía del desarrollo sostenible, inclusivo y con visión hace énfasis en el cambio del estilo de desarrollo, teniendo en cuenta el medio ambiente”. (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2019)

Los 17 objetivos que se han propuesto hasta el año 2030 son: “fin de la pobreza; innovación e infraestructura; salud y bienestar; producción y consumo de forma responsable; acción por el clima; vida submarina y terrestres; paz, justicia e instituciones sólidas; y, alianzas para lograr los objetivos, entre otros.” CEPAL (2019), mismos que forman parte de los principios que sustentan las economías populares y solidarias, y es

hacia allá donde se pretende llegar, porque intentar generar un bienestar para el contexto, también implica buscar soluciones para las necesidades que la población tiene, ya que el bienestar no sólo está en el sistema capitalista, sino que se ampara bajo preceptos sociales, idealizando un mejor vivir ciudadano armonizado con los servicios básicos y el ambiente (Sader & Gentili, 2016).

### **Visión del Desarrollo**

La visión del desarrollo es una visión coherente con la sostenibilidad económica, social y ambiental, pero sobre todo en un sentido de cambio estructural y transformación social, este proceso influye como un aprendizaje y una práctica social enfocada en construir y fortalecer las relaciones sociales de producción distintas a las del capitalismo, caracterizándose como un proceso gradual y no lineal (Cabrera, 2014).

### **Marco Normativo Ecuador**

#### **Constitución de la República del Ecuador**

La “*Constitución del Ecuador*” (2008) nos dice que el sistema económico del Estado, aparte del público, privado o mixto, también tomado en cuenta al popular y solidario (art. 283), es decir, en el país uno de los ejes de la soberanía económica es el ámbito popular y solidario, de tal forma, que para mejorar la identidad del individuo, propender una simbiosis entre Estado, mercado y naturaleza, y, asimismo, buscar nuevas posibilidades que garanticen el buen vivir, es que se ha escogido a la economía popular y solidaria como punto estratégico, mismo que aglutina los sectores de las cooperativas, asociaciones y comunidades.

En ese sentido, en el art. 311 del *ibidem*, se sostiene que el sector financiero tendrá como finalidad las iniciativas que impulsen el progreso y fortalecimiento de la economía popular y solidaria, y que éstas además incluyen cajas, bancos y otras entidades asociativas y cooperativistas que permitan dar un desarrollo para las comunidades. Entre las formas de organización que la Carta Magna reconoce para temas de producción y gestión, de acuerdo al art. 319 son: “*comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas*”, por consecuencia, el Estado ecuatoriano ampara constitucionalmente desde los micro emprendimientos hasta los proyectos macro, donde lo que se prevé es asegurar el buen vivir para los habitantes (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

## **Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria**

La “*Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*” (LOEPS) del año 2011, dice que actualmente en la Asamblea Nacional se está discutiendo ciertos cambios a esta ley, sin embargo, aún falta que ingrese a segundo debate para que se publique en el Registro Oficial, es decir, hoy en día este proyecto de reformas ha culminado la fase del primer debate, y tal parece ser, que en el segundo se va a aprobar sin ninguna dificultad (Asamblea Nacional, 2011).

Con estos antecedentes, y ajustándose al principio de legalidad dispuesto en la Constitución, art. 76 numeral 3, se debe tomar como punto de referencia la ley que se encuentra vigente, por consiguiente, el proyecto de reformas mencionado, solamente se lo abordará en ciertos ejes fundamentales. Según versa el art. 4 de la LOEPS, los principios de la economía popular y solidaria son ocho, mismos que se los ha organizado bajo tres criterios (Asamblea Nacional, 2011).

El art. 3 del cuerpo legal citado, estipula que la presente Ley tendrá como objeto el reconocimiento de cada una de las entidades que conforma la economía popular y solidaria, asimismo, tendrá la finalidad de fomentar, fortalecer y promover los bienes y servicios que son creados por estas organizaciones, entre otros afanes que persigue. Ahora bien, hay que entender que en la vida práctica si se da en tal grado que se demuestra aquello, no obstante, el mismo hecho de que la economía popular y solidaria solamente tiene dos organismos de apoyo, control y regulación, sea el Instituto de “*Economía Popular y Solidaria*” (IEPS), y, la “*Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*” (SEPS), es que no se logra cumplir los objetivos a cabalidad, porque pese a que en la Constitución se le reconoce como un sector estratégico, aún hoy en día no se le otorga el interés ni el lugar propicio para respaldarlo, capaz sea por la idiosincrasia social, falta de cultura hacia un modelo extranjero, o, por la inaplicabilidad de las políticas públicas (Asamblea Nacional, 2011).

Otro de los puntos a colocación, es que las formas de organización previstas en el art. 8 de la LOEPS son similares a los emanados de la Carta Magna, sin embargo, aquí se agrega a las unidades económicas populares, aparte de eso, otras formas de organización competen a las entidades de integración y apoyo, mismas que se encuentran estipuladas en el art. 121 y 127. Indistintamente del pensamiento valorativo del bien o de mal acerca de la economía popular y solidaria, así como de las críticas vertidas hacia ésta, es un

hecho que el Ecuador ha intentado impulsar nuevos procesos económicos, donde la propia ganancia se quede en los sectores que produjo el bien o servicio, de esa manera, es que, aunque no se visualice una realidad que se desea, por menos se tiene algo en camino (Asamblea Nacional, 2011).

### **Agendas de Desarrollo**

Consiste en un plan de acción que se encuentra enfocado en la sociedad y en el planeta. Habrá de impulsar sociedades con el fin de alcanzar los *Objetivos de Desarrollo Sostenible*, en la Cumbre sobre los ODS celebrada en septiembre de 2019, los líderes mundiales solicitaron un decenio de acción, enfocado en el desarrollo sostenible, con el fin de mejorar la aplicación a nivel nacional, logrando los objetivos en la fecha prevista, el año 2030, sin dejar a nadie fuera de esta meta (Naciones Unidas, 2020).

### **Plan Nacional de Desarrollo**

Cada gobierno que entra tiene que venir acompañado con un plan de desarrollo, por tal motivo desde el año 2009 hasta el año 2020, se han emitido tres Planes de Desarrollo Nacional, y haciendo una síntesis de los dos primeros, ambos obedecían a medidas y estrategias optadas desde el planteamiento de un Estado de Bienestar, donde la perspectiva estatal proveía servicios sociales basados en un acceso a recursos con un mínimo nivel de vida para la población. El Plan Nacional de Desarrollo 2009-2013 se centró básicamente a la recuperación de las áreas colectivas con miras al Sumak Kawsay, en cambio, el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2017, donde ya no sólo se dependía de los recursos no renovables, sino que el radio de acción sea fundamentalmente producir energía limpia (Plan Nacional de Desarrollo , 2021).

El Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, el que también se lo conoce como Plan Toda una Vida, se lo creó al transcurrir los 100 primeros días del periodo presidencial de Lenin Moreno por medio del llamado a las mesas de diálogo. Esta planificación que se proyecta hasta el 2021 contiene tres ejes primordiales que disponen de la siguiente manera: derechos para todos durante toda la vida; economía al servicio de la sociedad; y, más sociedad, mejor Estado.

En el segundo eje, el cual es la economía al servicio de la sociedad, en su primer objetivo radica el hecho de la consolidación de la sostenibilidad del sistema económico social y solidario”. En SENPLADES (2018), consta que se debe considerar el sistema

económico social y solidario, es que este plan intenta otorgar un espacio propicio para que sea revalorizada y pueda obtener mayores ganancias de las cuales ha venido obteniendo, y un criterio destacable de aquello es que el 70% de los recursos de las economías populares y solidarias son destinados para las actividades de producción y consumo, mismos que se quedan dentro del sector como ganancia para los habilitantes que generaron dicha utilidad (Plan Nacional de Desarrollo , 2021).

Asimismo, por medio de este objetivo se planea tecnificar los procesos productivos de estos sistemas económicos, para que así se aumente y se promueva una competitividad de mercado para que gane más espacio en el consumo de la sociedad en general. Con todo esto, vale afirmar que la propuesta que se tiene es positiva para aquellas economías que requieren de apoyo estatal, no obstante, visualizando la realidad nacional, este eje, y en especial en el objetivo indicado, no se está cumpliendo a cabalidad, ya que, al estar atravesando por una crisis, el Estado no está en la capacidad de emitir financiamiento para mantener y mejorar la tecnificación de estas economías, además, la propuesta de política pública en la que versa la canalización de recursos económicos para inversión, estipulada en el numeral 4.2 del objetivo previsto, no se lo está ejecutando (SENPLADES, 2018).

Las posibilidades de incrementar los procesos de producción en las economías populares y solidarias se ajustan a los ODS que ya se los ha señalado, principalmente a los objetivos de: *trabajo decente y crecimiento económico; reducción de las desigualdades; e, industrialización, innovación e infraestructura*; así como también los demás ODS arraigados a una perspectiva social (Naciones Unidas, 2018).

### **Economía Social y Solidaria y Desarrollo Local**

“La economía social y solidaria” vista desde el planteamiento de (Coraggio, 2008), es una forma de desarrollo alternativo al sistema capitalista, donde se intenta promover la participación social de los pobladores para que entre ellos generen réditos económicos mismos que serán sometidos a un proceso de redistribución equitativa. Por otro lado, Pérez (2017), sostiene que esta economía no sólo se la debe percibir como un concepto más, sino que desde la vida práctica es que se logra dar su verdadero significado, y aunque sea presentada como un modelo de sostenibilidad, es necesario ser parte de ella para conocer realmente su valor.

En ese sentido, Manríquez, Martínez, & Colín (2017), hacen una reflexión significativa en torno al concepto de economía social y solidaria, misma que ha pasado por diversos debates y discusiones, y, ante todo, del proceso de nuevas actividades que se han enmarcado en esta acepción, es de esa forma, que para dar una aproximación al concepto de economía social y solidaria (Jácome, 2016).

Frente a estas interpretaciones, la Organización Internacional del Trabajo en el año 2010 emitió un documento donde rescata la esencia de la economía social y solidaria, en la cual se describe que ésta era el espíritu cooperativista y asociativo que tenían los moradores de la localidad para participar, ayudarse colectivamente y generar un equilibrio económico con justicia social. Por otro lado, (Pérez, 2017) han afirmado que la economía social y solidaria se basa en un interés colectivo donde se distancia los fines particulares para proyectarse a una actividad de colaboración y rentabilidad corporativa.

Para Ruiz (2015) anuncian que las economías sociales y solidarias más que una actividad meramente comercial donde se enfrascan procesos de producción, elaboración y consumo, es un reconocimiento que se le otorga a las personas por unir fuerzas y voluntades para la satisfacción de sus requerimientos, ya que tradicionalmente de manera mecánica se la ubica como un indicador económico-jurídico, es por eso, que para muchos focalizar los estudios en este ámbito implica bordear la temática, y más no introducirse en ella. Ahora bien, la economía social y solidaria, ha planteado criterios indispensables para el bienestar de la población, pero en la mayoría de las ocasiones no se le ha dado el escenario indicado para el medio ambiente, siendo este uno de los elementos primordiales para el desarrollo de esta economía, por ende, las etapas de transición ambiental deberían ajustarse a las funciones destinadas para esta actividad (Razeto, 2018).

Finalmente, la economía social y solidaria tiene que poseer un balance en su estructura, donde radiquen elementos configuradores que permitan que los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo puedan adecuarse a las actividades que se efectúen en su interior, y en efecto, pueda servir de desarrollo sostenible para el territorio donde se ubica (UNESCO, 2005).

Con respecto al PDyOT 2011, de la parroquia Salinas, se identificó errores en cuanto a la priorización y jerarquización de problemas. Se debe crear espacios para construir un nuevo PDyOT más incluyente, mismo que se considera fundamental para el

nuevo modelo de desarrollo de la parroquia Rural Salinas del cantón Guaranda (Gómez, 2015).

### **EPS como estrategia para erradicar la pobreza**

Los países de América Latina y el Caribe y algunas de las principales fuentes de cooperación bi y multilateral se han comprometido en avanzar en el cumplimiento de la Meta de Desarrollo del Milenio, en torno a la reducción de la pobreza en el año 2015. Para alcanzar esta meta, es necesario multiplicar los esfuerzos. La extrema pobreza se redujo en América Latina de 11,3% (1990) a 9.5% (2001), porcentaje bastante lejano al 5,65% esperado para el 2015 (Banco Mundial, 2004a), y las economías de la región, después de 6 años de estancamiento, crecieron en sólo 1,5%, mientras que la deuda externa llegó a los US\$ 744 mil millones (BID, 2003b). Así, para alcanzar con la meta, será necesario llegar a una sostenibilidad de su crecimiento e implementar políticas más efectivas de reducción de la pobreza (Villatoro, 2005).

### **El Proceso de Desarrollo Local de Salinas de Guaranda**

En 1972, Salinas de Guaranda, parroquia rural, fue considerada como una zona de pobreza extrema y exclusión social. Los habitantes de la parroquia se encontraban en condiciones deplorables, una situación latente de marginación hacia mujeres y jóvenes y explotación laboral, la única cooperativa era para situaciones de emergencia, mas no para la generación de empleo o proyectos comunitarios. Las únicas fuentes de empleo para generar ingresos económicos, fue por mucho tiempo, la producción y posteriormente la comercialización de sal. Ante esta situación, en la que se reflejan una realidad de extrema pobreza, la población de Salinas tenía la necesidad de una estructura de comercialización de manera justa, que pueda ayudar a la población a la venta de sus productos y promover un proceso de recuperación económica, (INEC, 2010).

Gracias a la intermediación de la Diócesis de Guaranda se pudo obtener acceso a la tierra antes perteneciente a la familia Cordovéz; producto de la creación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Salinas” se pudo canalizar recursos de toda la parroquia para poder llevar adelante procesos de producción; mediante la utilización de insumos propios de la parroquia, gracias a la asistencia técnica internacional para generar valor agregado a la producción, y gracias a la cooperación del gobierno local para construir en conjunto con las organizaciones solidarias vías que mejoren la

comercialización de los productos, se logró contrarrestar con las desfavorables relaciones de intercambio dentro de la parroquia (Ruiz, 2015).

### **Modelo de Gestión de FUNORSAL**

Se considera a la gestión como la acción de coordinar procesos básicos y operativos de una organización, articulando la misma, con el entorno, con el fin de conseguir los objetivos planteados. Uno de los principales autores que habla sobre la gestión de los organismos de economía solidaria, como las cooperativas, se refiere al paradigma básico de gestión estratégica, el cual se sustenta en lo mutuo, la autonomía y la confianza. Es decir que su modelo de gestión se orienta a la formulación, evaluación, seguimiento y control de planes, proyectos y programas, que buscan mejorar la calidad de vida de las de las localidades en las que las organizaciones de economía solidaria prestan sus servicios. El autor hace énfasis en los procesos de gestión innovadora, que se refiere a la gestión de los recursos humanos, gestión del conocimiento, del cambio, de manera colaborativa, gestión de la responsabilidad social (Ruiz, 2015).

En el capítulo III se detalla aspectos del modelo de gestión de FUNORSAL, como parte del proceso de sistematización, sin embargo, es necesario mencionar que la organización no cuenta con un modelo definido como tal, sin embargo, su accionar responde a su misión y visión y a los ejes sobre los cuales planifican las metas anuales: Gestión Interna, promoción de la asociatividad, impacto en la comunidad, fortalecimiento financiero, productivo y comercial.



## CAPÍTULO II

### MARCO METODOLÓGICO

#### **Paradigma y tipo de investigación**

El paradigma de investigación utilizado en el presente trabajo fue el cualitativo al que Hernández, Fernández, & Baptista (2014), señalan como un proceso de generación de conocimiento, que se vale de la recolección de datos sin medición, para resolver preguntas de investigación. Permite por tanto a la investigadora, introducirse en las experiencias individuales de las y los participantes y a partir de ahí construir conocimiento.

El tipo de investigación responde tanto a uno de tipo exploratorio que “se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado”, como al tipo descriptivo, donde se recopila información para el análisis del impacto de la gestión de FUNORSAL en el proceso de desarrollo de Salinas, por tanto, se recolecta información examinando en sí a varios aspectos de este proceso, con el fin de determinar su impacto en el desarrollo económico y social de Salinas (Hernández y otros, 2014).

El proceso trabajado es deductivo, como una característica de los estudios cualitativos, que inicia con la teoría de la que se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis, las que el investigador busca someter a prueba. (Monje, 2011).

La población de estudio corresponde a la “Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas” – FUNORSAL, ubicada en la parroquia Salinas, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar.

## Operacionalización de variables

**Tabla 1**

*Objeto: El Desarrollo Económico y Social*

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Mejora de la calidad de vida de las personas, garantizando el acceso a oportunidades sostenibles.	Desarrollo Económico	Cantidad de empresas productivas creadas a nivel comunitario.	¿Cuántas empresas y de qué tipo se ha generado con las organizaciones comunitarias de Salinas?	Análisis Documental	Fichas De Análisis
		Número de empleos creados en el año de existencia de la fundación.	¿Cuántas fuentes de empleo generan las organizaciones comunitarias de Salinas?		
		Ingresos promedios de las familias con uno o varios miembros trabajando en las Instituciones del Gruppo Salinas.	¿Cuál es el ingreso promedio por familia de la con un empleo en las empresas del Gruppo Salinas?		
	Desarrollo Social	Porcentaje de la población con acceso a salud - Esperanza de vida	¿Cuántas comunidades/ qué porcentaje de la población tienen acceso a servicios de salud?		
		Porcentaje de tenencia de la vivienda.	Vivienda		
		Porcentaje de la población con acceso a educación.	¿Cuántas comunidades de la parroquia/ qué porcentaje de la población tiene acceso a servicios de educación?		
		Número de socias promedio por organización.	¿Qué porcentaje de los socios/miembros de una organización corresponde a hombres y mujeres?		
		Número de mujeres dirigentes promedio por organización.	¿Cómo están conformadas las dirigencias de las organizaciones? ¿Cuántas mujeres ocupan cargos directivos?		

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 2***Campo: La Gestión de FUNORSAL*

CONCEPTUALIZACIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES BÁSICOS	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	
FUNORSAL promueve un desarrollo integral de la población a través de la promoción de la Asociatividad, la producción, la formación de líderes y la protección medio ambiental.	Promoción de la Asociatividad	Número de organizaciones conformadas de hecho y de derecho con la gestión de FUNORSAL.	¿Cuántas organizaciones se han conformado con el apoyo de FUNORSAL?	Análisis Documental	Fichas De Análisis	
			¿Qué impacto ha generado en la comunidad la conformación de una organización?	Grupos Focales	Matriz de Grupos Focales	
			¿Cuáles han sido los mayores retos de la organización?	Grupos Focales	Matriz de Grupos Focales	
	Promoción de la Producción	Número de emprendimientos promovidos desde FUNORSAL	de ¿Cuántos emprendimientos comunitarios se han conformado o fortalecido con el apoyo de FUNORSAL?	¿Cuántos emprendimientos comunitarios se han conformado o fortalecido con el apoyo de FUNORSAL?	Análisis Documental	Fichas de Análisis
				Porcentaje promedio de inserción laboral anual	¿Cuántas plazas de empleo se han generado en promedio anualmente tanto en FUNORSAL como en empresas comunitarias promovidas por la Institución?	Análisis Documental
	Formación De Líderes	Número de líderes que identifiquen la intervención de FUNORSAL en su formación.	¿Se siente identificado como líder con la formación que FUNORSAL ha impartido?	¿Se siente identificado como líder con la formación que FUNORSAL ha impartido?	Grupos Focales	Matriz de Grupos Focales
				¿Cómo ha aportado FUNORSAL para la conformación de sus dirigencias?	Grupos Focales	Matriz de Grupos Focales
	Protección del Medio Ambiente	Número de proyectos o programas promovidos para el cuidado y protección ambiental.	¿Cuántos proyectos o programas de cuidado ambiental se han ejecutado desde la gestión de FUNORSAL?	¿Cuántos proyectos o programas de cuidado ambiental se han ejecutado desde la gestión de FUNORSAL?	Análisis Documental	Fichas de Análisis
				¿Qué impacto han tenido los programas o proyectos ambientales?	Grupos Focales	Matriz de Grupos Focales

**Elaborado por:** La autora

Para cumplir con los objetivos planteados en la presente investigación, se utilizaron métodos de recolección de datos, iniciando con la recopilación de información de fuentes secundarias que determinaron aspectos sociales y económicos de la provincia Bolívar y específicamente de la parroquia Salinas.

Con el fin de obtener información a nivel local, se revisaron datos obtenidos con desde la documentación ya existente tanto de la Corporación Grupo Salinas, como de Funorsal, así como información sobre la parroquia reportada en documentos académicos y de investigación anteriores.

Lo que resultó en ciertos aspectos que hacen parte del proceso de Gestión de Funorsal en la actualidad y cómo estos han impactado en la comunidad salinera, lo que resultó una serie de puntos a manera de buenas prácticas, mismas que serán valoradas por los actores de la organización y otras organizaciones y experiencia, con el fin de ser aplicables – replicables, en otros sectores con las mismas o similares características que la localidad en estudio.

Como referencia para los indicadores propuestos se revisó los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados en la Agenda 2030, el objetivo número 1 “Fin de la pobreza”, el objetivo número 8 “Trabajo decente y crecimiento económico”, que, para efectos de esta investigación, se le relaciona con el objetivo número 9 “Industria, innovación e infraestructura”, el objetivo número 12 “Producción y consumo responsable”, y el objetivo número 13 “Acción por el clima”.

Estos aspectos, que fueron considerados como principios para un modelo de gestión, fueron la base para determinar las buenas prácticas obtenidas del proceso de investigación.

También se solicitó a FUNORSAL el acceso a información de documentos legales, programas, proyectos, actividades productivas, historia de dirigentes y más, como fuentes primarias que permitan tener una visión más amplia de la gestión de la institución desde su creación, documentando las principales acciones y el impacto generado en el accionar de FUNORSAL, información que se sistematizará bajo el formato de la ficha del Anexo 1.

Con el fin de obtener información cualitativa que permita determinar factores de éxito o de riesgo de la gestión de FUNORSAL, se acudió a los expertos, es decir quienes han estado o están involucrados en el proceso de la institución y tienen conocimientos amplios del mismo, por tanto, se aplicó dos herramientas de investigación.

La primera, una entrevista semi estructurada a 8 personas, con preguntas que permitieron conocer desde la perspectiva de los actores, la gestión de FUNORSAL desde su creación. Estas ocho personas corresponden a 2 dirigentes anteriores de la organización, quienes han visto el proceso de estas desde su inicio, 2 dirigentes actuales de la organización quien ve desde los procesos actuales, la gestión, 1 líder del proceso de desarrollo de la parroquia Salinas que genere las primeras impresiones de la creación de la institución y 3 beneficiarios de los diferentes programas o proyectos que ha ejecutado FUNORSAL (mujeres, indígenas, jóvenes, líderes comunitarios). La entrevista fue guiada con la ficha del Anexo 3.

Finalmente se trabajó con 3 Grupos Focales que permitan un acercamiento más efectivo a las actitudes, sentimientos y opiniones de los actores director de la Gestión de FUNORSAL, se contará con un moderador y un observador como apoyo principal de la investigación. Estos grupos serán disímiles pero compactos en ciertas características. Se trabajará bajo el siguiente esquema, con la guía del Anexo 2.

**Tabla 3**  
*Grupos Focales*

	<b>Cantidad De Participantes</b>	<b>Características En Común</b>
Grupo Focal 1	De 8 a 10	Directivos / Trabajadores
Grupo Focal 2	De 8 a 10	Representantes de las Organizaciones Socias – Beneficiarias
Grupo Focal 3	De 8 a 10	Jóvenes de la Parroquia

**Elaborado por:** La autora

Como producto final de la investigación se desarrolló un documento de Sistematización que recoge la experiencia de FUNORSAL, este documento será socializado en primera instancia a los trabajadores, colaboradores y aliados de la

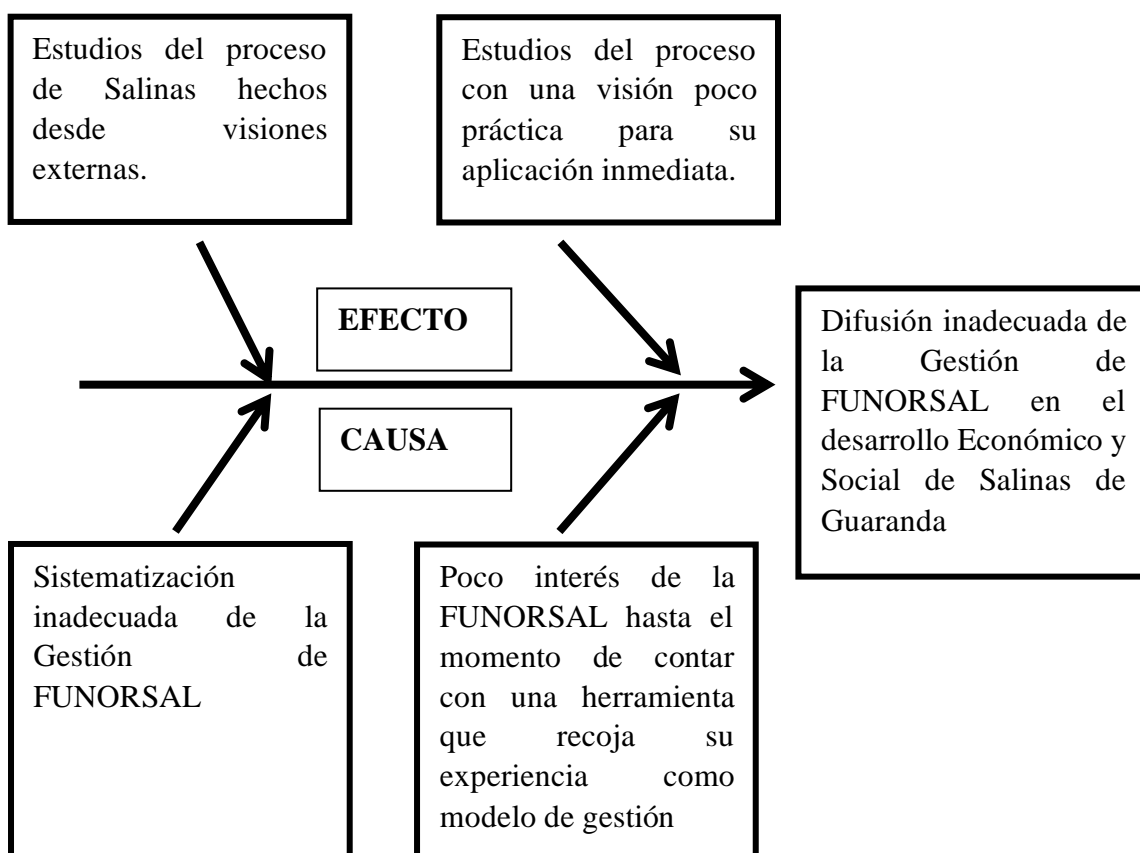
Institución objeto de esta y luego como un documento base para procesos organizativos y productivos de otras organizaciones comunitarias del país.

### Análisis crítico

El problema central del presente trabajo de investigación se muestra a continuación en el gráfico No. 1, con el desarrollo de un diagrama causa - efecto.

### Gráfico 1

*Diagrama Causa-Efecto*



Elaborado por: La autora

## **CAPÍTULO III**

### **PRODUCTO/RESULTADO**

#### **Sistematización de la Gestión de FUNORSAL en el Procesos de Desarrollo Económico Y Social De Salinas De Guaranda**

##### **Delimitación:**

##### **Ámbito de Intervención**

- Provincia Bolívar, Cantón Guaranda, Parroquia Salinas

##### **Grupo meta**

- FUNORSAL

##### **Objetivo**

- Sistematizar el modelo de gestión de FUNORSAL en el desarrollo económico y social de Salinas de Guaranda, como una propuesta aplicable para otras organizaciones o experiencias de economías social y solidaria.

##### **Enfoque**

Este estudio se enfoca en la experiencia de FUNORSAL, que ha sido de gran importancia en su transformación y en su aporte al desarrollo de la parroquia Salinas de Guaranda, así como en la perspectiva y recomendaciones de los actores principales.

En el proceso de sistematización de FUNORSAL se generaron resultados en base a su dinámica, recorrido y vitalidad. Recogidos desde la experiencia de los actores y de la documentación ya existente, lo que permitió extraer aprendizajes útiles, que resultaron en una serie de buenas prácticas, mismas que responden a cada área de gestión de la institución.

Con la sistematización se recuperan las prácticas y saberes generados durante la vida de FUNORSAL, se reconoce la visión de los diferentes actores y el aprendizaje de la organización.

Al final, la propuesta enumera una serie de aprendizajes y retos que servirán para evaluar el accionar de la organización, generar buenas prácticas y proponer insumos para el modelo de gestión de otras organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

### **Antecedentes**

La parroquia rural Salinas, ubicada en el centro del país, al norte del Cantón Guaranda, en la provincia Bolívar, al norte del Cantón Guaranda, con una extensión aproximada de 46.530 Has. y una población de cerca de 8.000 personas en su casco parroquial, se extendió de manera altitudinal desde los 600 msnm hasta los 4.200, abarcando sus 30 comunidades y el casco parroquial (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, 2022).

**Tabla 4**

*Población Parroquia Salinas*

<b>COMUNIDADES</b>	<b>FAMILIAS</b>	<b>HABITANTES</b>
Las Mercedes de Pumín	25	88
La Palma	100	347
San Vicente	23	99
San Miguel de Cañitas	7	24
Lazaurco	60	235
Chazojuan	92	480
Matiaví Bajo	40	148
Apahua	110	319
Chaupi Guayama	13	61
Pachancho	47	188
Tigreurco	60	192
Mulidihuan	75	240
Tigreyacu	70	294
Gramalote	30	54
Copalpamba	18	77
Pambabuela	180	810
Natawa	37	155
Yurakuksha	50	200
Verdepamba	51	165
Arrayanes	15	45
Tres Marías	10	24
Guarumal	12	44
La Libertad	45	189
Calvario	13	48
La Cena	65	266
Puruhay	8n b5	365
La Dolorosa	32	134
Yacubiana	65	316
Rincón de los Andes	16	51



Cañitas de Tigreyacu	33	115
Centro poblado	241	1036
Barrio San Francisco	2019	76
Nueva Esperanza	8520	80
Barrio El Estadio	85	297
TOTAL, FAMILIAS	1.844	
TOTAL, POBLACIÓN	7.262	

**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** PDYOT Salinas 2015

**Tabla 5**

*Población Económicamente Activa*

Población económicamente activa	2.231
Población ocupada	2.180
Tasa de ocupación global	97,71%
Población asalariada	710
Porcentaje de población asalariada	32,56%

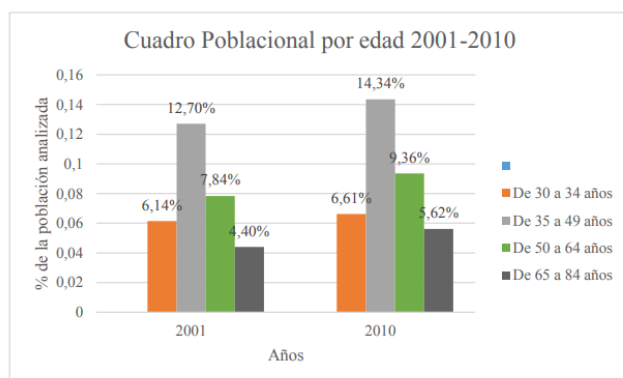
**Elaborado por:** La autora

**Fuente:** PDYOT Salinas 2015

**Distribución de la Población por Sexo y Edad en el periodo 2001-2010**

**Imagen 1**

*Distribución de la Población por Sexo y Edad en el periodo 2001-2010*



**Fuente:** INEC (2010)

Salinas de Guaranda se le considera uno de los pioneros en implementar la economía popular y solidaria, dado que sus actividades sociales y productivas se encuentran direccionadas a la solidaridad, autogestión, colectividad y otros factores que la distinguen al compararlas con las demás parroquias que posee el cantón

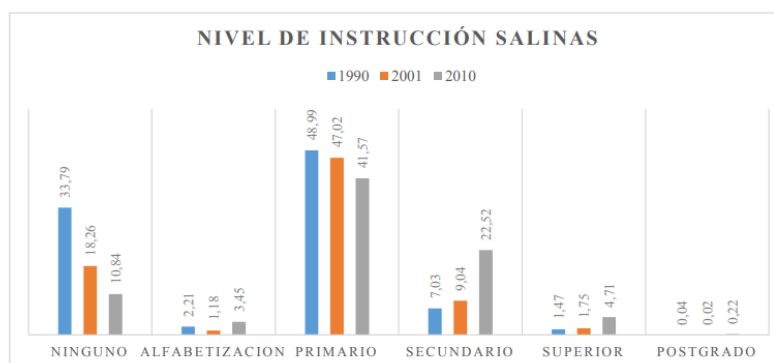
Guaranda. Se puede decir que la información recopilada se basó en los indicadores y dimensiones de Economía Popular y Solidaria con el fin de observar la percepción de la población del cantón Salinas de Guaranda, antes de la experiencia de economía popular y solidaria, y actualmente, para observar los cambios sociales y económicos que han surgido tras más de treinta años de trabajo popular, solidario y comunitario (INEC, 2010).

## Educación

Uno de los factores más importantes es la educación, lo que permite acabar de dar soluciones a varios de los problemas económicos de una sociedad y tiene como enfoque mejorar los niveles de empleabilidad en el país.

### Imagen 2

Nivel de Instrucción en Salinas



Fuente: INEC (2010)

### Tabla 6

Educación en Salinas

Instituciones	Zona Alta	Zona del Valle	Zona de la Bocana	Subtrópico	Cabecera Parroquial	Total
Escuelas	2	2	2	11	1	18
Colegios	-	-	-	1	1	2
Centros de alfabetización	2	2	9	4	1	18
Centros de Atención Infantil	2	2	6	4	1	15

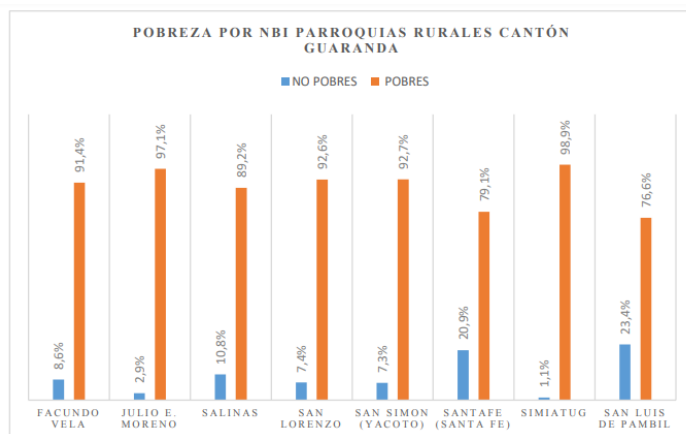
Fuente: Chávez, R. (2020)

En conclusión, la parroquia de Salinas de la provincia de Guaranda tiene una cobertura en cuanto a educación primaria, a través de centros, que son establecimientos ubicados en el casco parroquial y en las comunidades principales, existe conformidad con la atención por parte de los profesores; no así con el mobiliario y el equipamiento, así como con las condiciones de salubridad de los centros educativos. (Chávez, 2020).

## Niveles de pobreza

### Imagen 3

#### *Niveles de Pobreza*



**Fuente:** INEC (2012)

Cuando se compara las cifras entre parroquias rurales de Guaranda se observa que Salinas es la tercera parroquia con más porcentaje de personas no pobres (10,8%). Las parroquias que están por encima de esa cifra son las parroquias de San Luis de Pambil (23,4%) y Santa Fe (20,9%). Esto se debe en muchos casos a la desatención por parte de entidades públicas que deben ejecutar sus planes de trabajo ante las necesidades de la población. La ejecución de obras y la provisión de servicios básicos de calidad son impulsadas muchas veces por “Gruppo Salinas”, sus organizaciones, y los habitantes de Salinas que quieren colaborar realizando mingas para la recaudación de fondos y así poder cumplir con metas en beneficio de la parroquia, sin embargo, no es suficiente para las presentes necesidades de la localidad (INEC, 2010).

**Tabla 7***Indicadores económicos y sociales de Salinas al 2020*

Número de organizaciones comunitarias	8
Número de queseras comunitarias Salinerito	38
Facturación total	11.925,42USD
Empleos creados	327
Número de productores	1200
Ingresos promedios de las familias vinculadas a las empresas comunitarias	500 USD

**Fuente:** (Corporación Gruppo Salinas, 2022)

## **Origen y evolución de FUNORSAL**

### **Nacimiento y primeros años**

Nace en 1.982 como “Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas” - FUNORSAL, siendo una organización de segundo grado, que acoge en su seno a las organizaciones de base (de hecho) de las comunidades de la parroquia, bajo la “necesidad de apoyar el trabajo en cada comunidad, manteniendo la autonomía económica y la identidad, pero creando un espacio de coordinación, como una respuesta de descentralización de los servicios y beneficios que la Cooperativa Salinas (primera organizaciones comunitaria) prestaba en el casco parroquial, la primera organización fue la cooperativa en el pueblo, a donde llegaban de comunidades lejanas, de hasta 8 horas de camino para unos pequeños ahorritos, en la esperanza de un préstamo... a medida que había un cierto grupo de personas en una comunidad, se motivaba para que formara la cooperativa y a raíz de esto una quesera (Calvo, 2006).

Frente a la distancia y los diversos intereses entre una y otra comunidad misma que “no favorecía una unión que fuera real”, se cambia la personería jurídica a Fundación – FUNORSAL (Fundación de Unión de Organizaciones), que tiene la ventaja que prestar servicios, sin crear espacios de intereses personales, sin crear la posibilidad de lucha de intereses y de poder, como un organismos de coordinación central que represente a las organizaciones y a su vez gestione el surgimiento de las comunidades.

La FUNORSAL es una de las 6 organizaciones sociales de la Corporación Grupo Salinas, actualmente cuenta con 44 trabajadores, un área financiera - productiva, un área de gestión interna y el área de atención a comunidades, bajo las que se recoge las necesidades de las comunidades para la gestión de proyectos y programas que respondan a estas, así como generar fuentes de empleo y réditos económicos desde sus actividades productivas que apalanquen el accionar social de la Fundación.

La FUNORSAL al año 2020, brinda apoyo a 29 organizaciones de base de la parroquia Salinas y alrededor de 15 que se encuentran fuera en otras provincias del país, apoyando a alrededor de 3.000 familias asociadas en cooperativas, precooperativas, asociaciones y comunas. (Corporación Grupo Salinas, 2022)

Sus estatutos indican que la organización se rige por los mismos, sus reglamentos y por las resoluciones del directorio, que es el máximo autoridad de la Fundación, mismo que está integrado por representantes las siguientes organizaciones: Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, Misión Salesiana, Promoción Humana Diocesana, la Comuna Matiaví Salinas, un representante de las comunidades y dos funcionarios de la institución. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 1995)

El Directorio está a cargo de la Dirección General y la Administración de un Director Ejecutivo y su Consejo, integrado por un subdirector, el Jefe de Personal, el coordinador del Departamento Financiero, el Coordinador de los promotores socio organizativos, de los Técnicos, de los Administradores, los representantes de los Equipos Operativos y otras personas propuestas por el Director Ejecutivo. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 1995)

### **Crecimiento e internacionalización**

Según los Estatutos de la Organización, ésta se constituye como una Fundación de finalidad social y sin fines de lucro, inspirada en la promoción integral de grupos y organizaciones campesinas e indígenas de la parroquia Salinas. Es una institución que promueve y asiste técnicamente, que opera como agente social, educador y financiero en proyectos de gestión y desarrollo agropecuario,

agroindustrial, ambientales, de artesanías, promoción de la mujer, comercialización, educación, salud, formación. Para poder financiar estos objetivos sociales, mantiene actividades productivas de forma directa o como apoyo a las organizaciones beneficiarias (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 1995). Se puede ver su estructura organizacional en el Anexo 4.

Se ha conformado como un antecedente en la economía popular y solidaria, siendo una organización comunitaria, debido a que la mayoría de su población labora en las distintas microempresas, de esta manera el índice de desempleo de esta zona es muy bajo. “El Salinerito” genera una esperanza a la situación social y económica de la región, en sus inicios, gracias a la cooperación internacional principalmente italiana impulso la creación de pequeñas empresas que procesan las materias primas que realizan las comunidades, en el año de 1978 se empezó a exportar los quesos de “El Salinerito”, este grupo factura un aproximado de 8 millones de dólares anualmente (Orejuela & Gordón, 2015).

### **Estado actual y perspectiva**

Sus fines se basan en la promoción integral grupos marginados y organizaciones campesinas e indígenas de la Parroquia Salinas y sus zonas de influencias, para lo cual puede realizar las siguientes actividades:

- Prestar servicios sociales, educativos, técnicas y financieros a todos los grupos y organización campesinas de la zona.
- Fomentar el espíritu de unión y solidaridad entre todas las organizaciones beneficiarias.
- Ofrecer financiamiento reembolsable y no reembolsable a los grupos y organizaciones campesinas que realicen proyectos de interés comunitario, según sus objetivos y criterios.
- Promover en cada organización de base el establecimiento de cajas de ahorro y crédito, que impulsaran toda clase de actividad formativa, cultural, productiva, de comercialización, etc.

- Establecer servicios de comercialización interna y el intercambio de productos entre las organizaciones de base y promover la venta de sus productos dentro del país y del exterior.
- Patrocinar actos sociales, culturales y deportivos y otras actividades que permitan la vivencia de la tradición y cultura autóctona.
- Ofrecer eventos de capacitación a las organizaciones beneficiarias.
- Atender y representar judicial y extrajudicialmente los grupos beneficiarios en trámites y otras acciones legales.
- Coordinar sus actividades con organismos nacionales y extranjeros que se identifiquen con los finales de la Fundación.
- Realizar trámites dentro y fuera del país con miras a conseguir los recursos necesarios para la consecución de sus objetivos.
- Recibir donaciones y contratar empréstitos con organismos nacionales e internacionales, públicos o privados.
- Participar en sociedades cooperativas o de capital, en función de servicio a los grupos campesinos.
- Mantener relaciones fraternales con las organizaciones similares en el país.
- En general realizar todas aquellas actividades que, no siendo prohibidas por la ley, contribuyan al logro de su finalidad.

### **Actividades Económicas**

La naturaleza de las Organizaciones Comunitarias de Salinas es de finalidad social, bajo la premisa de la creación de actividades productivas que sostengan la razón de ser de las mismas “aspectos sociales”, así la FUNORSAL teniendo como principio fundamental la generación de desarrollo para las comunidades de la parroquia, cuenta con las siguientes actividades productivas:

#### **Centro de Acopio Comunitario**

En 1986, se construyó un segundo piso encima de la que fue la primera sede de la escuela del pueblo por iniciativa de la Misión Salesiana, con el objetivo de acopiar productos alimenticios y artesanales de Salinas centro, sus comunidades y

otras partes del país, para proporcionar un servicio de venta a turistas y a la población local.

Los productos de mayor promoción son los de la marca “Salinerito” y las artesanías y textiles de las comunidades de la parroquia. Con el tiempo se ha modificado la infraestructura para una mejor y mayor atención al turista que visita la parroquia.

### **Embutidora**

En 1982, la planta la implementan en un terreno rural dotado de todas las obras de infraestructura, consiste en una construcción de hormigón armado, con cubierta de loza, pensado en la diversificación de la producción de Salinas y en este caso dar valor agregado a la carne de chanco y de res.

Después de algunas pruebas positivas del P. Mateo Panteghini, se procedió con el asesoramiento del Italiano Franco Biscaro del MLAL (Movimiento Laico América Latina) y un crédito de FODERUMA y FEPP para mejorar la infraestructura.

Actualmente se cuenta con una nueva planta que cumple la normativa alimenticia vigente y mejorar los procesos productivos, esta nueva planta ha sido construida con esfuerzos económicos propios del negocio. Algunos de los productos que se elaboran son: salchichas, jamón crudo, jamón cocido, copa cruda, copa cocinada, tocino, mortadela, vienasas y queso de chanco.

### **Criadero de Cerdos**

Constituida en el año de 1995 en la comunidad de Chazojuan de la parroquia Salinas, con la finalidad de ser un proveedor directo de materias primas para la Embutidora de la misma Institución, como fundamento de cadena productiva de calidad.

Se inició con la compra de los terrenos donde actualmente funciona el criadero, se adquirió cerdas madres y un padrón de razas Landrace y Duroc, las cuáles predominan hasta ahora para la reproducción y mejora genética.



## **Hilandería Intercomunal Salinas (HIS)**

Desde el año 1985, se encuentra transformando lana de oveja y fibra de alpaca en hilos de distintos colores y grosores. Su fin es interactuar con las comunidades indígenas y campesinas del centro del país, no sólo como un mero intercambio comercial, si no con vínculos de asistencia y acompañamiento productivo y socio organizativo. Actualmente mantenemos relaciones con comunidades de Chimborazo, Tungurahua, Cotopaxi y Bolívar y Azuay.

En el 2016, la empresa tiene como alternativa oportuna de venta lana en ovillo, con una buena calidad, y una capacidad aprovechada tanto de maquinaria como de mano de obra al 90%. La liquidez actual permite cancelar puntualmente a proveedores y trabajadores, se han incrementado 7 fuentes de trabajo y se ha implementado normativa de seguridad laboral, así como también se ha sustituido el caldero y arreglado otras maquinarias que permiten mejorar la productividad de la empresa.

Actualmente se recibe materia prima acopiada en las provincias centrales del país, Tungurahua, Cotopaxi y Chimborazo, mediante organizaciones que han recibido la asistencia técnica y administrativa de FUNORSAL, de tal manera por un lado se asegura la provisión de materia prima y por otro se genera una dinámica local en estas comunidades con los centros de acopio de lana y otros emprendimientos que se han implementado.

## **Escuela de Formación Empresarial**

Con el fin de formalizar los procesos de capacitación y asistencia técnica desarrollados por FUNORSAL, en el 2009, se crea la “Escuela de Formación Empresarial Salinas”, responsable de implementar procesos de formación profesional por competencias laborales, para la población, la asistencia técnica y de la transferencia de tecnología. Desde aquí se coordinan las actividades del Infocentro Comunitario, del Centro de Desarrollo Empresarial y apoyo al Emprendimiento y del Centro de Innovación Productiva.

## **Hospedería Campesina**

Nace en el año de 1985, como respuesta a la falta de infraestructura de hospedaje, ya que en ese entonces Salinas se proyectaba como un lugar de encuentro, de socialización, de capacitación de grupos campesinos de otros sectores del país.

En el año 2008, se hace una importante inversión para la adecuación y equipamiento de la planta alta de la hospedería, dada la demanda existente en aumento siempre constante de grupos que visitan Salinas. Actualmente proporciona el servicio de hospedaje a bajo costo para grupos campesinos, pasantes y turistas. Y aquellos que lo deseen pueden utilizar las instalaciones de cocina existentes.

## **Unidad de Créditos**

Inicia sus actividades cuando la Institución nace como FUNORSAL - Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas, por los años 1982, dentro de sus objetivos principales, está el apoyar a mejorar la calidad de vida de sus socios y pobladores de las comunidades de la parroquia, creando micro empresas e iniciativas familiares a nivel comunitario e individual, para lo cual se crea la Unidad de Crédito para apoyar todas estas iniciativas, sobre todo pensando en las personas que no pueden acceder a la banca formal por los requisitos que exigen para acceder al crédito. Desde entonces se viene apoyando con pequeños fondos de crédito para estas iniciativas.

Durante la gestión 2017 la colocación y recuperación de cartera, se ha apoyado a la consecución de créditos del BANCODESARROLLO para las mujeres de las comunidades. El servicio brindado, deja la satisfacción de poder entender a las personas que no pueden acceder a la banca formal, sobre todo a nuestra gente de bajos recursos de nuestra parroquia y comunidades, que mantienen un buen historial crediticio.

## **Relaciones Interinstitucionales**

FUNORSAL cuenta con relaciones interinstitucionales fortalecidas, posee una red estratégica que contribuye su intervención en el ámbito organizacional,

productivo, medio ambiente, tecnológico, administrativo y comercial en el mercado nacional e internacional. Su nombre está posicionado a nivel general tanto nacional como internacional, caracterizada por beneficiar a las organizaciones apoyando su producción y productividad teniendo en cuenta los estándares de calidad exigidos por el mercado (Orejuela & Gordón, 2015).

### **Corporación Gruppo Salinas.**

En el 2013 la FUNORSAL acompaña el funcionamiento del Gruppo Salinas en las áreas de intervención para la que fue creada, pretende impulsar el desarrollo integral de sus organizaciones miembros por medio de la utilización de un modelo de economía social y solidaria, la cual permite brindar servicios y productos de calidad. Además, FUNORSAL es una organización privada que forma parte del Gruppo Salinas, constituida jurídicamente como Fundación con finalidad social y sin fines de lucro conformada por organizaciones de base de la parroquia Salinas. La FUNORSAL tiene como objetivo fundamental promover el desarrollo integral de las organizaciones de base bajo el modelo de economía social y solidaria (Orejuela & Gordón, 2015).

### **Organizaciones socias de la corporación:**

Según Orejuela & Gordón (2015), existen diversas empresas que forman parte del GRUPPO SALINAS, fortaleciendo el trabajo coordinado de todos los sectores y actores del desarrollo dentro de la parroquia Salinas, además de ser un miembro fundamental del Consorcio de Queserías Rurales del Ecuador FUNCONQUERUCOM, mediante el cual, esta quesera llega al ámbito nacional en la comercialización, capacitación y servicios, las empresas que están asociadas son:

- Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS)
- Fundación Familia Salesiana Salinas
- Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas (FUNORSAL)
- Asociación de Desarrollo Social de Artesanos Texal Salinas (Artesalinas)
- Cooperativa de Producción Agropecuaria El Salinerito (El Salinerito PRODUCCOOP)
- Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda. (COOPSALINAS)

- Fundación Consorcio de Queseras Rurales Comunitarias (FUNCON QUERUCON)

## **FEPP**

El FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio) es una fundación social privada, que no posee fines de lucro, la cual es auspiciada por la Conferencia Episcopal Ecuatoriana. Es una organización al servicio de campesinos, indígenas, afroecuatorianos, mestizos y poblaciones urbano-marginales organizadas, apoya al logro de objetivos de desarrollo, enmarcado en la educación, empleo, producción, comercialización, conservación del medio ambiente, equidad entre géneros y bienestar, que permite que se cree esperanza, justicia y paz.

Se originó por la intención común de un grupo de religiosos. Los cuales buscaban dar respuesta al llamado del papa Pablo VI en la encíclica Populorum Progressio de crear un "fondo común" para la "asistencia a los más desheredados" teniendo como enfoque el desarrollo solidario de la humanidad. Los primeros estatutos del FEPP se aprobaron el 22 de julio de 1970, por decreto supremo de gobierno.

Con este reconocimiento oficial, la institución a nivel jurídica puede realizar lícitamente todos los actos y contratos permitidos por las leyes ecuatorianas y el derecho internacional. Desde el año 2000 se la denominó Grupo Social FEPP, debido a que se han constituido al interior de la institución nuevas personerías jurídicas, que se caracterizan por sus principios, valores (YELLOWPLACE, 2021).

El FEPP motivó la creación de FUNORSAL, es entonces ahora miembro del directorio de esta.

## **El Impacto en el proceso de desarrollo económico y social de Salinas de Guaranda**

### **Proyectos y programas de FUNORSAL:**

FUNORSAL ha ejecutado diferentes proyectos sociales y productivos, auspiciados por organizaciones extranjeras y nacionales, tanto públicas como privadas, beneficiando así a la población de las comunidades de Salinas.

A continuación, se describe los principales proyectos y programas ejecutados por FUNORSAL:

**Tabla 8**

*Proyectos y programas principales*

<b>Programa/ Área</b>	<b>Periodo</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>Financiamiento</b>	<b>Monto Ejecutado</b>	<b>Acciones principales</b>
Vialidad	1985 - 1987	Salinas Centro Pambabuella Arrayanes La Palma Chazojuan	Fondo Ecuatoriano Canadiense – FEC	½ millón de sucres	Relastrado de vías Salinas – Pambabuella – Arrayanes – La Palma – Chazojuan. Siembra de plantas nativas en la vía.
Vialidad	1988 – 1990	Palma – Matiaví Monoloma – La Libertad Guarmal - Chazojuan	Fondo Contra Valor Suizo FOES	½ millón de sucres	Relastrado de 120 km de carretera La Apoyo a carreteras y alcantarillado.
Vialidad	1988 – 1990	Salinas – Chazojuan Chaupi y Gramalote	Prodepine	½ millón de sucres	Reforestación, muros de contención y relastrado en, carreteras. .
Fortalecimiento empresarial y créditos para mejoramiento de ganado	1992 – 1997	23 comunidades de la parroquia Salinas	Banco de Desarrollo Internacional. BID	1 millón de sucres	Capacitación y Asistencia técnica, socio organizativo y administrativa. Presencia de cooperantes y voluntarios Implementación y fortalecimiento de queseas comunitarias
Medio Ambiente	1998 – 2002	Páramo de Salinas	DFC /Promoción Humana Diocesana PHD	20.000 USD	Reforestación en cuencas hídricas. Conservación de suelos.
Infraestructura	1999	FUNORSAL	Cuore amico - Fundación para los indios	15.000 USD	Construcción de la oficina sede de FUNORSAL
Producción	1991	FUNORSAL – HILANDERÍA / Comunidades de Salinas	Fundación Interamericana FIA	80.000 USD	Huertos familiares, comercialización de productos, motos para movilización,

					maquinaria par hilandería
Fortalecimiento técnico	1992 – 1998	Comunidades y Empresas de Salinas	Gobierno de Alemania – DED, Holanda – SNV AT, Canadá – CECI AT.	Apoyo en capital de trabajo.	Apoyo con técnicos en producción animal, forestación y mecánica para capacitación y asistencia técnica a comunidades.
Capacitación	2000	Todas las comunidades	CEI – Conferencia Episcopal Italiana	6.000 USD	Fortalecimiento de capacidades a la población
Infraestructura	2000	Comunidades del subtrópico de Salinas	MANI TESE VIDES	8.000 USD	Construcción casas y escuelas comunales
Ecología	2001	Comunidades de la zona alta	CEE – Conferencia Episcopal Ecuatoriana	3.000 USD	Construcción de huertos ecológicos.
Servicios	2003	Comunidades del subtrópico	PAN PARA EL MUNDO – ALEMANIA	8.000 USD	Agua entubada
Producción	2003	Comunidades del subtrópico	COMUNIDEC CRS	6.000 USD	Estudios de factibilidad y fortalecimiento de queseras
Ambiente	2005	Arrayanes, Chaupi, Gramalote	PRODEPINE	25.000 USD	Infraestructura, reforestación y desarrollo agropecuario.
Producción	2008	Empresas Salinerito	Ministerio Coordinador de Desarrollo Social	12.000 USD	Desarrollo de marca Salinerito e innovación de productos.
Producción	2010	Empresas Salinerito	Ministerio de Producción	12.000 USD	Desarrollo de la marca e innovación.
Producción	2012	Hilandería FUNORSAL	Ministerio de Producción	20.000 USD	Mejoramiento de la producción textil con fibras naturales – Reactivación de la hilandería.
Ambiente	2014	Páramo de Salinas	Secretaría del Agua – SENAGUA	16.000 USD	Reforestación de 50has con plantas nativas.
Educación	2014	FUNORSAL	Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia – Fundación Nuevo Mundo	30.000 USD	Implementación de una Escuela de Formación Empresarial, para la formación de

					jóvenes emprendedores.
Producción	2015 – 2019	Comunidades de provincias del centro del país. Hilandería FUNORSAL	Fundación Interamericana – FIA	400.000 USD	Mejoramiento de abastecimiento de lana para la Hilandería Salinas. Implementación de Centros de Acopio de lana.
Producción	2018	La Palma, Monoloma, Verdepamba, Pimbalo (Simiatug)	Instituto Ecuatoriano de Economía Popular y Solidaria	660.000 USD	Adecuación y equipamiento de queseras, fortalecimiento de capacidades, innovación, mejoramiento de calidad.
Producción	2016 - 2020	Parroquias Salinas, Echeandía, Belisario Quevedo, Colta.	Instituto de Economía Popular y Solidaria	925.000 USD	Adecuación y equipamiento de queseras, fortalecimiento de capacidades, innovación, mejoramiento de calidad.

**Elaborado por:** La autora

Se recalca su aporte en la apertura y arreglo de carreteras hacia las comunidades de Salinas, como una alternativa a que la producción local pueda ser comercializada, así como también permita la movilidad de la población, tanto hacia el casco parroquial como a la ciudad capital, con el fin de acceder a diferentes servicios, de manera particular, a los de educación y salud.

Además, resaltan los programas y proyectos para el cuidado del medio ambiente, el fortalecimiento de capacidades de la población y la gestión de la producción láctea de las comunidades de la parroquia.

## **Principales Impactos Generados**

El accionar Institucional y las sinergias creadas y cada vez más fortalecidas con demás Instituciones locales, nacionales, extranjeras, públicas y privadas, ha permitido que FUNORSAL con recursos limitados y el compromiso de su gente, llegue a ser reconocida por el trabajo con quienes trabaja.

La presencia Institucional todavía es importante porque alrededor de esta se han fortalecido las organizaciones de base, las que empiezan a tener un crecimiento positivo que incide directamente en mejorar de la calidad de vida de la población de cada una de las comunidades.

Fruto de esto es la madurez organizativa que algunas de las comunidades de la parroquia han alcanzado, así como también el hecho de tener la confianza en FUNORSAL, incluso su accionar se ha extendido a comunidades fuera de la parroquia.

FUNORSAL ha sido pionera en los procesos de organización comunitaria a nivel de las comunidades de la parroquia, promoviendo programas en pro de la producción, salud y la educación en conjunto con otras organizaciones del Grupo Salinas.

Se recalca su aporte en la vialidad hacia las comunidades, facilitando la movilidad de la población y la facilidad para el transporte de productos agropecuarios y productos agroindustriales.

El seguimiento y la asistencia técnica, contable y organizativa es un trabajo que se realiza continuamente a las organizaciones de base con las que colabora, FUNORSAL acompaña los diferentes procesos de las comunidades, aportando a la innovación en productos, la readecuación en infraestructura, el equipamiento, el cumplimiento de normativa (Permisos de funcionamiento, notificaciones sanitarias, actualización de directivas, etc.) y sobre en los procesos organizativos y administrativos, como capacitaciones, reuniones, rendición de cuentas.



FUNORSAL sigue manteniendo un liderazgo institucional, su presencia en las comunidades sigue siendo fuerte, la invitación de estas para rendir cuentas a sus socios lo demuestra. En otras palabras, las comunidades de Salinas saben que la presencia de FUNORSAL en sus reuniones abaliza la rendición de cuentas de una gestión económica – productiva y soluciona dificultades que por sí solas no lo pueden hacer.

FUNORSAL ha permitido y apoyado en la profesionalización de dirigentes de las comunidades y de su equipo de trabajo, así como la promoción de la empresa comunitaria, bajos parámetros técnicos y de calidad.

Actualmente, su accionar se centra en los servicios descritos a continuación:

- Asistencia técnica, contable y organizativa a las Organizaciones de base de la parroquia y fuera de ella.
- Procesos de Innovación en la producción de lácteos, de cárnicos, cereales y conservas.
- Firma de Convenios de Cooperación con Instituciones educativas y ONG.
- Implementación de sistemas de remediación ambiental para plantas queseras.
- Coordinación de acciones con Corporación Gruppo Salinas y FUNCONQUERUCOM en temas de capacitación y gestión empresarial.
- Gestión de pasantías y relaciones académicas para las Organizaciones miembros del Gruppo Salinas.
- Entrega de microcréditos familiares y comunitarios para emprendimientos y emergencias.
- Acopio y venta de artesanías y productos agroindustriales de la zona.
- Gestión y ejecución de los proyectos.
- Alcance de sus acciones frente a los objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **Aprendizajes y Retos**

Los esfuerzos centrados en la rentabilidad de las empresas, como sostén económico de la Institución, han descuidado por cierto tiempo el fortalecimiento

del equipo que atiende a las organizaciones de las comunidades y la gestión de su accionar, además de que los recursos son cada vez más limitados, por la dificultad en acceder a proyectos de financiamiento y por las inversiones para cumplimiento de normativa y actualización que cada vez más deben hacer las actividades productivas.

La rentabilidad de las actividades productivas es cada vez un reto mayor, la normativa vigente exige el cumplimiento en varias aristas, muchas de las cuales están enfocada a la empresa privada, lo que significa una inversión constante en infraestructura, capacitación, registros, permisos, técnicos y demás costos propios del funcionamiento de las empresas, a los que en sus inicios no debían enfrentarse y mucho menos con condiciones de competencias tan fuertes como las hay actualmente.

La formación de líderes de la organización ha sido también un tema que se ha ido debilitando, pese a que dentro de la organización se puede hacer carrera, los retos de innovación vinculada a los principios y valores comunitarios exige que los jóvenes tenga oportunidades de conocer la historia de Salinas y la institucionalidad, para que sean quienes en un futuro puedan liderar el proceso.

La planificación y la acción dirigida a metas estratégicas, que permitan un empoderamiento profundo de los miembros de la organización, desde su directorio, hasta su personal y sus beneficiarios, es también un reto considerando los recursos limitados de la Institución y la poca información que se emite (rendición de cuentas y balance social) para que todos los actores puedan valorar el accionar de FUNORSAL.

### **Retos a futuro**

- Reestructuración de documentos Legales para una mejor gestión acorde a las necesidades actuales (estatutos, reglamentos, etc.).
- Consolidación de la representatividad de las organizaciones de base en los diferentes ámbitos públicos y sociales.

- Expansión de la intervención de FUNORSAL a través de la gestión y ejecución de proyectos y venta de servicios de carácter nacional e internacional.
- Consolidación empresarial para el sostenimiento de la gestión social de la Institución.
- Certificación de calidad para la planta embutidora y el criadero de cerdos y las queseras comunitarias.
- Fortalecimiento del área de Gestión de Talento Humano, para la promoción, el crecimiento profesional y la calidad del ambiente laboral de su personal.
- Implementación y Fortalecimiento de los Sistemas de Remediación Ambiental para las plantas de producción de la Institución y para las plantas queseras de las comunidades.
- Fortalecimiento del Sistema de Seguridad y Salud del Trabajo de la Institución.
- Legalización de la Caja de Ahorro y Créditos de FUNORSAL y fortalecimiento de sus servicios.
- Certificación Orgánica de la cadena de la leche en la Granja Yacubiana.
- Consolidación del proyecto Ovino triple propósito.
- Gestión del proyecto para la implementación de maquinaria para mejorar la producción de hilo de Alpaca.
- Procesos de formación continua para la profesionalización y especialización del personal.
- Gestión actividades de desarrollo juvenil y de formación técnica de líderes y lideresas de las comunidades y el casco parroquial.
- Consolidación equipo contable y manejo de Software.
- Consolidación equipo de Marketing para apertura de mercados para productos y servicios.
- Gestión de acciones cada vez más inclusivas.
- Gestión de recursos para continuar con la conservación ambiental.

### **Origen y aprendizajes de FUNORSAL:**

- **Filosofía:** es una fundación que acoge a varias organizaciones de base de naturaleza social y productiva y que posee diversas aristas de trabajo, manteniendo como fin de todas estas, el aporte al desarrollo social y económico de las comunidades de la parroquia y de otros sectores campesinas del país.

Aquí es interesante hacer una anotación respecto a la figura jurídica que mantiene, una fundación.

- **Impacto de Comunidad:** El aporte de *FUNORSAL* ha sido relevante, generando indicadores de salud, de educación, de productividad, que han sido destacadas para el proceso de Desarrollo de Salinas.

Con el fin de generar un mayor impacto y mantener no desviar la atención en su misión, *FUNORSAL* debe valorar su naturaleza legal, ya que se enfrenta a la ley aprobada en el año 2013, que obliga a las fundaciones a ser entidades sin fines de lucro. En la actualidad se está estudiando la viabilidad de un cambio de estatus.

- **Desarrollo empresarial:** *FUNORSAL* es una organización de segundo grado responsable de la organización, asistencia técnica y acompañamiento de las comunidades de la parroquia. Cuenta con empresas productivas que ayudan a financiar sus actividades organizativas y sociales y también contribuyen con la creación y fortalecimiento de distintas alianzas estratégicas, direccionadas al desarrollo de sus organizaciones en forma descentralizada, de esta manera crea polos de desarrollo zonales.

- **Cambio generacional:** Actualmente el personal de *FUNORSAL* en su mayoría, es joven, generando así oportunidades para que las nuevas generaciones se involucren en la vida organizativa de Salinas, oportunidades que deben ser cada vez más integrales y promover espacios de formación. Oportunidades que pueden seguirse implementando a manera de pasantías o voluntariados internos. Se destaca también los nuevos

liderazgos que se han generado en las organizaciones de base de las comunidades.

- **Difusión del proceso de Desarrollo de Salinas de Guaranda:**

FUNORSAL ha sido pionera en la intervención fuera de los límites de Salinas, generando desde procesos formativos técnicos y organizativos para otros sectores del país, así como aportando a la conformación de organizaciones comunitarias y emprendimientos asociativos.

Así, al tener este alcance y estar comprometida con el desarrollo del sector campesino, podrá difundir procesos más sostenibles que no tengan que empezar desde cero y puedan aplicar los aciertos de las organizaciones y empresas de Salinas.

- **Modelo de FUNORSAL:** Se ha determinado que FUNORSAL es una organización de Economía Solidaria, con principios y valores comunitarios, que persiguen los siguientes objetivos de desarrollo: 1. Fin de la pobreza 8. Trabajo decente y crecimiento económico 9. Industria, innovación e infraestructura 12. Producción y consumo responsable 13. Acción por el clima.

Su modelo de gestión responde al siguiente esquema, del cual a través de la sistematización se ha detectado algunas buenas prácticas.

**Tabla 9**

*Elementos del modelo de gestión de FUNORSAL – BUENAS PRÁCTICAS*

<b>ELEMENTOS DE SU MODELO DE GESTIÓN</b>	<b>BUENAS PRÁCTICAS</b>
Gestión Interna	<p>Apuesta por el crecimiento profesional de su personal.</p> <p>Confianza en las capacidades del equipo.</p> <p>Conciencia plena de la necesidad de fortalecer las políticas de gestión de talento humano y seguridad laboral que permita reconocer el potencial del personal.</p> <p>Creación de alianzas que permitan su reconocimiento a nivel nacional e internacional, con el fin de aportar a la consecución de sus objetivos, tanto con la academia, como con instituciones públicas y de cooperación internacional.</p>

Promoción de la asociatividad, basada en el Fortalecimiento de organizaciones de base	Promoción de la organización local que genere empresas comunitarias en las comunidades rurales y por ende fuentes de empleo.
	Representación de las organizaciones de base para el establecimiento de políticas que beneficien a los productos locales.
	Mantener como política la asistencia técnica, contable y organizativa de manera gratuita a las organizaciones de base de la parroquia Salinas.
	Promoción de liderazgos a través del fortalecimiento de capacidades.
	Promoción de cajas de ahorro y crédito en las comunidades rurales.
Impacto en la comunidad	Promoción de programas y proyectos que garanticen el acceso a las comunidades de la parroquia y la salida de su producción para la comercialización.
	Garantía del acceso a microcrédito productivo a grupos organizados de la localidad a través de su Unidad de Créditos.
	Inserción laboral de la población local valorando sus capacidades y la combinación entre población jóvenes y población con más experiencia.
	Aporte al fortalecimiento de capacidades de los actores de la localidad y de dirigentes comunitarios.
	Ejecución de programas y proyectos que promuevan la conservación del ambiente.
	Planificación de acciones de remediación del impacto ambiental de sus unidades productivas.
	Asistencia organizativa, administrativa y técnica a las organizaciones de las comunidades de base de la parroquia.
Fortalecimiento financiero, productivo y comercial	Especial énfasis en sus unidades productivas para la sostenibilidad de su accionar social.
	Promoción de la innovación a través de sus programas y proyectos productivos.
	Fortalecimiento la infraestructura, equipamiento y especialización técnica en las quejas de las comunidades de la parroquia, a través de programas y proyectos.
	Promoción de la transformación de materia prima local, lo que permite tener proveedores de insumo y materias del sector.
	Establecimiento de servicios de comercialización interna.

**Elaborado por:** La autora

**Propuesta de aspectos a considerar para el modelo de gestión de FUNORSAL mediante los principios de la Economía Solidaria.**

### **Ubicación de FUNORSAL**

Las oficinas de la Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas, FUNORSAL se encuentran situadas en la parroquia de Salinas,

perteneciente al cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, en la calle Los Incas y Tibospungo (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, 2022).

#### **Imagen 4**

*Ubicación*



**Fuente:** Google Maps

#### **Tabla 10**

*Ubicación Geográfica*

Latitud	-1.3843143043077752,
Longitud	79.00251388138815

**Tomado de:** Google Maps (2022)

#### **Descripción de la Propuesta**

Después de la de la Sistematización del modelo de gestión de FUNORSAL en el desarrollo económico y social de Salinas de Guaranda, como una propuesta aplicable para otras organizaciones o experiencias de economías social y solidaria, se ha considerado tener en cuenta los ejes bajos los cuales la institución generar accionar: Gestión interna, Promoción de la asociatividad, impacto en la comunidad, fortalecimiento financiero, productivo y comercial, así como también mantener la consigna de una relación “social – productivo”, como características de las institucionalidad salinera.

## **Objetivo**

- Establecer lineamientos que permitan el diseño de un modelo de gestión para FUNORSAL y otras organizaciones y experiencias de Economía Solidaria.

## **Elementos que la conforman.**

La política organizacional debe enfocarse en la promoción e inclusión de los diferentes actores, lo que fomenta la participación en la creación de sus propios programas de desarrollo, en este caso incluye a las organizaciones de base de las comunidades, así como a los colaboradores y trabajadores de la institución.

La construcción de un modelo de gestión debe realizarse con e suficiente conocimiento de la estructura, realidad y principios organizacionales y por la naturaleza de FUNORSAL, respondiendo a las necesidades que se recogen desde las bases, a partir de diálogos de doble vía, donde las opiniones e iniciativas de los diferentes actores sean tomadas en cuenta por los agentes impulsores de esta política.

## **Premisas para su implementación**

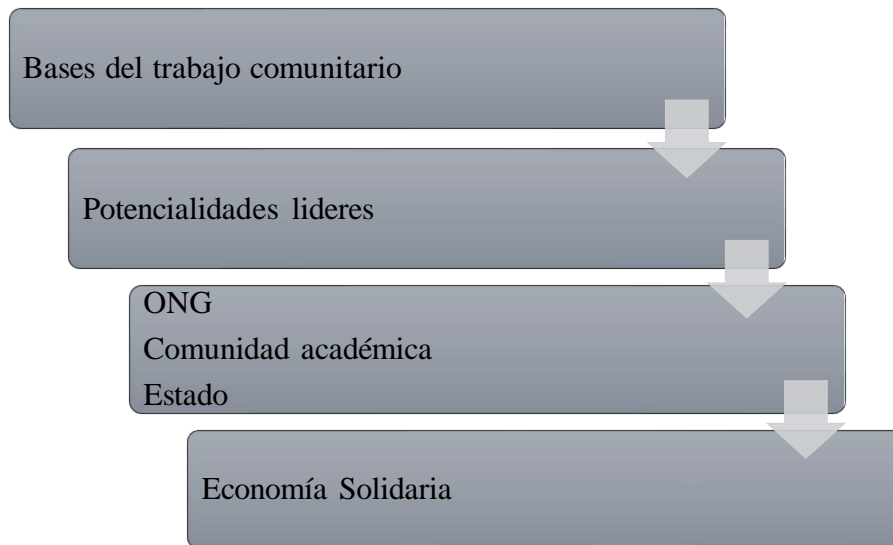
### ***Viabilidad***

Se debe considerar que se puede contribuir mucho con la comunidad académica, las ONG y el estado. Debe partir de la identificación de potenciales líderes, que mantengan los valores y principios del trabajo comunitario de Salinas de Guaranda, combinando aspectos de innovación para enfrentarse a retos actuales, se puede así instaurar los espacios necesarios para que FUNORSAL, respondiendo a sus principios (desarrollo de las organizaciones de base) promueva la solidaridad como una medida eficaz para procesos sostenibles de desarrollo social y económico. Como se puede observar en el gráfico 2.



## Gráfico 2

### *Consolidación de la Economía Solidaria*

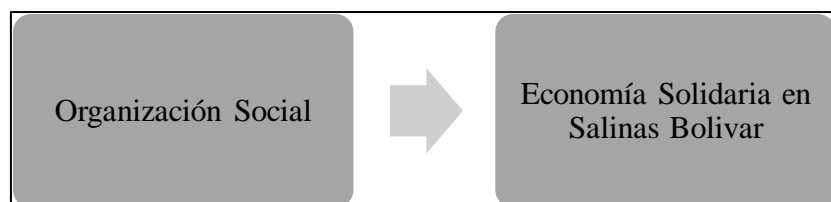


**Elaborado por:** La autora

Ya se pudo observar en Salinas de Bolívar, donde diversas fueron las fuerzas que instauraron la Economía Solidaria en los procesos comunitarios.

## Gráfico 3

### *Economía Solidaria en Salinas Bolívar*



**Elaborado por:** La autora

Será necesario, también, revisar la normativa que le rige, como sus Estatutos, reglamentos, manuales y otros, que merecen una actualización que responda a la situación actual de la institución y de las necesidades de su población objetivo.

Sus lineamientos deberán ser fortalecer el sistema popular y solidario para que este a su vez pueda generar desarrollo.

Así como también aliarse nuevamente al sistema de financiamiento que pueda responder a la demanda de crédito proveniente de los nuevos emprendimientos que surjan de las áreas rurales. Debido a que los recursos que pueden provenir de ONG, si bien son muy importantes y han logrado financiar a las tres experiencias exitosas de Economía Solidaria analizadas anteriormente, no serían suficientes para financiar el sinnúmero de emprendimientos que podrían surgir en el área rural. Aquí la banca de desarrollo podría jugar un papel importante en la medida que podría canalizar los recursos, hacia los emprendimientos rurales funcionando como una banca de segundo piso, a través del sistema financiero popular y solidario (Ruiz, 2015).

### ***Modelo de gestión***

No existe un modelo de gestión único para las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, mucho más si nos referimos a una organización que no es reconocida como tal de sector popular y solidario, sino más bien del sector privado, pero que ha consolidado su trabajo desde una visión comunitaria.

Cada organización tiene sus propias características y son de naturaleza específica, como diferentes son sus miembros y sus culturas; por lo que es necesario también señalar que no es factible querer encajar a estas organizaciones a un solo modelo.

Las organizaciones responden a diferentes realidades culturales, geográficas, sociales, por tanto, cada organización es única en su naturaleza y su accionar. Sin embargo, a continuación, se plantean algunos elementos base, con los que deberían contar las organizaciones de economía solidaria en su gestión, para que puedan ser consideradas como tal.

Como cualquier otro tipo de organización, la Planificación es un elemento fundamental al momento de gestionar, lo que permite tener el camino claro y las estrategias de acción. En la planificación se plantean los objetivos y las metas, se formulan las estrategias y se describen las actividades, los programas y los proyectos necesarios para poder llegar a la meta. Ésta debe ser estratégica,

participativa y ágil y así definir los requerimientos de cada miembro de la organización, y permitir la integración y sinergia.

Los aspectos fundamentales que facilitan el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica se refieren a: generar un diagnóstico e identificar el problema; establecer cuáles son los recursos para utilizarse, es decir el ¿Cómo hacer?; y, elaborar el Plan de acción, es decir saber ¿Qué hacer? Al referirse a la gestión de las organizaciones que forman parte de la economía solidaria, es importante que el plan de gestión se lo realice mediante una construcción colectiva, con el fin de que todos los miembros y actores expongan sus ideas, participen y se sientan parte del proceso de definición de estrategias, además se establece un procedimiento eficiente y se implante el objetivo con un fin común, enfatizando en la toma de decisiones colectiva.

Es necesario que antes de elaborar el plan se analice el contexto y se determinen las necesidades reales para que de esta manera la gestión a realizar obtenga los resultados esperados.

Un punto importante en este primer elemento es crear un reglamento en donde se establezcan todas las normas con las que cuenta la organización, que todo quede escrito. El siguiente aspecto es el trabajo en común, es decir que todos los miembros de la organización se encuentren involucrados en realizar las actividades para la cual la organización fue creada.

En todas las actividades que se realicen, es fundamental tener presente los principios a los que se rigen: solidaridad, reciprocidad, cooperativismo y otras. En este elemento, es necesario considerar que exista un proceso constante de formación, con el fin de renovar, innovar y mejorar las actividades permitiendo que la organización pueda crecer y sostenerse. Además, es importante tener en cuenta el compromiso con la comunidad y el medio ambiente, como tercer elemento de la gestión de las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria (OEPS).

Los actores deben involucrarse con el desarrollo de la comunidad y comprometerse con la misma, para lo cual, es importante realizar proyectos que

favorezcan a la sociedad permitiendo que generen este involucramiento, así como también llevar a cabo proyectos que contribuyan al cuidado del medio ambiente.

El último elemento es la Retroalimentación, lo que permite analizar los resultados y plantear nuevas estrategias, es necesario que esta etapa se la realice continuamente. En este elemento se analiza todo lo prendido y se van mejorando los procesos a través de dos necesarios: de transparencia y rendición de cuentas.

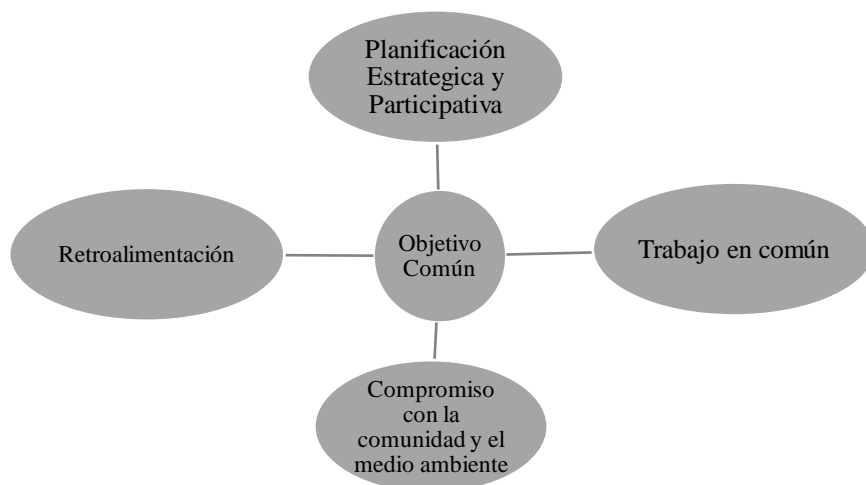
En cada uno de los elementos expuestos es necesaria la participación de todos los miembros de la organización para que se tomen las decisiones de forma conjunta, esto va a permitir que los miembros se sientan involucrados y comprometidos con el objetivo común que fue planteado.

Como se menciona en los principios de la EPS, los miembros son quienes auto gestionan la organización. Todos forman parte del manejo y dirección de esta, no se cuenta con un único dueño y no se trabaja únicamente en su beneficio pues se busca el bienestar común. Se define a la gestión como colectiva y participativa.

El modelo de gestión entonces propuesto debe caracterizarse por ser participativo y democrático; dadas las características propias de FUNORSAL, en la siguiente sección se muestra algunos factores a ser considerados como parte de un modelo de gestión actual.

#### **Gráfico 4**

*Elementos de Gestión de Funorsal*



**Elaborado por:** La autora

Con estos elementos como base, centrándose en las áreas de gestión de FUNORSAL, las mismas que se propone se las desarrolle de la siguiente manera: Gestión Interna, Promoción de la Asociatividad y la innovación en la producción, Impacto en la Comunidad, Fortalecimiento Financiero a través de la producción y la comercialización. Se plantea el desarrollo de un modelo de gestión que permita como indica en el gráfico anterior, partir de un objetivo en común y contar con un esquema cíclico, que inicia con la planificación estratégica y participativa, el trabajo en común, el compromiso con sus beneficiarios (comunidad y medioambiente) y la constante retroalimentación.

Su órgano de gobierno, por concepción inicial, seguirá manteniendo su estructura, sin embargo, a niveles de coordinaciones y por ende de toma de decisiones en el Consejo Ejecutivo, se puede plantear un esquema que responda por el éxito de cada una de sus áreas de gestión.

### ***Indicadores***

A continuación, se detallan algunos indicadores que pueden plantearse en el accionar de FUNORSAL como valores o lineamientos que alimenten sus políticas y por ende su modelo de gestión.

El Código Orgánico de la Producción mantiene entre sus disposiciones el cumplimiento de las “cuatro éticas” que guían la doctrina de la Responsabilidad Social de las Empresas:

- La primera ética hace referencia a la responsabilidad con los trabajadores, habla sobre el pago de un salario digno y al cumplimiento de los derechos laborales de todos los ecuatorianos.
- La segunda ética hace referencia a la responsabilidad con la naturaleza, en la cual consta que, no debe existir una depredación de los recursos naturales y se refiere a un cuidado del medio ambiente enfocado en la prevención de la contaminación tóxica.
- La tercera ética hace referencia a la responsabilidad con el estado, en la cual consta el pago de los impuestos que deben realizar las empresas y el cumplimiento de ordenanzas seccionales.

- La cuarta ética hace referencia a la responsabilidad con la comunidad, en la cual consta los programas de acercamiento y colaboración que tiene una organización con la sociedad.

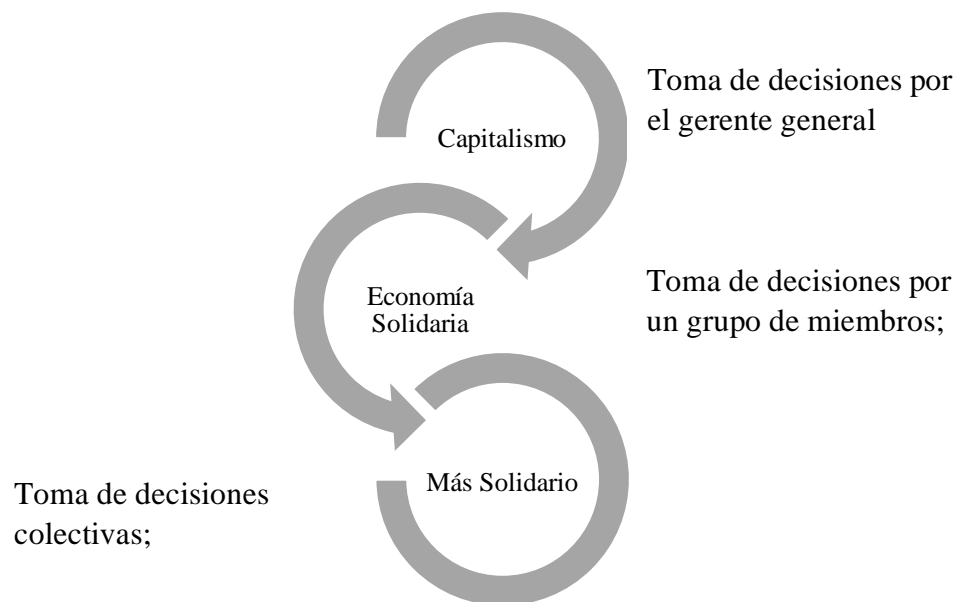
Según Ruiz (2015) Por su naturaleza, toda organización de economía popular y solidaria, además de cumplir los cuatro elementos mencionados, presenta otros principios o indicadores de solidaridad para su desarrollo como organizaciones.

- Propiedad social de los medios de producción.
- Repartición equitativa de los excedentes.
- Toma colectiva de las decisiones.

Para una mayor comprensión, detallado en el siguiente esquema:

### Gráfico 5

*Elementos de Gestión de las Organizaciones Solidarias*



**Elaborado por:** La autora

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- El Ecuador ha presentado algunos modelos de desarrollo económico desde la instauración de la República, iniciando con un modelo primario exportador y el crecimiento hacia fuera, en donde las exportaciones primarias, relacionadas con la agricultura, fueron y continúan siendo las principales fuentes de ingreso a nivel comercial, pasando por un modelo de industrialización basado en la sustitución de importaciones, durante los años setentas, a un modelo neoliberal en los años ochenta, lo que dio lugar a la crisis de 1999, provocando migración, desempleo y pobreza que desembocó en la dolarización de la economía ecuatoriana, lo que dio lugar a alternativas para salir de la pobreza, una de ellas es la Economía Solidaria, como una apuesta a la asociatividad y al trabajo por un bienestar común, en el que Salinas de Guaranda y su institucionalidad, como FUNORSAL, basan su accionar.
- La creación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario concentra la normativa que rige todas las organizaciones tanto del sector financiero y real de la EPS, pese a que no recoge todas las necesidades del sector, desde la práctica en sí, plantea un contexto nacional que reconoce y favorece al ejercicio de la solidaridad como una práctica de desarrollo.
- Teniendo como base el proceso de Desarrollo Económico y Social de Salinas de Guaranda y el papel que han cumplido las organizaciones locales en él, se desarrolló un documento que sistematiza la gestión de FUNORSAL, validando este aporte, desde una serie de buenas prácticas, que se han clasificado según las áreas de gestión de FUNORSAL, y responde a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles planteados en el documento de investigación, prácticas que pretenderán ponerlas a disponibilidad de otras organizaciones y experiencias de similar naturaleza, como elementos base para un modelo de gestión, por tanto responder a la

problemática planteada en el trabajo de investigación, que hace referencia a la difusión inadecuada de la Gestión de FUNORSAL.

- La FUNORSAL no cuenta con un modelo de gestión documentado y hasta el momento un documento que recoja su caminar, sin embargo en base a la percepción de sus actores, como un elemento importante para esta investigación, se puede concluir que es una organización que ha aportado al desarrollo económico y social de Salinas de Guaranda desde su creación, teniendo como fin el fortalecimiento de las comunidades de la parroquia y sus organizaciones a través de principios solidarios, sin embargo, como toda organización social, ha tenido aciertos que deben ser profundizados y difundidos, así como debilidades que deben ser atacadas sin perder el horizonte de sus fines.
- Se plantea una serie de elementos a ser considerados para un modelo de gestión para FUNORSAL y otras organizaciones y experiencia de Economía Solidaria, en base a objetivos en común planteados desde una planificación estratégica y participativa, que permitan enlazar el trabajo común, con el compromiso con la comunidad y el medio ambiente, con un constate proceso de retroalimentación.
- El presente trabajo de investigación cumple con una parte documental, es decir se puede generar una propuesta para la aplicación en otras organización y experiencias de Economía Solidaria, la puesta en marcha de esta, puede ser parte de otro proceso investigativo, con el fin de validar su verdadera aplicabilidad – replicabilidad.
- Una investigación académica que parte de un “estudio de caso” puede aportar mayores y mejores resultados, cuando los actores del caso participan directamente en la investigación, además de ser conscientes de que el producto de este pueda aportar al análisis y/o fortalecimiento de sus procesos



## **Recomendaciones**

- Es necesario aunar esfuerzos entre el Estado, las ONG y la comunidad universitaria, para que en la economía popular refuerce los lazos organizativos, con la finalidad de construir las capacidades necesarias, dentro del Gruppo Salinas, con el fin de continuar el aporte al proceso de desarrollo local.
- La política pública para el desarrollo económico local debe estar enfocada en crear las condiciones necesarias para que este desarrollo surja desde abajo. Es decir, que a la par de mejorar las capacidades de las organizaciones que conforman el Gruppo Salinas a través de la asociatividad y la solidaridad, la política pública debe responder a las necesidades locales y organizacionales, eliminando el clientelismo, y fortaleciendo las capacidades de la organización social.
- El documento de sistematización será socializado con los actores de la organización, una vez que lo puedan validar, se recomienda reveré su modelo de gestión desde el análisis de este y a ponerlo a disposición de otras organizaciones y experiencias de Economía Solidaria, con el fin de aportar al fortalecimiento de sus procesos.
- A la comunidad académica se propone realizar un proceso investigativo sobre la aplicación y validación de un modelo de gestión para las organizaciones de la Economía Solidaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arango, J., Mahía, R., Moya, D., & Sánchez, E. (2018). Repensar el desarrollo desde el pasado de la cooperación internacional. *Revista Cidob*, 1-308.  
[https://www.cidob.org/es/content/download/71842/2260147/version/24/file/Repensar\\_el\\_desarrollo\\_desde\\_el\\_pasado\\_de\\_la\\_cooperacion\\_internacional.pdf](https://www.cidob.org/es/content/download/71842/2260147/version/24/file/Repensar_el_desarrollo_desde_el_pasado_de_la_cooperacion_internacional.pdf)
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de economía popular y solidaria*. Quito.  
<https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf>
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Astudillo, J. (2018). *Buen vivir para la superación de las desigualdades. Prácticas en las comunidades indígenas del Ecuador: Shuar, Manteña y Kichwa*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.  
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/49886/1/T40527.pdf>
- Astudillo, J. (2020). *Prácticas del Buen Vivir: Experiencias en comunidades shuar, kichwa y manteña*. Universidad de Cuenca, Quito.  
<https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/34710/1/documento.pdf>
- Barragán, L. (2020). El Buen vivir y el Sumak Kawsay: dos filosofías en disputa. Aproximaciones al caso ecuatoriano y al caso colombiano. *Revista De Estudios Contemporáneos Del Sur Global*, 1(3), 9-24.  
<https://revistapacha.religacion.com/index.php/about/article/view/33/41>
- Bresser, L. (2017). La nueva teoría desarrollista: una síntesis. *Journal of Economic Literature (jel)*, 14(40), 48-66.  
<http://www.scielo.org.mx/pdf/eunam/v14n40/1665-952X-eunam-14-40-00048.pdf>
- Cabrera, C. (2014). El concepto y la visión del desarrollo como base para la evaluación de políticas públicas. *Economía y Sociedad*, XVIII(30), 47-65.  
<https://www.redalyc.org/pdf/510/51032370004.pdf>
- Calvo, R. (2006). *La Economía Social en Iberoamérica*. FUNDIBES.  
<https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ESIberoamerica2.pdf>
- Carosio, A., Valdavieso, M., Sagot, M., Monzón, A., Girón, A., Correa, E., Valdivieso, E., Ferreira, V., & Ávila, M. (2017). *Feminismos, pensamiento crítico y propuestas alternativas en América Latina*. CLACSO, Buenos Aires.  
[http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20170828113947/Feminismos\\_pensamiento\\_critico.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20170828113947/Feminismos_pensamiento_critico.pdf)
- Carranza, L., Enger, E., & et.al. (2020). *El desafío del desarrollo en América Latina. Políticas para una región más productiva, integrada e inclusiva*. CAF.  
<https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1659/EI%20desaf%C3%ADo%20del%20desarrollo%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.%20Pol%C3%ADticas%20para%20una%20regi%C3%B3n%20m%C3%A1s%20productiva%20e%20integrada%20e%20inclusiva.pdf?sequence=11&isAllowed=y>

- CEPAL. (2019). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Chávez, R. (2020). *El encadenamiento productivo Pecuario-Queseras de la parroquia Salinas y su incidencia en el desarrollo económico local durante el periodo 2018*. Pontificia Universidad “Católica” del Ecuador, Quito.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17972/Tesis%20Ra%C3%BAI%20Ch%C3%A1vez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávez, Raúl. (2020). *El encadenamiento productivo Pecuario-Queseras de la parroquia Salinas y su incidencia en el desarrollo económico local durante el periodo 2018*. Pontificia Universidad “Católica” del Ecuador, Quito.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17972/Tesis%20Ra%C3%BAI%20Ch%C3%A1vez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coraggio. (2008). *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital*.  
[https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economia social.pdf](https://www.coraggioeconomia.org/jlc/archivos%20para%20descargar/economia%20social.pdf)
- Corporación Gruppo Salinas. (2022). *Anuario 2020 50 años de la presencia Saelesiana en Salinas 1970 - 2020*.
- Cuevas, H., Véjar, D., & Rojas, J. (2018). América Latina: expansión capitalista, conflictos sociales ecológicos. *Pensamiento crítico y prácticas emancipatorias*, 1-366.  
<https://rileeditores.com/>
- Cypher, J., & Alfaro, Y. (2016). Triángulo del neo-desarrollismo en Ecuador. *Revista Latinoamericana de Economía*, 47(185), 161-184.  
<https://www.redalyc.org/journal/118/11844827009/html/>
- García, C. (2020). *La inteligencia emocional en el desarrollo de la trayectoria académica*. Universidad Autónoma de Nuevo León, México.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v39n2/0257-4314-rces-39-02-e15.pdf>
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda. (2022). *Salinas*. Retrieved 04 de 07 de 2022, from <http://www.guaranda.gob.ec/newsiteCMT/salinas/>
- Gómez, I. (2015). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia rural Salinas*. GAD Salinas. [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdiagnostico/0260012690001\\_P DyOT%20GAD%20SALINAS%20DIAGNOSTICO\\_07-09-2015\\_10-54-20.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/0260012690001_P DyOT%20GAD%20SALINAS%20DIAGNOSTICO_07-09-2015_10-54-20.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Quito.
- INEC. (2012). *Análisis de pobreza de tiempo con un enfoque de género: Caso del Ecuador*. Quito.
- Ipar, E., & Tonkonoff, S. (2018). *Teoría, política y sociedad: Reflexiones críticas desde América Latina*. CLACSO, Buenos Aires.

[http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20180409031436/Teoria\\_politica\\_sociedad.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20180409031436/Teoria_politica_sociedad.pdf)

- Jácome, V. (2016). *Economía social y solidaria. Reflexiones desde sus actores*. Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), Quito.  
<https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/handle/24000/3811/ECONOM%C3%8DA%20SOCIAL%20Y%20SOLIDARIA%20REFLEXIONES%20DESDE%20SUS%20ACTORES.pdf?sequence=1>
- Jaguaribe, H., Ferrer, A., Wionczek, M., & Santos, T. (2017). La dependencia político-económica de América Latina. *Colección Clásicos Recuperados*, 1-239.  
[http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20171110035406/Dependencia\\_politico\\_economica.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20171110035406/Dependencia_politico_economica.pdf)
- Jiménez, L. (2018). Economía circular en el marco de la sostenibilidad: la hora de la gran transformación en España. *Nueva Tribuna*.  
<https://www.nuevatribuna.es/opinion/luis-m-jimenez-herrero/economia-circular-marco-sostenibilidad-hora-gran-transformacion-espana/20180227141011149101.html>
- Levy, B. (2006). Crítica y teoría en el pensamiento social latinoamericano. *Pensamientos indígenas en nuestra América*, 1-433.  
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D5604.dir/critica2.pdf>
- López, M. (2011). *La educación para la ciudadanía y derechos humanos: una asignatura orientada a favorecer la convivencia*. Universidad de Barcelona, Barcelona.  
<https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/501/1/Propuesta%20de%20mejoramiento%20y%20fortalecimiento%20del%20desarrollo%20socioecon%C3%B3mico%20mediante%20el%20aprovechamiento%20del%20turismo%20en%20el%20municipio%20de%20Iza-Boyac%C3%A1..pdf>
- Lucero, K. (2020). Ecuatorianos aún tienen buena calidad de vida, según índice de Progreso Social. *Revista Gestión*. <https://www.revistagestion.ec/sociedad-analisis/ecuatorianos-aun-tienen-buena-calidad-de-vida-segun-indice-de-progreso-social>
- Manríquez, N., Martínez, F., & Colín, S. (2017). Reflexiones en torno a la economía solidaria: una revisión de la literatura. *Redalyc*(83), 11-42.  
<https://www.redalyc.org/journal/393/39357921002/html/>
- Martínez, L. (1997). *El Desarrollo Sostenible en medio rural*. FLACSO, Quito.  
<https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/46772.pdf>
- Mata, O. (2014). *Los Proyectos solidarios de Salinas de Guaranda y su aporte para la construcción de otra economía*. FLACSO.  
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7716/6/TFLACSO-2014ORMM%20%281%29.pdf>
- Máttar, J., & Cuervo, L. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. CEPAL.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693_es.pdf)

- Mendiluz, D., & Jimenez, Y. (2018). La teoría del desarrollo y su influencia en América Latina. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 2(1), 22-46. <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v6n1/reds02118.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (1995). Reforma de estatutos de la Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas.
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2019). *Políticas y Estrategias de la Cooperación Internacional No Reembolsable 2017-2021*. Quito. <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/Cooperacio%CC%81n-internacional-1.pdf>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Naciones Unidas. (2018). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Nueva York. <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2018-es.pdf>
- Naciones Unidas. (2020). La juventud y los ODS. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-juventud/>
- Orejuela, M., & Gordón, D. (2015). *Diseño de un modelo de gestión integrada para las microempresas del Grupo El Salinerito*. PUCE, Quito. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10148/1/UPS%20-%20ST001715.pdf>
- Pérez, Á. (2017). Aproximación a la Economía Social y Solidaria: Cooperativismo venezolano. *Redalyc*, XLII(43). <https://www.redalyc.org/journal/1956/195654622007/html/>
- Plan Nacional de Desarrollo . (2021). <http://www.eeq.com.ec:8080/documents/10180/36483282/PLAN+NACIONAL+DE+DESARROLLO+2021-2025/2c63ede8-4341-4d13-8497-6b7809561baf>
- Quispe, & Arista. (2021). Factores criminológicos exógenos y endógenos en los delitos cometidos por las internas del Instituto Nacional Penitenciario de Andahuaylas. *Revista Imaginario Social*, 4(2). <https://doi.org/10.31876/is.v4i2.42>
- Razeto, L. (2018). ¿Qué es la economía solidaria? *Economía Solidaria*. <https://www.economiasolidaria.org/recursos/reas-red-de-redes-de-economia-alternativa-y-solidaria-biblioteca-que-es-la-economia-solidaria-por/>
- Rivero, M., & Andrade, A. (2019). El Capitalismo a inicios del siglo XXI. 1-305. <http://www.economia.unam.mx/assets/pdfs/libros/capitalismo/ElcapitalismooiniciosedelsigloXXI.pdf>
- Rocuts, A., Jiménez, L., & Navarrete, M. (2009). Interpretaciones visuales de la sostenibilidad: Enfoques comparados y presentación de un Modelo Integral para la toma de decisiones. *Revista Internacional Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo*(4), 1-190. <https://core.ac.uk/download/pdf/39061127.pdf>

- Ruiz, E. (2015). *La Economía Social y Solidaria como modelo de desarrollo emergente en el Ecuador*. PUCE, Quito.  
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10538/La%20econom%C3%ADa%20social%20y%20solidaria%20como%20modelo%20de%20desarrollo%20emergente%20en%20el%20Ecuador%20-%20Emilia%20Ruiz.pdf?sequence=1>
- Sader, E., & Gentili, P. (2016). *La trama del neoliberalismo: Mercado, crisis y exclusión social*. 1-111.  
<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20100609030645/latrama.pdf>
- Saltos, J., Mayorga, M., & Armada, F. (2016). La economía popular y solidaria: un estudio exploratorio del sistema en Ecuador con enfoque de control y fiscalización. *Cofin Habana*, 11(2), 55-75.  
<http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin03216.pdf>
- Sánchez, C., Esparza, I., Clark, Y., & López, M. (2017). *Definición e interpretación de indicadores de bienestar social para un proyecto de Desarrollo Regional*. Instituto Tecnológico de Sonora.  
[https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no72/54b.-\\_definicion\\_e\\_interpretacion\\_de\\_indicadores\\_de\\_bienestar\\_social\\_pra\\_proyecto\\_de\\_desarrollo\\_regionalx.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no72/54b.-_definicion_e_interpretacion_de_indicadores_de_bienestar_social_pra_proyecto_de_desarrollo_regionalx.pdf)
- Sañudo, M. (2016). Prácticas y discursos emergentes en América Latina. *Nuevas perspectivas sobre el desarrollo*, 1-342.  
[http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160309021832/Desarrollo\\_practicas.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160309021832/Desarrollo_practicas.pdf)
- SENPLADES. (2018). *Informe de la Ejecución Física del Presupuesto General del Estado*. <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/Informe-SENPLADES-2018.pdf>
- Tapia, N. (2008). Aprendiendo el desarrollo endógeno sostenible. *Cosmovisión y Ciencias*, 1-322.  
[http://biblioteca.clacso.edu.ar/Bolivia/agruco/20171003033916/pdf\\_544.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Bolivia/agruco/20171003033916/pdf_544.pdf)
- Trujillo, C., Eraso, F., & Loaiza, P. (2018). La sostenibilidad del capital territorial: propuesta metodológica. *Entramado*, 14(2), 50-72.  
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n2/1900-3803-entra-14-02-50.pdf>
- UNESCO. (2005). *Diversidad cultural: materiales para la formación docente y el trabajo de aula*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000151226>
- Villatoro, P. (2005). Estrategias y programas de reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. *SearchGate*(7), 1-52.  
[https://www.researchgate.net/publication/283088511\\_Estrategias\\_y\\_programas\\_de\\_reduccion\\_de\\_la\\_pobreza\\_en\\_America\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe](https://www.researchgate.net/publication/283088511_Estrategias_y_programas_de_reduccion_de_la_pobreza_en_America_Latina_y_el_Caribe)
- YELLOWPLACE. (2021). *Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio - Regional - Guaranda*. <https://yellow.place/es/fondo-ecuatoriano-populorum-progressio-regional-guaranda-guaranda-ecuador>

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

FICHA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

TEMA DE INVESTIGACIÓN: LA GESTIÓN DE FUNORSAL EN EL PROCESOS DE  
DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE SALINAS DE GUARANDA

VARIABLE DE INVESTIGACIÓN: EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL

TIPO DE DOCUMENTO	
AUTOR/ AUTORES	
FECHA DE PUBLICACIÓN	
TÍTULO DEL DOCUMENTO/ ARTÍCULO	
LUGAR DE PUBLICACIÓN	
EDITORIAL	
APORTES RELAVANTES A LA INVESTIGACIÓN	
INDICADORES DE DESARROLLO ECONÓMICO	
INDICADORES DE DESARROLLO SOCIAL	

## ANEXO 2

### MATRIZ GUÍA PARA GRUPOS FOCALES

#### MATRIZ GUÍA GRUPO FOCAL

TEMA DE INVESTIGACIÓN: LA GESTIÓN DE FUNORSAL EN EL PROCESOS DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE SALINAS DE GUARANDA

VARIABLE DE INVESTIGACIÓN: LA GESTIÓN DE FUNORSAL

#### 1. PRESENTACIÓN DE OBJETIVOS

##### OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Sistematizar el modelo de gestión de FUNORSAL en el desarrollo económico y social de Salinas de Guaranda, como una propuesta aplicable para otros sectores a nivel nacional en condiciones similares.

##### OBJETIVO DEL GRUPO FOCAL

Recoger desde la visión de los trabajadores y directivos, los aportes de la Gestión de FUNORSAL al proceso de desarrollo económico y social de Salinas, reflexionando en torno a su identidad y su conocimiento de su institución.

#### 2. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES

##### NOMBRE DEL INVESTIGADOR

--

##### NOMBRE DEL OBSERVADOR

--

##### NOMBRE DEL MODERADOR

--

#### 3. AMBIENTACIÓN

DINÁMICA DE LAS BUFANDAS: El facilitador debe tener dos bufandas, para la realización de esta dinámica, se pide a los asistentes que tomen asiento, uno a lado del otro, se coloca la bufanda en el cuello de las personas que se encuentran en los extremos, amarrándolas con dos nudos, y se pide que cuando se dé la orden, se la pase a la persona que está a lado, de la misma manera con dos nudos, las dos bufandas deben recorrer al mismo tiempo por lados contrarios, con el fin de que en algún momento una persona se quede con las dos bufandas, esta persona será quien inicie con su presentación y su aspiración sobre la jornada a desarrollarse, a manera de penitencia.

#### 4. PARTICIPANTES

1	
2	



3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

#### 5. PREGUNTAS DE APERTURA

1	¿En qué año fue creada FUNORSAL
2	¿Qué quiere decir FUNORSAL?
3	¿Para qué fue creada FUNORSAL?
4	¿Conoce la Misión y Visión de FUNORSAL?

#### 6. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

##### GRUPO FOCAL 1 (DIRECTIVOS DE FUNORSAL)

1	¿Consideran ustedes que la misión y Visión de FUNORSAL representan la razón de ser de la organización?
2	¿Qué le quitaría o le añadiría a la misión y visión de FUNORSAL?
3	¿Qué acciones relevantes se han hecho para el cumplimiento de la misión de FUNORSAL?
4	¿Cómo ha contribuido FUNORSAL al desarrollo económico y social de SALINAS?
5	¿La gestión de FUNORSAL ha aportado a disminuir la pobreza de la población?
6	¿Cómo ha contribuido FUNORSAL a la mejora de la educación y salud de la población de Salinas?
7	¿Qué acciones consideran que no representan la razón de ser de FUNORSAL?
8	¿Cómo califica las dirigencias de FUNORSAL hasta la actualidad?
9	¿Qué retos tiene FUNORSAL?

##### GRUPO FOCAL 2 (REPRESENTANTES DE LAS ORGANIZACIONES SOCIAS - BENEFICIARIAS)

1	¿Cómo define la gestión de FUNORSAL en el proceso de desarrollo económico y social de Salinas y sus comunidades?
2	¿Cuál ha sido el papel de FUNORSAL en los procesos organizativos de sus comunidades?
3	¿Cuál ha sido el papel de FUNORSAL en los procesos productivos de sus organizaciones?
4	¿Cómo ha visto la participación de dirigentes y trabajadores de FUNORSAL
5	¿Cómo ha aportado FUNORSAL para la conformación de sus dirigencias?
6	¿Qué tipo de servicios ha recibido de parte de FUNORSAL?
7	¿Qué programas/ proyectos se han implementado con la gestión de FUNORSAL y cuál ha sido el resultado?
8	¿Cuáles consideran que han sido los mayores impactos positivos y negativos de la gestión de FUNORSAL?

##### GRUPO FOCAL 3 (JÓVENES)

1	¿Qué conoce sobre la gestión de FUNORSAL?
2	¿Qué acciones/programas/ se han hecho en beneficio de la parroquia?

3	¿Cómo ve el accionar de las dirigencias de FUNORSAL?
4	¿Cómo podría Ud. aportar a la organización?
5	¿Consideran ustedes que sus organizaciones podrían aportar al crecimiento de FUNORSAL? ¿cómo?
6	¿Qué aprendizajes, tomados de FUNORSAL, son valiosos para ser aplicados en sus organizaciones o en la comunidad?
7	¿Qué espera de la gestión de FUNORSAL en un futuro?

### 8. EVALUACIÓN DIRIGIDA A LOS PARTICIPANTES

Marque con un ✓ los enunciados que considere afirmativos

	El lugar cuenta con las comodidades necesarias para el desarrollo del evento
	Se informó de manera adecuada y clara la metodología a utilizarse
	Se cumplieron los tiempos establecidos al inicio del evento
	Sus expectativas de participación fueron cubiertas
	Siente que su participación fue tomada en cuenta
	Siente que la información fue registrada de manera efectiva
Comentarios adicionales:	

## ANEXO 3

### GUÍA ENTREVISTAS SEMI-ESTRUCTURADA

#### GUÍA DE ENTREVISTA A ACTORES CLAVE

TEMA DE INVESTIGACIÓN: LA GESTIÓN DE FUNORSAL EN EL PROCESOS DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE SALINAS DE GUARANDA

VARIABLE DE INVESTIGACIÓN: LA GESTIÓN DE FUNORSAL

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN: Sistematizar el modelo de gestión de FUNORSAL en el desarrollo económico y social de Salinas de Guaranda, como una propuesta aplicable para otros sectores a nivel nacional en condiciones similares.

OBJETIVO: Recoger información que permita entender el modelo de gestión de FUNORSAL desde su creación, así como establecer una serie de aciertos y errores que permitan evaluar su accionar y sirva de ejemplo para otros sectores a nivel nacional en condiciones similares.

GARANTÍAS: La investigadora se compromete en mantener en el anonimato los resultados, en caso de que se requiera nombre a los actores entrevistados, solicitamos su autorización, se pide también se permita grabar la entrevista como una forma de asegurar la veracidad de la información que se genere.

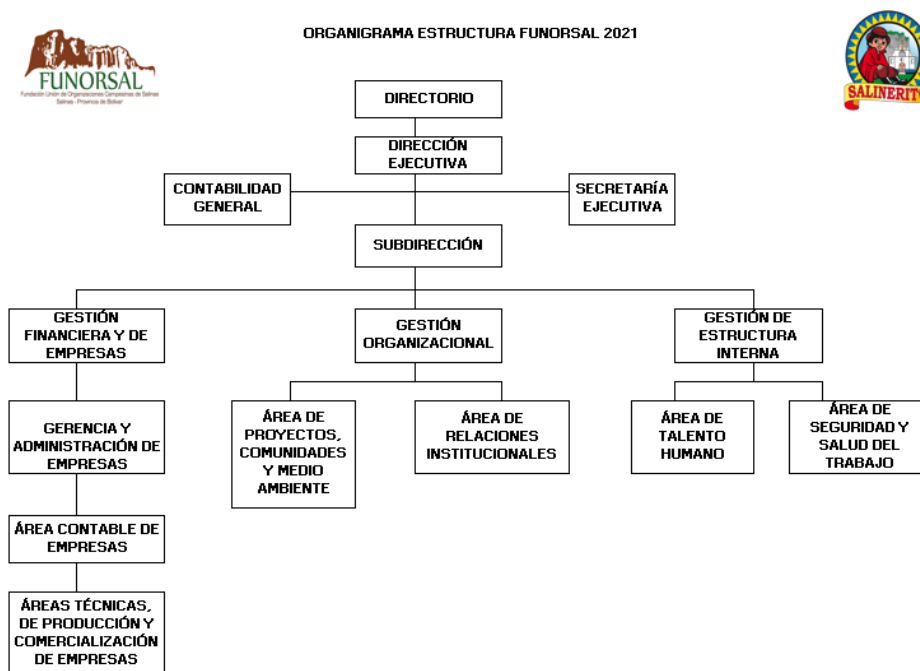
INFORMACIÓN GENERAL: Por favor diga su nombre y su ocupación actual, así como el papel que desempeña o desempeñó en FUNORSAL.

## DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10

## ANEXO 4

### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL FUNORSAL



## ANEXO 5

### ARTÍCULO TÉCNICO

Título: La Gestión en FUNORSAL en el Desarrollo Económico y Social de Salinas de Guaranda.

---

Sonia Janeth Mena Segovia<sup>1</sup>

Jorge García Guerrero, Mgs.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Maestrante - Maestría de Organizaciones de Economía Social y Solidaria – Cohorte 1 – Universidad Tecnológica Indoamérica.

Dirección electrónica

<sup>2</sup> Profesor Tutor - Maestría de Organizaciones de Economía Social y Solidaria, Universidad Tecnológica Indoamérica Dirección electrónica

---

#### RESUMEN

El presente proyecto de investigación se encuentra enfocado en la gestión del desarrollo económico y social de FUNORSAL, cuyo objetivo de esta investigación fue sistematizar el modelo de gestión que posee FUNORSAL en el desarrollo económico y social. Este estudio fue de tipo bibliográfico-documental, descriptivo, exploratorio, cualitativo y deductivo, se utilizó como técnica de recolección de información una entrevista semiestructurada, así como el desarrollo de 3 grupos focales

conformados por 8 a 10 personas que forman parte de FUNORSAL, la información que se recolectó pudo evidenciar que Salinas de Guaranda se le considera uno de los pioneros en implementar la economía popular y solidaria, dado que sus actividades sociales y productivas se encuentran direccionadas a la solidaridad, autogestión, colectividad y otros factores que la

distinguen al compararlas con las demás parroquias que posee el cantón Guaranda.

FUNORSAL es una organización que ha aportado al desarrollo económico y social de Salinas de Guaranda desde su creación, teniendo como fin el fortalecimiento de las comunidades de la parroquia y sus organizaciones a través de principios solidarios, sin embargo, como toda organización social, ha tenido aciertos que deben ser profundizados y difundidos, así como debilidades que deben ser atacadas sin perder el horizonte de sus fines. Finalmente, el documento de sistematización da cuenta de una serie de buenas prácticas resultantes de las áreas de gestión de la institución y lineamientos para un modelo de gestión aplicable a FUNORSAL y a organizaciones de la misma naturaleza. El documento de sistematización será entregado a los actores de la organización como un insumo para la gestión organizacional y con el fin de socializar a sus organizaciones aliadas.

Palabras Clave: Organización social, desarrollo económico, desarrollo social, Economía Solidaria.

#### ABSTRACT

This research project is focused on the management of the economic and social development of FUNORSAL, whose objective of this research was to systematize the management model that FUNORSAL has in economic and social development. This study was bibliographic-documentary, descriptive, exploratory, qualitative and deductive, a semi-structured interview was used as a technique of information collection, as well as the development of 3 focus groups made up of 8 to 10 people who are part of FUNORSAL, the information that was collected was able to show that Salinas de Guaranda is considered one of the pioneers in implementing the popular and solidarity economy, given that its social and productive activities are directed towards solidarity, self-management, community and other factors that distinguish it when compared with the other parishes that the Guaranda canton possesses. FUNORSAL is an organization that has contributed to the economic and

social development of Salinas de Guaranda since its creation, with the aim of strengthening the communities of the parish and its organizations through solidarity principles, however, like any social organization, it has had successes that must be deepened and disseminated, as well as weaknesses that must be attacked without losing the horizon of its goals. Finally, the systematization document gives accounts of a series of good practices resulting from the management areas of the institution and guidelines for a management model applicable to FUNORSAL and organizations of the same nature. The systematization document will be delivered to the actors of the organization as an input for organizational management and in order to socialize their partner organizations.

Keywords: Social organization, economic development, social development, Solidarity Economy.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, corte temporal del estudio el año 2020, pretende un mayor impacto en otras organizaciones y/o experiencias de

Economía Social y Solidaria, desde el estudio y la difusión de la Gestión de la Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas FUNORSAL en el desarrollo económico y social de la parroquia Salinas.

FUNORSAL es una fundación sin fines de lucro, miembro de la Corporación Gruppo Salinas, que junto con otras 5 organizaciones han gestionado la creación de micro empresas que generan empleo y aportan económicamente y al desarrollo de aspectos sociales de la zona, creando la marca comunitaria “Salinerito” que encierra una historia de trabajo comunitario detrás de la transformación de materias primas y la comercialización de productos en las líneas de confites, deshidratados, cárnicos, lácteos y textiles.

Esta combinación social – productivo, que marca el caminar de FUNORSAL, por formarse como “un organismo de segundo grado que debía ofrecer soporte y asesoría gerencial a las cooperativas, racionalizar las relaciones con los entes externos, promover la diversificación y la descentralización productiva y garantizar la solidaridad entre las

diferentes empresas”, ha aportado en estos años a mejorar las condiciones de vida de la población local, dando lugar a que algunos autores definan esta intervención, a “Salinas de Guaranda un Horizonte de Economía Solidaria”, así, el presente estudio se enmarca en la línea investigación Bienestar Humano y en la sub línea Economía Social para el Desarrollo. (Mata, 2014)

El estudio además pretende dar a conocer elementos del aporte organizativo y el desarrollo de la población de la parroquia Salinas, que busquen dar cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo Sostenibles, planteados por el PNUD en el año 2016, además, la investigación se relacionan principalmente con tres de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo del Ecuador 2017 - 2021, el objetivo número 1 habla sobre: “Se debe garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas”, el objetivo número 4 hace referencia a: “Consolidar el sistema económico social y solidario y afianzar la dolarización” y finalmente el objetivo número 5 “Impulsa la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de

manera redistributiva y solidaria”. (Máttar & Cuervo, 2017).

Por otro lado, se considera importante el presente estudio, ya que en los últimos años, la Institucionalidad Salinera, se ha preocupado por difundir su proceso y ponerlo al servicio de otras Organizaciones y experiencias que se lo realiza a través de la práctica de la Economía Solidaria; por tanto después de una sustentación teórica y el proceso de investigación que recoge desde la perspectiva de los actores una serie de elementos, para definir las bases de su modelo de gestión actual; el producto final de esta investigación, es un documento de sistematización, enfocado a ser un referente para que otros actores conozcan el papel de una de las organización protagonistas del proceso de Salinas, que refleje una serie de buenas prácticas, para que así la organización pueda desde sus aciertos, afianzar sus propios procesos y socializarlos a otras organizaciones y experiencias de Economía Solidaria, por otro lado se planteará una serie de elementos a ser considerados en una propuesta de modelo de gestión, basado en las lecciones aprendidas de FUNORSAL; modelo que parte de un

objetivo en común para el ejercicio de una serie de pasos a ejecutarse de manera continua, con miras a un proceso de mejora: Planificación Estratégica y Participativa, Trabajo en Común, Compromiso con la comunidad y el medio ambiente, Retroalimentación.

## DESARROLLO

### MARCO TEÓRICO

#### Desarrollo sostenible

El desarrollo ha sido dividido en varios enfoques, humano, social, urbano, rural, local, económico, sustentable, sostenible, ecológico, tecnológico y académico. Cada una de estas divisiones pueden significar tanto particularidades como elementos que las relacionan entre sí, porque el desarrollo en sí, tal como manifiesta Martínez (1997), se circunscribe bajo un parámetro de bienestar global, debido a eso, no es necesario distanciar sus diferentes aristas, porque el desarrollo es general, mas no particular.

#### Desarrollo para América Latina

En el caso Latinoamericano, se define inicialmente dos tipos de modelos de

desarrollo, por un lado, se tenía presente la Teoría Cepalina, emitida desde la *Comisión Económica para América Latina y el Caribe* (CEPAL), y la otra, misma que se denominó la Teoría de la Dependencia, siendo su máximo exponente Raúl Prebisch.

El primer postulado se manejaba bajo el propósito de ayudar a salir del subdesarrollo para las naciones del sur, procurando la modernización e industrialización de los Estados, para que así se equipare el mercado internacional, sin embargo, este mismo organismo creado por las Naciones Unidas, hizo la distinción entre los países que se encontraban en el centro y la periferia, y por obvias razones, los Estados agro-exportadores eran quienes se hallaban en la órbita de este sistema (Jaguaribe y otros, 2017).

La meta del Buen Vivir se basa en aumentar las economías de los sectores más vulnerables, es de esa manera que se crearon las economías populares y solidarias, o, las economías sociales y solidarias, es aquí indicado preguntarse si éstas se sustentan únicamente en el bienestar social arraigado a la participación de



los habitantes del sector, o, en el bienestar social arraigado a los ingresos económicos (Saltos y otros, 2016).

#### Objetivos del Desarrollo Sostenible

Para al año 2015, 193 países adoptaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y sus 17 ODS, los cuales son considerados como aquellos medios o instrumentos por los cuales, los países suscritos deberán adecuar sus planificaciones para el mejoramiento de los sistemas económicos, socioculturales y ambientales.

#### Visión del Desarrollo

La visión del desarrollo es una visión coherente con la sostenibilidad económica, social y ambiental, pero sobre todo en un sentido de cambio estructural y transformación, este proceso social influye como un aprendizaje y práctica social enfocado en construir y fortalecer las relaciones sociales de producción distintas a las del capitalismo, que se caracteriza como un proceso gradual y no lineal (Cabrera, 2014).

#### MATERIALES Y MÉTODOS

El paradigma de investigación utilizado en el presente trabajo fue el cualitativo al que Hernández, Fernández, & Baptista (2014), señalan como un proceso de generación de conocimiento, que utiliza la recolección de datos sin medición, para resolver preguntas de investigación. Permite por tanto al investigador.

El tipo de investigación responde tanto a uno de tipo exploratorio “realizado cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado”. El proceso trabajado es deductivo, como una característica de los estudios cualitativos, que “comienza con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis, las cuáles el investigador busca someter a prueba” (Monje, 2011).

Como herramienta se aplicó una entrevista, el estudio utilizo como población a la *Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas* – FUNORSAL, así como la realización de 3 grupos focales, las mismas que estaban conformadas de 8 a 10 participantes que forman parte de FUNORSAL.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Sistematización de la Gestión de FUNORSAL en el Procesos de Desarrollo Económico Y Social De Salinas De Guaranda

### Antecedentes

La parroquia rural Salinas, ubicada en el centro del país, al norte del Cantón Guaranda, en la provincia Bolívar, al norte del Cantón Guaranda, con una extensión aproximada de 46.530 Has. y una población de cerca de 8.000 personas en su casco parroquial, se extendió de manera altitudinal desde los 600 msnm hasta los 4.200, abarcando sus 30 comunidades y el casco parroquial (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda, 2022).

**Tabla 11**

### *Población Económicamente Activa*

Población económicamente activa	2.231
Población ocupada	2.180
Tasa de ocupación global	97,71%
Población asalariada	710
Porcentaje de población asalariada	32,56%

**Elaborado por:** La autora

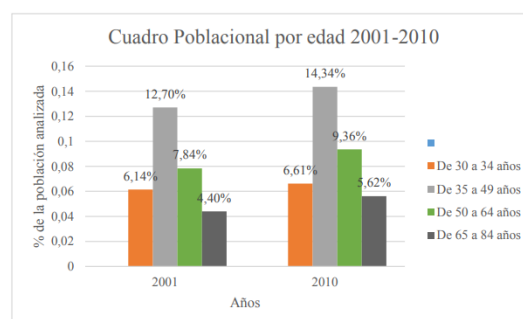
**Fuente:** PDYOT Salinas 2015

Distribución de la Población por Sexo y Edad en el periodo 2001-2010

Salinas de Guaranda se le considera uno de los pioneros en implementar la economía popular y solidaria, dado que sus actividades sociales y productivas se encuentran direccionadas a la solidaridad, autogestión, colectividad y otros factores que la distinguen al compararla con las demás parroquias que posee el cantón Guaranda.

### Imagen 5

*Distribución de la Población por Sexo y Edad en el periodo 2001-2010*



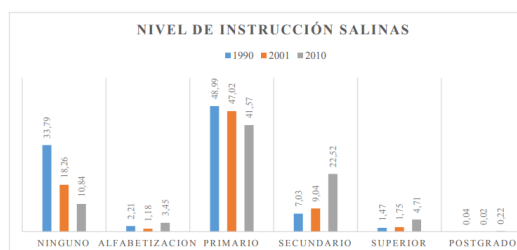
**Fuente:** INEC (2010)

### Educación

Uno de los factores más importantes es la educación, misma que permite acabar de raíz con muchos de los problemas económicos de un país y tiene como enfoque mejorar los niveles de empleabilidad en el país.

## Imagen 6

### Nivel de Instrucción en Salinas



**Fuente:** INEC (2010)

## Tabla 12

### Educación en Salinas

Instituciones	Zona Alta	Zona del Valle	Zona de Bocana	Subtrópico	Cabeceera Parroquial	Total
Escuelas	2	2	2	11	1	18
Colegios	-	-	-	1	1	2
Centros de alfabetización	2	2	9	4	1	18
Centros de Atención Infantil	2	2	6	4	1	15

**Fuente:** Chávez, R. (2020)

En conclusión, la parroquia de Salinas de la provincia de Guaranda tiene una amplia cobertura en cuanto a centros de educación primaria, ubicados en el caso parroquial y en las comunidades principales, existe conformidad con la atención por parte de los profesores; no así con el mobiliario y equipamiento, así como las condiciones de salubridad de los

establecimientos que una mayoría de casos fueron recibidos como en estado de regular (Chávez, 2020).

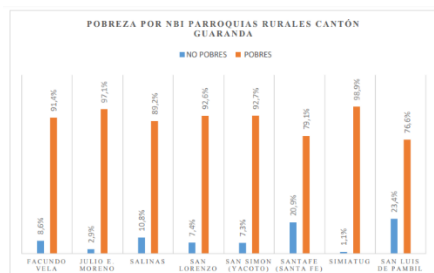
### Niveles de pobreza

Cuando se compara las cifras entre parroquias rurales de Guaranda, se observa que Salinas es la tercera parroquia con más porcentaje de personas no pobres (10,8%).

Las parroquias que están por encima de esa cifra son las parroquias de San Luis de Pambil (23,4%) y Santa Fe (20,9%). Esto se debe en muchos casos a la desatención por parte de entidades públicas que deben ejecutar sus planes de trabajo ante las necesidades de la población. La ejecución de obras y la provisión de servicios básicos de calidad son impulsadas muchas veces por “Gruppo Salinas”, sus organizaciones, y los habitantes de Salinas que continúan colaborando con la realización de mingas para la recaudación de fondos y así poder cumplir con metas sociales en beneficio de la parroquia, sin embargo, no es suficiente para las presentes necesidades de la localidad (INEC, 2010).

## Imagen 7

### Niveles de Pobreza



**Fuente:** INEC (2012)

## Tabla 7

### Indicadores económicos y sociales de Salinas al 2020

Número de organizaciones comunitarias	8
Número de queseras comunitarias Salinerito	38
Facturación total	11.925,42USD
Empleos creados	327
Número de productores	1200
Ingresos promedios de las familias vinculadas a las empresas comunitarias	500 USD

**Fuente:** (Corporación Gruppo Salinas, 2022)

### Origen y evolución de FUNORSAL

Nace en 1.982 como *Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas - FUNORSAL*, siendo una organización de segundo grado, que ampara en su seno a las organizaciones de base (de hecho) de las comunidades de la parroquia. Se ha conformado

como un precedente en la economía popular y solidaria siendo una organización comunitaria, debido a que la mayoría de su población labora en las distintas microempresas, de esta manera el índice de desempleo de esta zona es muy bajo.

El Salinerito genera una esperanza a la situación social y económica de la región, gracias a la cooperación internacional principalmente italiana, impulsó la creación de pequeñas empresas que procesan las materias primas provenientes de las comunidades, en el año de 1978 se empezó a exportar los quesos de “El Salinerito”, este grupo factura un aproximado de 8 millones de dólares anualmente (Orejuela & Gordón, 2015).

Según Orejuela & Gordón (2015). Existen diversas empresas que forman parte del *GRUPPO SALINAS*, fortalecen el trabajo coordinado de los sectores y actores del desarrollo local, dentro de la parroquia Salinas, además de ser un miembro fundamental del Consorcio de Queserías Rurales del Ecuador *FUNCONQUERUCOM*, mediante la cual, los productos lácteos

o demás productos “Salineros”, llegan al ámbito nacional en la comercialización, capacitación y servicios, las organizaciones que están asociadas son:

Fundación Grupo Juvenil Salinas (FUGJS)

Fundación Familia Salesiana Salinas

Fundación Unión de Organizaciones

Campesinas de Salinas (FUNORSAL)

Asociación de Desarrollo Social de

Artesanos Texal Salinas (Artesalinas)

Cooperativa de Producción

Agropecuaria El Salinerito (El

Salinerito PRODUCCOOP)

Cooperativa de Ahorro y Crédito Ltda.

(COOPSALINAS)

Gruppo Salinas

Fundación Consorcio de Queseras

Rurales Comunitarias (FUNCON

QUERUCON)

La FUNORSAL al año 2020, brinda apoyo a 29 organizaciones de base de la parroquia Salinas y alrededor de 15 que se encuentran fuera en otras provincias del país, apoyando a alrededor de 3.000 familias asocia en cooperativas, precooperativas, asociaciones y comunas (Corporación Gruppo Salinas, 2022).

Sus estatutos indican que la organización se rige por los mismos, sus reglamentos y por las resoluciones del directorio, que es el máximo autoridad de la Fundación, mismo que está integrado por representantes las siguientes organizaciones: Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, Misión Salesiana, Promoción Humana Diocesana, la Comuna Matiaví Salinas, un representante de las comunidades y dos funcionarios de la institución. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 1995)

El Directorio está a cargo de la Dirección General y la Administración de un Director Ejecutivo y su Consejo, integrado por un subdirector, el Jefe de Personal, el coordinador del Departamento Financiero, el Coordinador de los promotores socio organizativos, de los Técnicos, de los Administradores, los representantes de los Equipos Operativos y otras personas propuestas por el Director Ejecutivo. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 1995)

Análisis – El Impacto en el proceso de desarrollo económico y social de Salinas de Guaranda

Proyectos y programas de FUNORSAL:

FUNORSAL, ha ejecutado diferentes proyectos sociales y productivos, auspiciados por organizaciones extranjeras y nacionales, tanto públicas como privadas, beneficiando así a la población de las comunidades de Salinas.

#### Principales Impactos Generados

El accionar Institucional y las sinergias creadas y cada vez más fortalecidas con demás Instituciones locales, nacionales, extranjeras, públicas y privadas, ha permitido que FUNORSAL con recursos limitados y el compromiso de su gente, llegue a ser reconocida por el trabajo con quienes trabaja.

FUNORSAL ha sido pionera en los procesos de organización comunitaria a nivel de las comunidades de la parroquia, promoviendo programas en pro de la producción, salud y la educación en conjunto con otras organizaciones del Gruppo Salinas.

El seguimiento y la asistencia técnica, contable y organizativa es un trabajo que se realiza continuamente a las organizaciones de base con las que colabora, FUNORSAL acompaña los

diferentes procesos de las comunidades, aportando a la innovación en productos, la readecuación en infraestructura, el equipamiento, el cumplimiento de normativa (Permisos de funcionamiento, notificaciones sanitarias, actualización de directivas, etc.) y sobre en los procesos organizativos y administrativos, como capacitaciones, reuniones, rendición de cuentas.

#### Tabla 9

#### *Elementos del modelo de gestión de FUNORSAL – BUENAS PRÁCTICAS*

ELEMENTOS DE SU MODELO DE GESTIÓN	BUENAS PRÁCTICAS
Gestión Interna	Apuesta por el crecimiento profesional de su personal. Confianza en las capacidades del equipo. Conciencia plena de la necesidad de fortalecer las políticas de gestión de talento humano y seguridad laboral que permita reconocer el potencial del personal. Creación de alianzas que permitan su reconocimiento a nivel nacional e internacional, con el fin de aportar a la consecución de sus objetivos, tanto con la academia, como con instituciones públicas y de cooperación internacional.
Promoción de la asociatividad, basada en el Fortalecimiento de organizaciones de base	Promoción de la organización local que genere empresas comunitarias en las comunidades rurales y por ende fuentes de empleo. Representación de las organizaciones de base para el establecimiento de políticas que beneficien a los productos locales.

	Mantener como política la asistencia técnica, contable y organizativa de manera gratuita a las organizaciones de base de la parroquia Salinas.
	Promoción de liderazgos a través del fortalecimiento de capacidades.
	Promoción de cajas de ahorro y crédito en las comunidades rurales.
Impacto en la comunidad	Promoción de programas y proyectos que garanticen el acceso a las comunidades de la parroquia y la salida de su producción para la comercialización.
	Garantía del acceso a microcrédito productivo a grupos organizados de la localidad a través de su Unidad de Créditos.
	Inserción laboral de la población local valorando sus capacidades y la combinación entre población jóvenes y población con más experiencia.
	Aporte al fortalecimiento de capacidades de los actores de la localidad y de dirigentes comunitarios.
	Ejecución de programas y proyectos que promuevan la conservación del ambiente.
	Planificación de acciones de remediación del impacto ambiental de sus unidades productivas.
Fortalecimiento financiero, productivo y comercial	Asistencia organizativa, administrativa y técnica a las organizaciones de las comunidades de base de la parroquia.
	Especial énfasis en sus unidades productivas para la sostenibilidad de su accionar social.
	Promoción de la innovación a través de sus programas y proyectos productivos.
	Fortalecimiento la infraestructura, equipamiento y especialización técnica en las que seas de las comunidades de la parroquia, a través de programas y proyectos.
	Promoción de la transformación de materia prima local, lo que permite tener proveedores de insumo y materias del sector.
	Establecimiento de servicios de comercialización interna.

**Elaborado por:** La autora

## PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Después de la de la Sistematización del modelo de gestión de FUNORSAL en el desarrollo económico y social de Salinas de Guaranda, como una propuesta aplicable para otras organizaciones o experiencias de economías social y solidaria, se ha considerado tener en cuenta los ejes bajos los cuales la institución generar accionar: Gestión interna, Promoción de la asociatividad, impacto en la comunidad, fortalecimiento financiero, productivo y comercial, así como también mantener la consigna de una relación “social – productivo”, como características de las institucionalidad salinera.

### Objetivo

Establecer lineamientos que permitan el diseño de un modelo de gestión para FUNORSAL y otras organizaciones y experiencias de Economía Solidaria.

### Modelo de gestión

No existe un modelo de gestión único para las Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, mucho más si nos referimos a una organización que no es reconocida como tal de sector popular y solidario, sino más bien del sector privado, pero

que ha consolidado su trabajo desde una visión comunitaria.

Cada organización tiene sus propias características y son de naturaleza específica, como diferentes son sus miembros y sus culturas; por lo que es necesario también señalar que no es factible querer encajar a estas organizaciones a un solo modelo.

Las organizaciones responden a diferentes realidades culturales, geográficas, sociales, por tanto, cada organización es única en su naturaleza y su accionar. Sin embargo, a continuación, se plantean algunos elementos base, con los que deberían contar las organizaciones de economía solidaria en su gestión, para que puedan ser consideradas como tal.

Como cualquier otro tipo de organización, la Planificación es un elemento fundamental al momento de gestionar, lo que permite tener el camino claro y las estrategias de acción. En la planificación se plantean los objetivos y las metas, se formulan las estrategias y se describen las actividades, los programas y los proyectos necesarios para poder llegar a la meta. Ésta debe ser estratégica, participativa y ágil y así definir los requerimientos de cada miembro de la

organización, y permitir la integración y sinergia.

Los aspectos fundamentales que facilitan el cumplimiento de los objetivos planteados en la planificación estratégica se refieren a: generar un diagnóstico e identificar el problema; establecer cuáles son los recursos para utilizarse, es decir el ¿Cómo hacer?; y, elaborar el Plan de acción, es decir saber ¿Qué hacer? Al referirse a la gestión de las organizaciones que forman parte de la economía solidaria, es importante que el plan de gestión se lo realice mediante una construcción colectiva, con el fin de que todos los miembros y actores expongan sus ideas, participen y se sientan parte del proceso de definición de estrategias, además se establece un procedimiento eficiente y se implante el objetivo con un fin común, enfatizando en la toma de decisiones colectiva.

Es necesario que antes de elaborar el plan se analice el contexto y se determinen las necesidades reales para que de esta manera la gestión a realizar obtenga los resultados esperados.

Un punto importante en este primer elemento es crear un reglamento en donde se establezcan todas las normas



con las que cuenta la organización, que todo quede escrito. El siguiente aspecto es el trabajo en común, es decir que todos los miembros de la organización se encuentren involucrados en realizar las actividades para la cual la organización fue creada.

En todas las actividades que se realicen, es fundamental tener presente los principios a los que se rigen: solidaridad, reciprocidad, cooperativismo y otras. En este elemento, es necesario considerar que exista un proceso constante de formación, con el fin de renovar, innovar y mejorar las actividades permitiendo que la organización pueda crecer y sostenerse. Además, es importante tener en cuenta el compromiso con la comunidad y el medio ambiente, como tercer elemento de la gestión de las Organizaciones de Economía Popular y Solidaria (OEPS).

Los actores deben involucrarse con el desarrollo de la comunidad y comprometerse con la misma, para lo cual, es importante realizar proyectos que favorezcan a la sociedad permitiendo que generen este involucramiento, así como también

llevar a cabo proyectos que contribuyan al cuidado del medio ambiente.

El último elemento es la Retroalimentación, lo que permite analizar los resultados y plantear nuevas estrategias, es necesario que esta etapa se la realice continuamente. En este elemento se analiza todo lo aprendido y se van mejorando los procesos a través de dos necesarios: de transparencia y rendición de cuentas.

En cada uno de los elementos expuestos es necesaria la participación de todos los miembros de la organización para que se tomen las decisiones de forma conjunta, esto va a permitir que los miembros se sientan involucrados y comprometidos con el objetivo común que fue planteado.

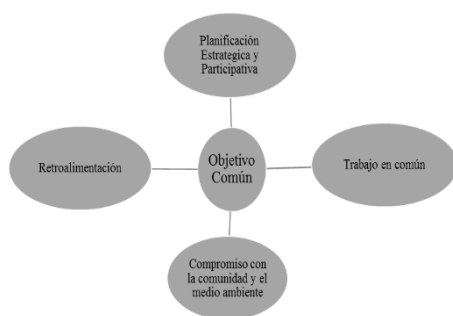
Como se menciona en los principios de la EPS, los miembros son quienes auto gestionan la organización. Todos forman parte del manejo y dirección de esta, no se cuenta con un único dueño y no se trabaja únicamente en su beneficio pues se busca el bienestar común. Se define a la gestión como colectiva y participativa.

El modelo de gestión entonces propuesto debe caracterizarse por ser participativo y democrático; dadas las

características propias de FUNORSAL, en la siguiente sección se algunos factores a ser considerados como parte de un modelo de gestión actual.

### Gráfico 6

*Elementos de Gestión de las Organizaciones Solidarias*



**Elaborado por:** La autora

### Indicadores

Se detallan algunos indicadores que pueden plantearse en el accionar de FUNORSAL como valores o lineamientos que alimenten sus políticas y por ende su modelo de gestión.

El Código Orgánico de la Producción mantiene entre sus disposiciones el cumplimiento de las “cuatro éticas” que guían la doctrina de la Responsabilidad Social de las Empresas:

La primera ética hace referencia a la responsabilidad con los y las trabajadoras.

La segunda ética hace referencia a la responsabilidad con la naturaleza.

La tercera ética hace referencia a la responsabilidad con el estado.

La cuarta ética hace referencia a la responsabilidad con la comunidad.

Según Ruiz (2015) Por su naturaleza, toda organización de economía popular y solidaria, además de cumplir los cuatro elementos mencionados, presenta otros principios o indicadores de solidaridad para su desarrollo como organizaciones.

## 4 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Arango, J., Mahía, R., Moya, D., & Sánchez, E. (2018). Repensar el desarrollo desde el pasado de la cooperación internacional. *Revista Cidob*, 1-308. [https://www.cidob.org/es/content/download/71842/2260147/version/24/file/Repensar\\_el\\_desarrollo\\_desde\\_el\\_pasado\\_de\\_la\\_cooperacion\\_internacional.pdf](https://www.cidob.org/es/content/download/71842/2260147/version/24/file/Repensar_el_desarrollo_desde_el_pasado_de_la_cooperacion_internacional.pdf)
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley Orgánica de economía popular y solidaria*. Quito. <https://www.vicepresidencia.gob.ec/wp->

- content/uploads/downloads/2018/09/Ley-Organica-de-Economia-Popular-y-Solidaria.pdf
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Montecristi. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Astudillo, J. (2018). *Buen vivir para la superación de las desigualdades. Prácticas en las comunidades indígenas del Ecuador: Shuar, Manteña y Kichwa*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/49886/1/T40527.pdf>
- Astudillo, J. (2020). *Prácticas del Buen Vivir: Experiencias en comunidades shuar, kichwa y manteña*. Universidad de Cuenca, Quito. <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/34710/1/documento.pdf>
- Barragán, L. (2020). El Buen vivir y el Sumak Kawsay: dos filosofías en disputa. Aproximaciones al caso ecuatoriano y al caso colombiano. *Revista De Estudios Contemporáneos Del Sur Global*, 1(3), 9-24. <https://revistapacha.religacion.com/index.php/about/article/view/33/41>
- Bresser, L. (2017). La nueva teoría desarrollista: una síntesis. *Journal of Economic Literature (jel)*, 14(40), 48-66. <http://www.scielo.org.mx/pdf/eunam/v14n40/1665-952X-eunam-14-40-00048.pdf>
- Cabrera, C. (2014). El concepto y la visión del desarrollo como base para la evaluación de políticas públicas. *Economía y Sociedad*, XVIII(30), 47-65. <https://www.redalyc.org/pdf/510/51032370004.pdf>
- Calvo, R. (2006). *La Economía Social en Iberoamérica*. FUNDIBES. <https://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/ESIberoamerica2.pdf>
- Carosio, A., Valdavieso, M., Sagot, M., Monzón, A., Girón, A., Correa, E., Valdivieso, E., Ferreira, V., & Ávila, M. (2017). *Feminismos, pensamiento crítico y propuestas alternativas en América Latina*. CLACSO, Buenos Aires. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20170828113947/Feminismos\\_pensamiento\\_critico.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20170828113947/Feminismos_pensamiento_critico.pdf)
- Carranza, L., Enger, E., & et.al. (2020). *El desafío del desarrollo en*

- América Latina. Políticas para una región más productiva, integrada e inclusiva.* CAF. <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1659/El%20desaf%C3%ADo%20del%20desarrollo%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.%20Pol%C3%ADticas%20para%20una%20regi%C3%B3n%20m%C3%A1s%20productiva%20integrada%20e%20inclusiva.pdf?sequence=11&isAllowed=y>
- CEPAL. (2019). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.* [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Chávez, R. (2020). *El encadenamiento productivo Pecuario-Queseras de la parroquia Salinas y su incidencia en el desarrollo económico local durante el periodo 2018.* Pontificia Universidad “Católica” del Ecuador, Quito. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17972/Tesis%20Ra%C3%BAl%20Ch%C3%A1vez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chávez, Raúl. (2020). *El encadenamiento productivo Pecuario-Queseras de la parroquia Salinas y su incidencia en el desarrollo económico local durante el periodo 2018.* Pontificia Universidad “Católica” del Ecuador, Quito. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/17972/Tesis%20Ra%C3%BAl%20Ch%C3%A1vez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Coraggio. (2008). *Economía Social y Solidaria. El trabajo antes que el capital.* <https://www.coraggioeconomia.org/jl/c/archivos%20para%20descargar/economiasocial.pdf>
- Corporación Grupo Salinas. (2022). *Anuario 2020 50 años de la presencia Saelesiana en Salinas 1970 - 2020.*
- Cuevas, H., Véjar, D., & Rojas, J. (2018). *América Latina: expansión capitalista, conflictos sociales ecológicos. Pensamiento crítico y prácticas emancipatorias, 1-366.* <https://rileditores.com/>
- Cypher, J., & Alfaro, Y. (2016). *Triángulo del neo-desarrollismo en Ecuador. Revista Latinoamericana de Economía, 47(185), 161-184.* <https://www.redalyc.org/journal/118/11844827009/html/>
- García, C. (2020). *La inteligencia emocional en el desarrollo de la trayectoria académica.* Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

- <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v39n2/0257-4314-rces-39-02-e15.pdf>
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Guaranda. (2022). *Salinas*. Retrieved 04 de 07 de 2022, from <http://www.guaranda.gob.ec/newsiteCMT/salinas/>
- Gómez, I. (2015). *Actualización del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la parroquia rural Salinas*. GAD Salinas. [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL\\_SNI/data\\_sigad\\_plus/sigadplusdiagnostico/0260012690001\\_PDyOT%20GAD%20SALINAS%20DIAGNOSTICO\\_07-09-2015\\_10-54-20.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/data_sigad_plus/sigadplusdiagnostico/0260012690001_PDyOT%20GAD%20SALINAS%20DIAGNOSTICO_07-09-2015_10-54-20.pdf)
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Quito.
- INEC. (2012). *Análisis de pobreza de tiempo con un enfoque de género: Caso del Ecuador*. Quito.
- Ipar, E., & Tonkonoff, S. (2018). *Teoría, política y sociedad: Reflexiones críticas desde América Latina*. CLACSO, Buenos Aires. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/sociedad/20180409031436/Teoria\\_politica\\_sociedad.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/sociedad/20180409031436/Teoria_politica_sociedad.pdf)
- Jácome, V. (2016). *Economía social y solidaria. Reflexiones desde sus actores*. Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), Quito. <https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/handle/24000/3811/ECONOM%C3%8DA%20SOCIAL%20Y%20SOLIDARIA%20REFLEXIONES%20DESDE%20SUS%20ACTORES.pdf?sequence=1>
- Jaguaribe, H., Ferrer, A., Wionczek, M., & Santos, T. (2017). La dependencia político-económica de América Latina. *Colección Clásicos Recuperados*, 1-239. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/sociedad/20171110035406/Dependencia\\_politico\\_economica.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/sociedad/20171110035406/Dependencia_politico_economica.pdf)
- Jiménez, L. (2018). Economía circular en el marco de la sostenibilidad: la hora de la gran transformación en España. *Nueva Tribuna*. <https://www.nuevatribuna.es/opinion/luis-m-jimenez-herrero/economia-circular-marco-sostenibilidad-hora-gran-transformacion-espana/20180227141011149101.html>

- Levy, B. (2006). Crítica y teoría en el pensamiento social latinoamericano. *Pensamientos indígenas en nuestra América*, 1-433. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/gsd/collect/clacso/index/assoc/D5604.dir/critica2.pdf>
- López, M. (2011). *La educación para la ciudadanía y derechos humanos: una asignatura orientada a favorecer la convivencia*. Universidad de Barcelona, Barcelona. <https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/501/1/Propuesta%20de%20mejoramiento%20y%20fortalecimiento%20del%20desarrollo%20socioecon%C3%B3mico%20mediante%20el%20aprovechamiento%20del%20turismo%20en%20el%20municipio%20de%20Iza-Boyac%C3%A1..pdf>
- Lucero, K. (2020). Ecuatorianos aún tienen buena calidad de vida, según índice de Progreso Social. *Revista Gestión*. <https://www.revistagestion.ec/sociedad-analisis/ecuatorianos-aun-tienen-buena-calidad-de-vida-segun-indice-de-progreso-social>
- Manríquez, N., Martínez, F., & Colín, S. (2017). Reflexiones en torno a la economía solidaria: una revisión de la literatura. *Redalyc*(83), 11-42. <https://www.redalyc.org/journal/393/39357921002/html/39357921002/html/>
- Martínez, L. (1997). *El Desarrollo Sostenible en medio rural*. FLACSO, Quito. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/46772.pdf>
- Mata, O. (2014). *Los Proyectos solidarios de Salinas de Guaranda y su aporte para la construcción de otra economía*. FLACSO. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7716/6/TFLACSO-2014ORMM%20%281%29.pdf>
- Máttar, J., & Cuervo, L. (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe*. CEPAL. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42139/10/S1700693_es.pdf)
- Mendiluz, D., & Jiménez, Y. (2018). La teoría del desarrollo y su influencia en América Latina. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 2(1), 22-46. <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v6n1/reds02118.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (1995). Reforma de estatutos de la Fundación Unión de Organizaciones Campesinas de Salinas.

- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2019). *Políticas y Estrategias de la Cooperación Internacional No Reembolsable 2017-2021*. Quito. <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2019/01/Cooperacion%CC%81n-internacional-1.pdf>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa*. Neiva. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Naciones Unidas. (2018). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Nueva York. <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2018-es.pdf>
- Naciones Unidas. (2020). La juventud y los ODS. *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/la-juventud/>
- Orejuela, M., & Gordón, D. (2015). *Diseño de un modelo de gestión integrada para las micoempresas del Grupo El Salinerito*. PUCE, Quito. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10148/1/UPS%20-%20ST001715.pdf>
- Pérez, Á. (2017). Aproximación a la Economía Social y Solidaria: Cooperativismo venezolano. *Redalyc*, XLII(43). <https://www.redalyc.org/journal/1956/195654622007/html/>
- Plan Nacional de Desarrollo . (2021). <http://www.eeq.com.ec:8080/documents/10180/36483282/PLAN+NACIONAL+DE+DESARROLLO+2021-2025/2c63ede8-4341-4d13-8497-6b7809561baf>
- Quispe, & Arista. (2021). Factores criminológicos exógenos y endógenos en los delitos cometidos por las internas del Instituto Nacional Penitenciario de Andahuaylas. *Revista Imaginario Social*, 4(2). <https://doi.org/10.31876/is.v4i2.42>
- Razeto, L. (2018). ¿Qué es la economía solidaria? *Economía Solidaria*. <https://www.economiasolidaria.org/cursos/reas-red-de-redes-de-economia-alternativa-y-solidaria-biblioteca-que-es-la-economia-solidaria-por/>
- Rivero, M., & Andrade, A. (2019). El Capitalismo a inicios del siglo XXI. 1-305. <http://www.economia.unam.mx/assets>

- /pdfs/libros/capitalismo/Elcapitalismo  
ainiciosdelsigloXXI.pdf
- Rocuts, A., Jiménez, L., & Navarrete, M. (2009). Interpretaciones visuales de la sostenibilidad: Enfoques comparados y presentación de un Modelo Integral para la toma de decisiones. *Revista Internacional Sostenibilidad, Tecnología y Humanismo*(4), 1-190. <https://core.ac.uk/download/pdf/39061127.pdf>
- Ruiz, E. (2015). *La Economía Social y Solidaria como modelo de desarrollo emergente en el Ecuador*. PUCE, Quito. <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10538/La%20econom%C3%ADa%20social%20y%20solidaria%20como%20modelo%20de%20desarrollo%20emergente%20en%20el%20Ecuador%20-%20Emilia%20Ruiz.pdf?sequence=1>
- Sader, E., & Gentili, P. (2016). *La trama del neoliberalismo: Mercado, crisis y exclusión social*. 1-111. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20100609030645/latrama.pdf>
- Saltos, J., Mayorga, M., & Armada, F. (2016). La economía popular y solidaria: un estudio exploratorio del sistema en Ecuador con enfoque de control y fiscalización. *Cofín Habana*, 11(2), 55-75. <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin03216.pdf>
- Sánchez, C., Esparza, I., Clark, Y., & López, M. (2017). *Definición e interpretación de indicadores de bienestar social para un proyecto de Desarrollo Regional*. Instituto Tecnológico de Sonora. [https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no72/54b.-\\_definicion\\_e\\_interpretacion\\_de\\_indicadores\\_de\\_bienestar\\_social\\_pra\\_proyecto\\_de\\_desarrollo\\_regionalx.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no72/54b.-_definicion_e_interpretacion_de_indicadores_de_bienestar_social_pra_proyecto_de_desarrollo_regionalx.pdf)
- Sañudo, M. (2016). Prácticas y discursos emergentes en América Latina. *Nuevas perspectivassobre el desarrollo*, 1-342. [http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160309021832/Desarrollo\\_practicas.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20160309021832/Desarrollo_practicas.pdf)
- SENPLADES. (2018). *Informe de la Ejecución Física del Presupuesto General del Estado*. <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/04/Informe-SENPLADES-2018.pdf>
- Tapia, N. (2008). Aprendiendo el desarrollo endógeno sostenible. *Cosmovisión y Ciencias*, 1-322.



[http://biblioteca.clacso.edu.ar/Bolivia/agruco/20171003033916/pdf\\_544.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Bolivia/agruco/20171003033916/pdf_544.pdf)

Trujillo, C., Eraso, F., & Loaiza, P. (2018). La sostenibilidad del capital territorial: propuesta metodológica. *Entramado*, 14(2), 50-72.

<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n2/1900-3803-entra-14-02-50.pdf>

UNESCO. (2005). *Diversidad cultural: materiales para la formación docente y el trabajo de aula*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000151226>

Villatoro, P. (2005). Estrategias y programas de reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe. *SearchGate*(7), 1-52.

[https://www.researchgate.net/publication/283088511\\_Estrategias\\_y\\_programas\\_de\\_reduccion\\_de\\_la\\_pobreza\\_en\\_America\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe](https://www.researchgate.net/publication/283088511_Estrategias_y_programas_de_reduccion_de_la_pobreza_en_America_Latina_y_el_Caribe)

YELLOWPLACE. (2021). *Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio - Regional - Guaranda*.

<https://yellow.place/es/fondo-ecuatoriano-populorum-progressio-regional-guaranda-guaranda-ecuador>