

ESCUELA DE GOBIERNO
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Guía de diseño y evaluación de
programas y proyectos de políticas
para la Economía Social y Solidaria**

DIEGO VALENCIA

**Colección
Nuevo Estado**



Primera edición, 2014

330.1556
V152d

Valencia, Diego

GUÍA DE DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE POLÍTICAS
PARA LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA / Diego Valencia. — 1.^a ed. — Quito:
Editorial IAEN, 2014.

74 p.; 21 x 29,7 cm (Colección Nuevo Estado)

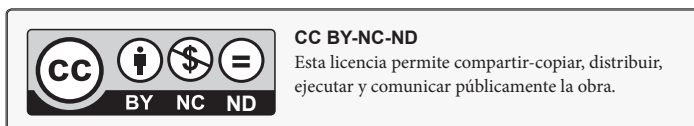
ISBN: 978-9942-950-22-2

1. ECONOMÍA DEL BIENESTAR 2. ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA
3. POLÍTICA PÚBLICA 4. PROYECTOS SOCIALES 5. DISEÑO DE PROYECTOS
6. EVALUACIÓN DE PROYECTOS 7. ECUADOR 1. Título

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES
DECANATO GENERAL DE INVESTIGACIÓN
ESCUELA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
Av. Amazonas N37-271 y Villalengua esq.
Edificio administrativo, 5.º piso
Telf: (593) 02 382 9900, ext. 236
www.iaen.edu.ec
Información: editorial@iaen.edu.ec

Dirección editorial: Miguel Romero Flores
Diseño de portada e interiores: David Rivera Vargas
Corrección de estilo: La Caracola Editores
Impreso en: Imprenta Mariscal
Tiraje: 500 ejemplares

Quito - Ecuador, 2014



Índice

<i>Introducción</i>	9
<i>Presentación</i>	11
1. Marco conceptual	13
1.1. La economía social	13
1.1.1. Concepto	13
1.1.2. Actores de la economía social	15
1.1.3. Características de los emprendimientos y organizaciones de ESS	16
1.1.4. La economía social y solidaria en Ecuador	17
1.2. Proyectos de políticas para la economía social y solidaria	19
1.2.1. ¿Qué son las políticas públicas?	19
1.2.2. ¿Qué es un proyecto social?	20
1.2.3. ¿Qué es un proyecto de política de economía social y solidaria?	20
1.2.4. Experiencias de economía social en Ecuador	21
1.3. Resumen	23
1.4. Evaluación del aprendizaje	24
1.4.1. Consigna	24
1.4.2. Debate	25
1.5. Material de apoyo	25
1.5.1. Leyes y reglamentos	26
1.6. Lecturas sugeridas	26
2. Identificación del proyecto	27
2.1. Introducción	27
2.2. Identificación del sujeto social (actores)	28
2.2.1. Caracterización del grupo o sujeto social	28
2.3. Diagnóstico participativo	30
2.3.1. ¿Qué es un diagnóstico participativo?	30
2.3.2. ¿Por qué un diagnóstico participativo?	31
2.3.3. Pasos para realizar el diagnóstico participativo	31
2.4. Definición de problemas	33
2.4.1. Árbol de problemas	34
2.5. Planteamiento de objetivos del proyecto	35
2.5.1. Elaboración de árbol de objetivos	35
2.6. Definición de alternativas	36
2.6.1. Matriz de las alternativas	36
2.7. Resumen	37
2.8. Evaluación del aprendizaje	38
2.9. Material de apoyo	39
2.10. Lecturas sugeridas	39

3. Formulación del proyecto de economía social	41
3.1. Definición del proyecto	41
3.2. Elaboración de marco lógico (solidario)	41
3.2.1. ¿Qué es el marco lógico (solidario)?	41
3.3. Elaboración del presupuesto	43
3.3.1. Apoyo financiero para la economía social	45
3.4. Cronograma de actividades	45
3.5. Explicitación de resultados	46
3.6. Indicadores para la economía social y solidaria	47
3.7. Resumen	51
3.8. Evaluación del aprendizaje	52
3.9. Material de apoyo	52
3.10. Lecturas sugeridas	53
4. Evaluación de proyectos de economía social	55
4.1. Monitoreo y evaluación de proyectos sociales	55
4.1.1. Diferencias entre monitoreo y evaluación	55
4.2. Evaluación social de proyectos	56
4.3. Indicadores de evaluación social	58
4.3.1. Indicadores para la economía social y solidaria	58
4.4. Evaluación de políticas públicas para la ESS	58
4.5. Resumen	59
4.6. Evaluación del aprendizaje	59
4.7. Material de apoyo	60
4.8. Lecturas sugeridas	60
5. Formato de documento de proyecto	63
5.1. Contexto	63
5.2. Justificación	63
5.3. Propuesta del proyecto	63
5.4. Factibilidad y sostenibilidad	63
5.5. Monitoreo y evaluación	64
5.6. Anexos	64
5.7. Resumen	64
5.8. Evaluación del aprendizaje	65
6. Compendio de instrumentos	66
Matrices	
Matriz 1: Identificación de actores	(30)/66
Matriz 2: Matriz de alternativas	(37)/66
Matriz 3: Matriz de marco lógico (solidario)	(42)/67
Matriz 4: Presupuesto solidario	(44)/68
Matriz 5: Presupuesto general solidario	(45)/68
Matriz 6: Cronograma de actividades	(46)/68

Matriz 7: Resultados/metas y articulación de objetivos	(46)/69
Matriz 8: Ficha de monitoreo	(56)/69
Gráficos	
Gráfico 1: Árbol de problemas	(34)/70
Gráfico 2: Árbol de objetivos	(36)/70
7. Bibliografía	71
Leyes y reglamentos	73

Introducción

La presente *Guía de diseño y evaluación de programas y proyectos de política para la economía social y solidaria* pretende convertirse en un material de consulta necesario para cuando los servidores públicos se encuentren llevando a cabo actividades de formulación, ejecución y evaluación de esta clase de proyectos y que se vinculen de alguna manera al sector de la economía social y solidaria.

Para el desarrollo de esta *Guía* se planteó una primera fase investigativa, que contempla la búsqueda y recopilación de información teórica que permita desarrollar el marco conceptual a partir del análisis de documentos referidos a la formulación y evaluación de proyectos, principalmente de proyectos relacionados con la economía social y solidaria (ESS). La literatura revisada permitió identificar patrones conceptuales entre distintos autores, y definir el contexto del diseño y evaluación de programas y proyectos de políticas para la economía social y solidaria.

Cabe mencionar que la economía social se compone de una extensa diversidad de experiencias y organizaciones, lo que dificulta establecer una única y estructurada guía de diseño y evaluación de proyectos, que podría opacar la verdadera realidad de las organizaciones de economía social.

Realizada esta aclaración, dada la importancia de la diversidad (Valencia, 2012) de la economía social y solidaria, este documento se compone de cinco partes, dentro de las cuales, se desarrollan los criterios de proyectos de política para la economía social y solidaria.

La primera parte establece los parámetros conceptuales de los temas que son analizados a lo largo de la *Guía*. Así se conceptualiza la economía social y solidaria, identificando una potencial definición de dicho término dentro de nuestro país; adicionalmente, se analiza la normativa legal creada que busca reconocer y fortalecer el sector de la economía social. Se plantean los conceptos básicos de políticas públicas, proyectos sociales y de proyectos de política para la economía social y solidaria, y se identifican los límites de su ejecución y desarrollo en nuestro país, así como las principales experiencias llevadas a cabo por este sector.

La segunda parte comprende la identificación del proyecto, que incluye la definición y caracterización del sujeto social, que sería el sujeto del emprendimiento, sus objetivos y su modo de organización interna (formal existente o futura, y efectiva), a efectos de determinar su pertenencia efectiva o potencial al conjunto difuso englobado bajo el concepto de economía social (Robert, 2004).

Posteriormente, se plantea el proceso de realización de un diagnóstico participativo para identificar el proyecto de economía social. El diagnóstico participativo es un instrumento empleado por las comunidades para la edificación en colectivo de un

conocimiento sobre su realidad, en el que se reconocen los problemas que las afectan, los recursos con los que cuentan y las potencialidades propias de la localidad que puedan ser aprovechadas en beneficio de todos (El Troudi, Harnecker y Bonilla, 2005). Esta metodología permite generar un proyecto basado en las necesidades y oportunidades reales de la población, organización o sector de la economía social.

Se ha realizado una recopilación de información de varios autores que analizan el tema del diseño de proyectos sociales y se ha llegado a la conclusión de que se requiere utilizar como base, dentro del diseño de un proyecto, la elaboración de un árbol de problemas, árbol de objetivos y el planteamiento de alternativas para solucionar los problemas encontrados, mediante una matriz de alternativas en la cual se incluyan parámetros que incorporen los principios básicos de la economía social, como por ejemplo: la solidaridad, la reciprocidad, la reproducción ampliada de la vida, el enfoque de género, la asociatividad, la participación, el enfoque medioambiental, entre otros.

La tercera parte plantea la formulación del proyecto, a partir de su conceptualización; la elaboración del marco de relacionamiento socioeconómico; la formulación del presupuesto participativo y el cronograma de actividades. Se plantea la construcción de un instrumento de consolidación del proyecto, con la característica de ser una herramienta que resuma lo que el proyecto pretende hacer, cómo y cuáles son los supuestos clave, y la forma de monitorear y evaluar los insumos y productos del proyecto.

La cuarta parte contiene los parámetros y características de la evaluación del proyecto de economía social. Tomando en cuenta la información recopilada, se puede concluir que los indicadores tradicionales para evaluar proyectos se orientan principalmente a la valorización económica, lo que excluye una serie de parámetros sociales, culturales, éticos y solidarios, que generan resultados intangibles y que deben ser tomados en cuenta dentro de un proyecto de economía social. Por esto es necesario establecer una serie de indicadores sociales y solidarios, que evalúen temas como la equidad, la participación, la libertad, la autogestión de recursos comunitarios, la sustentabilidad ecológica, la capacidad de negociación de las organizaciones de economía social, la calidad de las relaciones sociales, la consolidación de lazos sociales solidarios, la evolución de las personas y trabajadores, entre otros.

Como última parte, se ha desarrollado un formato de presentación de proyectos de política de economía social y solidaria. En cada una de estas secciones se establece la evaluación de aprendizajes, sobre la base de preguntas cortas que buscan conocer si se ha logrado adquirir los conocimientos de cada parte.

Presentación

¿Para qué? ¿Para quién?

Esta *Guía* corresponde a la extensa línea editorial que se ha propuesto desarrollar el Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN), dirigida principalmente a los servidores y servidoras públicos, quienes están a cargo del diseño y evaluación de programas y proyectos de política pública de economía social y solidaria.

Además, aspira a ser un instrumento eficaz para que las funcionarias y los funcionarios públicos puedan desarrollar sus responsabilidades mediante la incorporación de criterios válidos sobre economía social y solidaria. Los funcionarios y funcionarias públicos que ingresan a las instituciones que están trabajando con el sector de la economía social y solidaria encontrarán en esta *Guía* los principales lineamientos que podrán ser asumidos y desarrollados a lo largo de su función; de esta forma, se apoya la gestión de un sinnúmero de actores inmersos en proyectos de economía social y solidaria, de modo que les sea factible desarrollar sus propios proyectos socioeconómicos acordes a la realidad del sector y a los principios básicos de la economía social.

Objetivos de la *Guía*

Establecer los parámetros adecuados para el desarrollo, en armonía y solidaridad, de proyectos de política vinculados al sector de la economía social y solidaria. Sector que es sumamente dinámico y una de sus mayores riquezas está en su diversidad, por lo que no siempre se adapta a parámetros ya establecidos. Sin embargo, en esta *Guía* se establecen lineamientos que permiten explorar el diseño y evaluación de proyectos de este tipo, para que los funcionarios y funcionarias se guíen y apoyen la promoción y fomento del sector.

Por otro lado, la *Guía* ofrece un acercamiento al ciclo de elaboración de un proyecto e incorpora las características que debería asumir al dirigirse al sector de la ESS.

CAPÍTULO 1

Marco conceptual

1.1. La economía social

1.1.1. Concepto

¿Qué es economía?

Antes de definir a la economía social y solidaria, hay que estar claros en el concepto de *economía* que ha sido asumido a escala mundial como el pertinente dentro del modelo neoliberal de mercado.

Se plantea que la economía es un sistema de instituciones, prácticas y principios, que busca producir bienes y servicios para resolver las necesidades de todos sus miembros. Esta conceptualización, aunque válida, no ha sido completamente real, ya que está atravesada por la lógica del mercado, por la ley de la oferta y la demanda y por la acumulación de capital como la función principal de la economía.

¿Qué es la economía social y solidaria?

La economía social y solidaria es otra forma de hacer y pensar la economía, poniendo al ser humano y su trabajo como el eje principal del proceso económico.

El concepto de economía social y solidaria no es único, ya que no hay una sola definición que pueda abarcar todas las experiencias, procesos, proyectos, planes, espacios, políticas que se han generado alrededor del mundo y cuyo fundamento es el desarrollo de *Otra Economía*, pensada desde el trabajo asociativo.

Existen también muchos términos que definen y agrupan a este modelo económico; sin embargo, a lo largo de este trabajo y tomando en cuenta las líneas constitucionales del Ecuador, se ha establecido el uso del término *economía social y solidaria* como una propuesta transicional de prácticas económicas de acción transformadora en dirección a otra economía, a otro sistema económico, diferente al organizado por el principio de la acumulación de capital (Coraggio, 2007). Incluye: las cooperativas, fundaciones, cooperativas de ahorro y crédito, mutualidades, organizaciones no gubernamentales, sector voluntario, organizaciones benéficas y empresas sociales.

Al referirnos a economía solidaria, la definimos como el sector de la economía que se rige interna y externamente por relaciones de cooperación, intercambio, financiamiento y consumo solidarios (Coraggio, Arancibia y Deux, 2010). Se convierte en una estrategia para enfrentar los desafíos de un sistema capitalista excluyente e inequitativo; tiene el objetivo de privilegiar el trabajo antes que el capital y las relaciones solidarias y comunitarias antes que el lucro individual.

Con el fin de evitar confusiones al respecto, parece importante plantear lo que no es economía social y solidaria: en primer lugar, esta no debe tener como sentido solo ser una propuesta enfocada a los sectores más pobres y vulnerables, sino que debe ser una propuesta para todos los ciudadanos, que además asegure la inclusión de los pobres, de los excluidos (Coraggio, 2011). En segundo lugar, hay que tener claro que no es solo una propuesta que incentiva la creación de pequeños emprendimientos, sino que fomenta la activación de las capacidades de las personas y la generación de lazos solidarios. Para finalizar, se debe tomar en cuenta que, aunque el sector cooperativo ha tenido una importante influencia y valor en este campo, no es simplemente este sector el que conforma la economía social.

Aunque las definiciones son variadas y extensas, en esta *Guía* se han considerado las líneas conceptuales de José Luis Coraggio, quien entiende a la economía social y solidaria como:

El conjunto de recursos y actividades, y de instituciones y organizaciones que reglan, según principios de solidaridad (aplicados en varios niveles de relación) y autoridad legítima, la apropiación y disposición de recursos en la realización de actividades de producción, distribución, circulación, financiamiento y consumo digno y responsable, cuyo sentido no es el lucro sin límites, sino la resolución de las necesidades de los trabajadores, sus familias y comunidades, y de la naturaleza (Coraggio, 2011).

Adicionalmente, identifica a la economía social y solidaria como:

El sistema de principios, normas, instituciones y prácticas que se dan en una sociedad para definir, movilizar o generar, distribuir y organizar combinaciones de recursos con el fin de proveer las bases materiales de la sociedad, produciendo, distribuyendo, intercambiando y utilizando bienes y servicios útiles para satisfacer de la mejor manera posible las necesidades y deseos que se establezcan como legítimos de todas y todos sus miembros y a través de las generaciones, con pleno respeto a los equilibrios y el sostenimiento de la biodiversidad de la naturaleza (Coraggio, 2011).

La economía social y solidaria se propone la transformación de la sociedad de mercado a una sociedad con mercado, es decir, una forma de gestión asociativa que no responde a principios de la economía pública ni de la empresarial-capitalista.

Pero... ¿Por qué una nueva economía?

Es importante señalar que la generación de otra forma de hacer y pensar la economía, responde principalmente a los desafíos que presenta el modelo neoliberal de mercado, al ser inequitativo e injusto; las consecuencias desencadenadas por el mismo muestran sus efectos en la desigualdad, los altos índices de pobreza, la erosión de los salarios, la concentración de la riqueza, la precarización laboral y los inminentes daños al medioambiente.

Por esto, alrededor del mundo se genera una serie de debates acerca de nuevas formas de concebir la economía, que debe ser pensada desde lo social ya que «no solo debe producir y distribuir bienes y servicios materiales, sino también generar y posibilitar otras relaciones sociales, otras relaciones con la naturaleza, otros modos de (re) producción, otras opciones de vida en sociedad diversas del paradigma del capitalismo» (Coraggio, 2008). La economía social plantea pensar desde otra perspectiva al desarrollo e incluir la solidaridad en los diversos procesos económicos, de modo que se busquen alternativas al modelo económico imperante y se logre resolver los problemas que este genera en la sociedad.

1.1.2. Actores de la economía social

Dentro de las diversas propuestas de economía social y solidaria, se ha definido una serie de actores que, sobre la base de sus principios y prácticas, son parte de esta nueva forma de hacer economía. Cabe recalcar que los actores de la economía social se guían bajo principios éticos, donde las personas y su trabajo son el centro del sistema económico, para generar un desarrollo integral para la persona y su comunidad.

Luis Razeto (1997), teórico chileno, acuña el término economía de la solidaridad y señala que los actores de la economía social son las «organizaciones económicas populares», como los talleres solidarios o las cooperativas, que basan su trabajo en la cooperación mutua.

Por su parte, José Luis Coraggio establece que estas organizaciones de economía social buscan principalmente contribuir a asegurar la reproducción con calidad creciente de la vida de sus miembros y sus comunidades.

Se pueden identificar principalmente cuatro sectores que conforman la economía social, los que se convierten en los generadores de esta nueva forma de hacer economía:

- Sector asociativo
- Sector cooperativo
- Sector comunitario
- Unidades económicas populares

Dentro de estas organizaciones, se genera más que la acumulación de capital; se crean vínculos, relaciones humanas, cooperación, solidaridad, reciprocidad,

aprendizajes, capacidad organizativa, es decir, un sinnúmero de nuevos recursos que permiten que dichas organizaciones perduren a través del tiempo.

1.1.3. Características de los emprendimientos y organizaciones de ESS

Las organizaciones de economía social generan emprendimientos, que conjugan dimensiones económicas, culturales, sociales, ambientales y políticas, basadas en principios y prácticas enfocados en la solidaridad y el desarrollo justo, sostenible y participativo.

Las características principales de estas organizaciones son:

- *Principio de trabajo*: dentro de la economía social y solidaria, se considera que la economía debe estar centrada en el trabajo no en el capital; por esto, se plantea el reconocimiento igualitario de todas las formas de trabajo; negando las condiciones de precarización laboral y respaldando la libertad de trabajo. Así, la ESS se basa en los principios de la economía del trabajo, convirtiéndose en la forma de reproducir la vida sobre la base de la satisfacción de las necesidades; la economía del trabajo presenta la posibilidad de construir otra economía centrada en otro tipo de trabajo, uno caracterizado como emancipado, con grados de libertad suficientes, un trabajo vivo, no sujeto a los procesos de explotación del capital ni a la tecnocracia que tienden a economizar fuerza de trabajo. Así adquiere importancia la economía del trabajo en la cual el trabajador colectivo combina su esfuerzo con los medios de producción de manera que se resuelva de la forma más adecuada posible el objetivo que plantea la economía sustantiva: lograr no solo el sustento de todos, sino la reproducción y desarrollo pleno de la vida humana, subordinando la racionalidad instrumental a la racionalidad reproductiva (Hinkelammert y Mora, 2009).

En este sentido, las organizaciones de economía social buscan recuperar la dimensión humana, social, política, económica, ambiental y cultural del trabajo, que permita el desarrollo de las capacidades de las personas, mediante la producción de bienes y servicios para satisfacer las verdaderas necesidades de la población (nuestras, de nuestro entorno inmediato y de la comunidad en general) (Guridi y otros, 2011). De esta forma, las organizaciones de economía social generan un trabajo digno y estable para sus integrantes, sobre la base de la cooperación y la asociación, que permite que se acreciente la eficiencia de los mismos; es decir, a través de la no depredación de los recursos naturales y de la transformación del trabajador en un ser digno, productivo y responsable socialmente (Harnecker, 2011).

- *Reciprocidad*: los actores de la economía social se caracterizan por generar lazos de reciprocidad, que se convierten en relaciones aceptadas a través de la costumbre, donde recibir obliga a retribuir. La reciprocidad representa una filosofía, una estrategia y un programa de producción; y viene a ser un sistema de inversiones, ahorro, distribución, consumo y reproducción. Hay tres niveles de reciprocidad: 1) simétrica: cuando el dar y recibir son matemáticamente exactos; 2) asimétrica: siempre alguien da más o recibe más, ya que si tiene

más recibirá menos y dará más; 3) libre ventaja: funciona para el comercio. La reciprocidad cambia de sentido en la medida en que se da de manera asimétrica entre grupos que tienen más que otros, por lo que se vuelve filantrópica y promueve relaciones de poder y dependencia desde quienes dan más hacia quienes reciben más.

- *Redistribución*: se refiere a la redistribución del ingreso y recursos para que la comunidad u organización se reproduzca mejor; esto genera como consecuencia que todos puedan acceder a lo necesario y también evita que se establezca una diferenciación económica que perjudique la cohesión social.
- *Intercambio*: se debería entender al mercado como un espacio de intercambio de bienes y servicios en función de la sociedad y no solo del capital. Los términos que regulan este intercambio están impuestos por pautas morales y éticas determinadas culturalmente. Las organizaciones de economía social generan procesos de intercambio basados en el comercio justo, donde existen relaciones personalizadas entre productores y consumidores; además, reciben un precio justo por sus productos.
- *Autarquía*: cada comunidad u organización de economía social pretende atender sus necesidades con sus recursos propios, principalmente con su trabajo, lo que les permite ser autosuficientes.
- *Consumo responsable*: consumir solo lo suficiente y utilizar conscientemente los recursos naturales.
- *Sostenibilidad ambiental*: equilibrio entre los seres humanos, la comunidad y la naturaleza. Actuar en armonía con la naturaleza.

Adicionalmente, generan principios de asociatividad y mantienen relaciones horizontales entre los miembros, sin establecer ningún tipo de jerarquía. Los miembros de las organizaciones autogestionan y autoorganizan el trabajo con mecanismos de cooperación y participación igualitaria (enfoque de género), especialmente en la toma de decisiones, la redistribución y la reinversión del excedente.

1.1.4. La economía social y solidaria en Ecuador

La economía social y solidaria en Ecuador genera aproximadamente USD 3.500 millones de ingresos y el 70% de las plazas de empleo (El Telégrafo, 2013). Su importancia a escala nacional ha sido relevante a lo largo de los años, a pesar de que este sector económico no había sido reconocido por el Estado. Por otro lado, la Agenda de la Revolución de la Economía Popular y Solidaria, publicada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social en el año 2010, muestra que el 60% del total de empleo nacional, el 70% en el sector rural y 55% en el urbano, corresponde a sujetos socioeconómicos de ESS. Aquí también se menciona que, en el país, existen alrededor de 16.000 organizaciones de ESS, entre organizaciones asociativas, comunitarias y cooperativas.

Así podemos comprender la importancia que tiene este sector a escala nacional. En 2008, finalmente, se lo reconoció a partir de normas expresas, políticas públicas diferenciadas e institucionalidad especializada.

En ese sentido, se han establecido varias políticas públicas dirigidas a fomentar el sector de la economía social y solidaria, entre las que sobresalen compras públicas inclusivas, fortalecimiento del comercio justo y el apoyo al sistema financiero popular y solidario.

Legislación

Las leyes generadas en los últimos años han incluido al sector social y solidario como parte del sistema económico:

- El Plan Nacional de Buen Vivir 2009-2013, en el objetivo 11, plantea establecer un sistema económico social, solidario y sostenible. Para cumplir con este objetivo, se establecen diferentes estrategias que se basan principalmente en la democratización de los medios de producción, redistribución de la riqueza y diversificación de las formas de propiedad y organización.¹
- Por otro lado, la Constitución de la República del Ecuador establece, en el artículo 283, que el sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

Reconoce, así, que el Buen Vivir es un modo de vida basado en valores compartidos y en la búsqueda del bien común.

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, se convierte en la primera normativa para reconocer y fomentar los procesos que se llevan a cabo en torno a la economía popular y solidaria y a los sectores que la componen. La misma se aprobó en el año 2010, como iniciativa del Ministerio de Inclusión Económica y Social.² Esta normativa cuenta con 179 artículos, los que expresan las características de las formas de organización de la economía popular y solidaria, del sector financiero popular y solidario, del fomento, la promoción y los incentivos que generará el Estado y de la creación de las instituciones que rigen, controlan, regulan, apoyan y fomentan al sector de la economía social.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, según Decreto n.º 1061, se expide este reglamento que consta de 178 artículos. Su finalidad es establecer los procedimientos de aplicación de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Ley de Soberanía Alimentaria, que establece una serie de mecanismos con los cuales el Estado puede garantizar a las personas, comunidades y pueblos la autosuficiencia de alimentos sanos, nutritivos y culturalmente apropiados. En el

1 En el Plan del Buen Vivir 2013-2017 no existen textos explícitos en referencia a la economía social y solidaria.

2 Jeannette Sánchez, ministra de Inclusión Económica y Social y posteriormente ministra de Coordinación de Desarrollo Social, y Ximena Ponce, ministra de Inclusión Económica y Social, impulsaron estos marcos normativos.

artículo 3, numeral c, se establece como deberes del Estado el de impulsar, en el marco de la economía social y solidaria, la asociación de los microempresarios, microempresa o micro, pequeños y medianos productores para su participación en mejores condiciones en el proceso de producción, almacenamiento, transformación, conservación y comercialización de alimentos.

Por otro lado, el artículo 21, referido a la comercialización interna, señala que los gobiernos autónomos descentralizados proveerán la infraestructura necesaria para el intercambio y la comercialización directa entre pequeños productores y consumidores, en beneficio de ambos, como una nueva relación de economía social y solidaria. Así, a través de esta ley, se apoyan los procesos de pequeños productores y campesinos pertenecientes al sector de la ESS.

- Ley de Contratación Pública. En el año 2008, se creó la nueva ley de contratación pública y se modificó la forma de contratación en el país, a través de un nuevo mecanismo soportado en criterios de transparencia, tecnología y accesibilidad. El artículo 6, numeral 13, de la Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública, establece la contratación pública por medio de ferias inclusivas; las define como el evento público al que acuden las entidades contratantes a presentar sus demandas de bienes y servicios, que generan oportunidades a través de la participación incluyente, de artesanos, micro y pequeños productores, en procedimientos ágiles y transparentes, para la adquisición de bienes y servicios, de conformidad con el Reglamento. La feria inclusiva es el instrumento de política pública mediante el cual se genera la intervención del Estado para mitigar la falla del mercado privado de bienes y servicios, especialmente alimentos, como consecuencia de estructuras oligopólicas; así se apoya la adquisición de productos a los actores de la ESS.

1.2. Proyectos de políticas para la economía social y solidaria

1.2.1. ¿Qué son las políticas públicas?

En esta *Guía*, se define a las políticas públicas como el conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un Gobierno para solucionar los problemas que, en un momento determinado, tanto los ciudadanos cuanto el propio Gobierno consideran prioritarios (Tamayo Sáez, 1997). Para generar los resultados deseados y resolver los problemas detectados, se generan programas y proyectos, a los cuales se les asigna recursos (económicos, humanos) para ejecutarlos. A nivel discursivo, hacer política es hacer políticas públicas. En ese sentido, la política pública es una cuestión problematizada que adquiere características públicas (no privadas) en términos de los afectados/beneficiarios y su resolución requiere de procesos participativos o de co-construcción y de recursos presupuestarios públicos, en parte o totalmente, que deben ser implementados mediante proyectos y programas, que finalmente identifiquen el nivel de impacto en la mitigación de dicha cuestión problematizada.

1.2.2. ¿Qué es un proyecto social?

Se puede definir a un proyecto social como el conjunto coordinado de acciones y actividades que tienen como objetivo resolver un problema social. Los proyectos sociales incluyen la transformación de la realidad de un colectivo humano, de manera que este pueda mejorar su bienestar, contribuyendo así a su desarrollo y al de su entorno.

1.2.3. ¿Qué es un proyecto de política de economía social y solidaria?

Definiciones

Un proyecto de política orientada a la economía social y solidaria es aquel que contempla la realización de actividades para alcanzar objetivos relacionados con el fomento, promoción y desarrollo de los actores de la economía popular y solidaria, para la producción, transformación, intercambio y consumo de bienes y servicios, basados en principios de solidaridad, igualdad, reciprocidad, redistribución, con el fin de fomentar el trabajo digno mejorar la calidad de vida de la población, cuyos efectos e impactos puedan perdurar a través del tiempo después de su finalización.

Un proyecto de política pública dirigida a la economía social y solidaria debe incorporar criterios de co-construcción, sobre la base de procesos participativos. Esto implica la resignificación de las articulaciones entre lo económico, lo social, lo político y lo cultural, como dimensiones potenciadoras de la construcción de una nueva sociedad, soportada por principios como la solidaridad, la reciprocidad y la cooperación, donde las prácticas socioeconómicas se expresen en instituciones y organizaciones de forma cotidiana (Valencia, 2012). La co-construcción de política pública para la ESS requiere la articulación de una serie de actores e instituciones, así como la participación de entidades del Estado, pero también de la sociedad civil, principalmente de las organizaciones de ESS a quienes se dirigen los proyectos y programas, para construir así un modelo participativo y democrático que responda a las necesidades reales del sector.

Características

Como se ha visto en los puntos anteriores, la economía social se basa en una serie de principios éticos que colocan al ser humano y a su trabajo como el fin de la actividad económica; así, las características de los proyectos de política para la economía social y solidaria deben responder a los principios antes mencionados.

Cabe recalcar que todas las etapas del proyecto —identificación, formulación, ejecución y evaluación— deben estar guiadas por los principios de solidaridad, reciprocidad, participación, intercambio, finanzas populares y solidarias, organización social, etc. Un proyecto de economía social debe responder a las verdaderas necesidades de la comunidad, no puede ser impuesto por un ente externo, por lo que la participación es esencial en este proceso. Es importante tomar en cuenta que, dentro de esta concepción social de

la economía, la misma no debe reducirse a los aspectos netamente financieros, sino que debería incluir una serie de factores sociales y culturales propios de las organizaciones. Estos, en muchos casos, no se han tomado en cuenta, pero son ejes fundamentales en el desarrollo de proyectos de economía social y solidaria, por lo que es necesario conocer las capacidades de los actores para, desde ahí, generar proyectos que sean viables y sustentables en el tiempo.

1.2.4. Experiencias de economía social en Ecuador

Ecuador ha presenciado una serie de iniciativas generadas a partir de una nueva concepción de la economía. Muchas de estas experiencias no habían sido reconocidas ni fomentadas por el Estado, más bien se han formado gracias a líderes y organizaciones externas que han apoyado el enfoque y los principios de la economía social.

Proyectos de economía social en Ecuador

- Salinas de Guaranda: «Ejemplo de cooperativismo».

Salinas es una comunidad ubicada en la provincia de Bolívar, a 3550 metros sobre el nivel del mar. A pesar de ser una comunidad de altura, es uno de los ejemplos más representativos en cuanto al cooperativismo. Aquí se concentran aproximadamente 28 emprendimientos comunitarios, cuyos productos se distribuyen al mercado nacional y al internacional. Su desarrollo organizativo empezó con la iniciativa del Padre Antonio Polo, miembro de la Organización Matto Grosso de religiosos salesianos provenientes de Italia, a partir del año 1970, quien demostró que el cooperativismo es una forma efectiva y democrática de enfrentar la pobreza. El Grupo Salinas está integrado por seis miembros que son organizaciones, las cuales generan actividades sociales y productivas basadas en principios de cooperación, reciprocidad y solidaridad.
- Fundación Sinchi Sacha

Se fundó en el año de 1991. Se basa principalmente en la conservación y aprovechamiento responsable de los recursos naturales y culturales, a través de proyectos de comercio justo y turismo comunitario que benefician a las comunidades y pueblos indígenas, agroecuatorianos y montubios.

Poseen la Casa Sinchi Sacha ubicada en la Amazonía ecuatoriana, en la provincia de Napo, y en la cual se desarrollan procesos de turismo responsable, sostenible y de convivencia intercultural.
- Grupo Social FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio)

Es una fundación privada, con fines sociales, creada en el año 1970, como iniciativa del Monseñor Cándido Rada. Dicha institución ha ido creciendo y fortaleciéndose a lo largo de los años. Trabaja alrededor de los ejes de la economía social, sobre todo con sectores urbano marginales de la población. Promueve principalmente el acceso a nuevas formas de producción, la conservación de

los recursos naturales, la formación profesional, la generación de empleo digno y los sistemas financieros locales, basados en principios de equidad de género, cooperación, desarrollo de capacidades locales, intercambios justos, entre otros. Así apoya los esfuerzos solidarios que, de forma organizada, realizan las familias campesinas y urbano marginales pobres del Ecuador para construirse una vida mejor (Grupo Social FEPP, 2005).

– Maquita Cusunchi, Comercio Justo sí es Posible

Esta fundación trabaja en el apoyo a procesos productivos-comerciales y asociativos, con productos estratégicos que permitan incrementar el ingreso familiar y mejorar su calidad de vida. Su visión es poder transformar la estructura y las relaciones económicas existentes en la sociedad.

Su trabajo lo realizan sobre la base de tres pilares: asociatividad, producción y comercio justo, y han obtenido importantes resultados principalmente para los pequeños productores y agricultores de las comunidades del Ecuador; quienes pueden acceder a comercializar, con precio y peso justo y calidez en las relaciones, por medio de capacitaciones a las organizaciones y productores, con el fin de que tengan control de los recursos mediante prácticas transparentes y equitativas.

– Proyectos de políticas públicas para la ESS en Ecuador

Es importante tomar en cuenta que, a partir del año 2009, las políticas públicas para la economía social y solidaria se incrementaron y fortalecieron, por medio de una serie de lineamientos que permiten desarrollar programas y proyectos enfocados a fortalecer y fomentar al sector. La creación de leyes alrededor del tema permite una mayor relación entre las instituciones del Estado y las organizaciones de la economía social y solidaria, a través de la creación de nuevas instituciones encargadas de focalizar y desarrollar los proyectos planificados. Así surge el Instituto de Economía Popular y Solidaria, el cual trabaja con varios proyectos de importancia; es decir, la economía social y solidaria que se desarrollaba en ausencia de política pública, actualmente cuenta con líneas de acción para su fomento.

Como ejemplo, podemos mencionar el Proyecto Mercado Público Solidario, conceptualizado por el Ministerio de Coordinación de Desarrollo Social en 2010, con el objetivo de que los sujetos de la economía social y solidaria accedan al sistema de compras públicas desde la articulación de la oferta, a partir del fortalecimiento de sus capacidades y complementado desde la demanda, con la identificación de bienes y servicios susceptibles de ser contratados por el este sector. A esto se sumó la expedición del Reglamento de Ferias Inclusivas, como un instrumento de inclusión económica y social.

Desafíos de los proyectos de economía social en Ecuador

En la actualidad, uno de los desafíos más relevantes es la institucionalidad que se le ha dado al sector de la economía social y solidaria, lo que obliga a este sector a adaptarse

a un nuevo modelo normativo que, en muchos casos, resulta ser un proceso largo y complicado para algunas organizaciones de la economía social y solidaria.

Otro desafío corresponde a las funcionarias y funcionarios públicos, quienes deben estar claros en que el modelo de economía social y solidaria no puede ser único sino que debe responder a la realidad de cada zona o comunidad, la cual será muy diferente, por lo que la aplicación de proyectos y sus resultados serán también distintos.

Para las organizaciones, además de la adaptación al nuevo marco normativo, está el rol de incidencia política que puedan ejercer frente al Estado, en la formulación e implementación de políticas públicas expresadas en proyectos y programas, como apoyo y fomento para el acceso a los mercados privados y públicos, partiendo del mejoramiento de sus capacidades relacionadas con la calidad de los bienes y servicios, la tecnología, el financiamiento, las capacidades gerenciales solidarias, principalmente.

En Ecuador se han desarrollado algunas experiencias que intentan mostrar una imagen de reales proyectos de economía social y solidaria, pero que han terminado rompiendo con los principios que defiende este modelo:

- Negocios inclusivos. En el país, este tipo de proyectos busca fomentar iniciativas de articulación productiva y comercial entre pequeños productores y empresas agroindustriales. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca ha generado el Programa Nacional de Negocios Rurales Inclusivos. Según lo planteado por esta institución, se desarrolla el programa con la finalidad de establecer alianzas de beneficio mutuo que garanticen el acceso al mercado en condiciones equitativas, el acceso al crédito, a la transferencia de tecnología, al riego tecnificado, y que permitan el fortalecimiento de la asociatividad. A pesar de lo establecido, los negocios inclusivos rompen con el principio de reciprocidad que plantea la ESS. Se establece una relación de reciprocidad asimétrica, lo que promueve relaciones de poder y dependencia de los pequeños productores hacia las grandes empresas.
- Proyecto Socio Solidario, iniciativa del Gobierno ecuatoriano en 2009, dirigido principalmente a los beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano, como un mecanismo de control inflacionario a través de la venta de productos, con un 8% de descuento en algunas cadenas de supermercados nacionales. Esto que finalmente atenta contra el principio de redistribución del excedente y beneficia principalmente a los grandes productores, quienes son los que otorgan estos productos, y a las grandes cadenas comerciales, al contar con un mercado cautivo de más de 1 millón de personas con una inversión casi nula.

1.3. Resumen

1. La economía social y solidaria es otra forma de hacer y pensar la economía, que pone al ser humano y a su trabajo como el eje principal del proceso económico.
2. Se pueden identificar principalmente cuatro sectores que conforman la economía social, los que se convierten en los generadores de esta nueva forma de hacer economía:

- Sector asociativo
 - Sector cooperativo
 - Sector comunitario
 - Unidades económicas populares
3. Los principios de la economía social y solidaria son: principio del trabajo, reciprocidad, redistribución, intercambio, autarquía, consumo responsable, asociatividad, sostenibilidad ambiental.
4. El Gobierno ecuatoriano ha planteado y desarrollado un marco normativo para el sector de la economía social y solidaria:
- Plan Nacional del Buen Vivir
 - Constitución de la República del Ecuador: art.283
 - Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario
 - Reglamento a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria
 - Ley Orgánica de Soberanía Alimentaria
 - Ley de Contratación Pública
5. Un proyecto de política orientada a la economía social y solidaria es aquel que contempla la realización de actividades para alcanzar objetivos relacionados con el fomento, promoción y desarrollo de los actores de la Economía Popular y Solidaria, para la producción, transformación, intercambio y consumo de bienes y servicios, basados en principios de solidaridad, igualdad, reciprocidad, redistribución, con el fin de fomentar el trabajo digno y mejorar la calidad de vida de la población, cuyos efectos e impactos puedan perdurar a través del tiempo después de su finalización.

1.4. Evaluación del aprendizaje

1.4.1. Consigna

A manera de ensayo y con una extensión de máximo dos hojas, desarrollar de forma articulada las preguntas que se plantean a continuación:

1. ¿Cómo define usted a la economía social y solidaria?
2. ¿Cuáles son los principios que se deben tomar en cuenta en la formulación y evaluación de proyectos de economía social y solidaria?
3. ¿Cómo definiría un proyecto de economía social?

1.4.2. Debate

Las prácticas de economía social y solidaria se han desarrollado en ausencia de políticas públicas. ¿Qué riesgos y oportunidades se presentan para las organizaciones a partir de la aprobación de la Ley de Economía Popular y Solidaria?

1.5. Material de apoyo

CORAGGIO, José Luis

- 2011 *Economía social y solidaria, el trabajo antes que el capital*. Quito: Abya-Yala.
- 2008 «Ponencia ESS». Ponencia presentada en el III Encuentro Latinoamericano de Economía Solidaria y Comercio Justo. RIPESS. Montevideo.
- 2007 «La economía social y la búsqueda de un programa socialista para el siglo XXI». Entrevista *Foro* n.º 62. *Los socialismos del siglo XXI: opciones en debate*.

CORAGGIO, José Luis, María Inés ARANCIBIA y María Victoria DEUX

- 2010 *Guía para el mapeo y revelamiento de la economía popular y solidaria en Latinoamérica y el Caribe*. Lima: Ediciones Nova Print.

EL TROUDI, Haiman, Marta HARNECKER y Luis BONILLA

- 2005 *Herramientas para la participación*. Internet: www.rebellion.org/docs/15385.pdf. Acceso: 30/9/2013.

Grupo Social FEPP

- 2005 «Quiénes somos y qué hacemos». Presentación GSFEP. Quito: Edición Grupo Social FEPP.

GURIDI, Luis, Juan Carlos PÉREZ, Ana LAMETTI, María Victoria DEUX, Gonzalo VÁSQUEZ y Amaia URIBE

- 2011 *Experiencias de economía social y solidaria: compartiendo estrategias y aprendizajes*. Bilbao: REAS Euskadi.

RAZETO, Luis

- 1997 *Los caminos de la economía de solidaridad*. Buenos Aires-Madrid: Lumen-Humanitas.

ROBERT, Federico

- 2004 *Instrumentos de formulación y evaluación de emprendimientos de economía social*. Buenos Aires: UNGS.

TAMAYO SÁEZ, Manuel

- 1997 «El análisis de las políticas públicas». En R. Bañón y E. Carrillo (comp.). *La nueva administración pública*. Madrid: Alianza Universidad.

VALENCIA, Diego

- 2012 *Marco conceptual y tipología de la economía popular y solidaria*. Quito: Intercooperación.

1.5.1. Leyes y reglamentos

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Ecuador, 2011.

Constitución de la República del Ecuador. Ecuador, 2008.

Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria. Ecuador, 2008.

1.6. Lecturas sugeridas

FRAISSE, Laurent

2005 «Los desafíos de una acción pública a favor de la economía social y solidaria». En J. L. Laville. *Acción pública y economía solidaria*. París: Eres.

HARNECKER, Marta

2010 «El nuevo modelo económico del socialismo del siglo XXI». En *Socialismo y Suma Kawsay*. Quito: SENPLADES.

HINCKELAMMERT, Franz y Henry MORA

2003 «Por una economía orientada hacia la vida». En *Economía y Sociedad*, n.ºs 22 y 23.

HINTZE, Susana

2009 «Políticas Públicas/Gestión». En Antonio Cattani y otros. *Diccionario de la otra economía*. Buenos Aires: Editorial Altamira.

KAPRON, Sergio y Ana Lucía FIALHO

2004 «Políticas públicas para la economía solidaria». En Antonio Cattani y otros. *La otra economía*. Buenos Aires: Editorial Altamira.

ROTH DEUBEL, André

2010 «Las políticas públicas y sus principales enfoques analíticos». En *Enfoques para el análisis de las políticas públicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

CAPÍTULO 2

Identificación del proyecto

2.1. Introducción

Dentro del proceso de ejecución de un proyecto, se plantea el desarrollo de varias fases. La primera corresponde a la identificación, que es la fase *ex ante* del proyecto.

En esta parte, se presentan una serie de temas que permiten llegar a la identificación de la mejor alternativa para resolver el problema central que ha sido detectado; esta alternativa se convertirá en el proyecto que debe ser formulado y ejecutado.

Al ser un proyecto de política para la economía social y solidaria, se debe, en primer lugar, reconocer el sujeto social, es decir, el sujeto del emprendimiento solidario, que puede ser una organización, una comunidad, una asociación, etc.; este sujeto será el eje del proyecto al cual está dirigido el mismo.

El proceso de identificación del proyecto se articula principalmente con el diseño de proyectos de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES), que menciona la incidencia de los mismos sobre las características de la localidad, es decir que se requiere conocer los verdaderos problemas de la zona antes de aplicar un proyecto que podría ser inexacto para la misma. Por esto también es relevante un diagnóstico participativo, que es abordado con mayor detalle en el punto 2.2. Después de identificar al sujeto social, se establecen las características del diagnóstico participativo como un instrumento democrático e inclusivo para la identificación del proyecto. El diagnóstico permite, a su vez, establecer los principales problemas que afectan a la zona o comunidad, sus causas y efectos; se plantean también los medios y fines para resolverlos, los que serán además establecidos sobre la base del diagnóstico participativo. Finalmente, se llega a la identificación de alternativas posibles para la solución de ese problema.

A lo largo de esta segunda parte, se han diseñado una serie de matrices y gráficos que permiten sistematizar y organizar la información, de modo que se realice un proceso transparente y efectivo; sin embargo, las mismas pueden ser modificadas de acuerdo con la conveniencia de la institución o a las características del proyecto que se implemente.

Se debe recordar que el diseño corresponde a un proyecto de economía social y solidaria, por lo que, a lo largo del proceso de formulación, se requiere incorporar los principios que sustentan este modelo enfatizando en que la participación y la cooperación de todos los actores permitirán que el proyecto tenga resultados favorables en

varios niveles. De igual forma, al ser un proyecto de política pública, no solo debe estar enfocado a un ámbito específico, sino que debe incorporar otros factores a nivel social, cultural, ambiental, político. Aunque parezcan aislados, estos elementos son fundamentales para el impacto que generará el proyecto, en la medida en que lo que está en juego son los cambios en las relaciones socioeconómicas de los sujetos políticos, de una relación de dependencia (intermediario-productor; institución-beneficiario) a una relación de intercooperación (intermediario-productor-consumidor; institución-beneficiario-ciudadanía).

2.2. Identificación del sujeto social (actores)

Tomando en cuenta que un proyecto de política pública se dirige a un determinado grupo de personas, la primera condición para realizarlo es identificar los actores que participarán en el mismo (sujeto social); es decir, el sujeto del emprendimiento, que es el grupo u organización que llevará a cabo el proyecto.

Se requiere definir a tal sujeto con el fin de establecer sus objetivos y su modo de organización interna (formal existente o futura, y efectiva), a efectos de determinar su pertenencia efectiva o potencial al conjunto difuso englobado bajo el concepto de economía social (Robert, 2004); es decir, la identificación dentro de las formas de organización que establece la Ley de la Economía Popular y Solidaria, que son sujetas a actividades de apoyo y fomento. Este sujeto social, como un colectivo, comparte los mismos valores y principios, aspecto relevante que considerar en su identificación.

En este sentido, nos basamos también en el formato de diseño de programas y estrategias establecido por SENPLADES, en el cual se plantea el diseño de políticas con un enfoque territorial. Adquiere gran importancia la identificación y posterior caracterización del sujeto social, ya que se busca diseñar proyectos basados en las características locales de la población sobre las que se quiere incidir.

2.2.1. Caracterización del grupo o sujeto social

La identificación del sujeto social incluye caracterizar al grupo al cual se enfocará el proyecto, identificando los siguientes aspectos primordiales que permitan tener un primer diagnóstico de la zona que será intervenida por los proyectos de política pública. Al basarnos en principios de economía social y solidaria, se requiere conocer aspectos sociales, ambientales, culturales, de género, de organización, entre otros, que generen un acercamiento a la organización de economía social y permitan entender su dinámica. Así, el proyecto podrá responder a sus necesidades y condiciones reales.

Entre los aspectos que se pueden identificar se encuentran:

a) Aspectos generales:

- Definición de la organización, grupo, comunidad o zona.
- Localización (situación geográfica).
- Servicios básicos.
- Características de la zona/alcance territorial (clima, suelo, actividades productivas, cultura e interculturalidad).

b) Aspectos de los actores de economía social y solidaria:

- Características de la población objetivo (número de mujeres, número de hombres, socios que pertenezcan a grupos étnicos, participación, educación).
- Sectores en los que trabaja la comunidad: productivo, salud, educación, etc.; principales actividades que realizan.
- Forma en que se toman las decisiones dentro de la comunidad (asambleas, reuniones de líderes, etc.).
- Identificación de líderes comunitarios.
- Forma de organización interna (cómo está constituida).
- Experiencia en participación en proyectos de política pública (identificar logros, dificultades y potencialidades en la ejecución de proyectos anteriores).
- Formas de financiamiento que existan en la comunidad, zona (apoyo del Estado, créditos, etc.).

c) Personas que integran el grupo:

- Experiencia laboral, situación socioeconómica sin proyecto y cambió con el proyecto.
- Historia de la unidad doméstica (familia/comunidad).
- Objetivos que tiene el grupo emprendedor, su misión y visión.
- Modos en que se distribuye el excedente.

Esta caracterización permitirá, además, definir si esta organización pertenece verdaderamente al sector de la economía social y solidaria, en términos de la aplicación de principios en el ámbito de la solidaridad.

2.2.1.1. Matriz de identificación de actores

Esta matriz permite conocer las instituciones públicas, privadas y organizaciones, comunidades, asociaciones o sectores de la economía social y solidaria, que serán parte del proyecto. Además, es fundamental identificar su rol, sus intereses, su vinculación y los posibles conflictos; así se puede formular el proyecto sobre la base de los criterios encontrados.

Matriz 1

Identificación de actores

Actor	Rol	Intereses	Vinculación	Posibles conflictos
Actor 1 (ejemplo: Comunidad San Juan)	Grupo emprendedor de economía social	Desarrollar procesos de comercio justo. Mejorar la producción de caña para tener un mejor ingreso.	La comunidad San Juan desarrolla procesos productivos basados en principios de economía social.	Falta de apoyo en financiamiento, capacitación, intercambio.
Actor 2 (Presidente de la Asociación de Cañicultores)	Representante de la Asociación	Apoyar y gestionar el desarrollo de proyectos para su asociación.	Líder de la Asociación	No se llega a consensos entre los miembros de la Asociación.
Actor 3 SECAP	Capacitación técnica	Capacitar a los micro y pequeños emprendimientos.	Ejecuta actividades a través de la demanda de grupos organizados.	Limitaciones presupuestarias.

Con esta matriz de identificación de actores, el sujeto social de la economía social y solidaria determina la participación de otros actores que deben ser considerados en el diseño y posterior implementación del proyecto y el nivel de aporte de estos o de las instituciones. El sentido es caracterizar las intervenciones institucionales en las funcionalidades presupuestarias, técnicas, políticas, financieras, de capacitación, de tecnología, de coaliciones, etc., de tal forma que su articulación permita la realización del proyecto y, en consecuencia, las acciones esperadas por cada actor.

2.3. Diagnóstico participativo

2.3.1. ¿Qué es un diagnóstico participativo?

Para la construcción de políticas públicas, se ha puesto especial énfasis en la participación ciudadana, ante la necesidad social de generar espacios de colaboración entre actores de la economía social y solidaria, actores del sector público y del sector empresarial de capital. Esta articulación e interacción posibilitará contar y afinar los criterios socioeconómicos para el diseño e implementación de proyectos de economía social, con mayor nivel de certidumbre y sostenibilidad.

Por esta razón, entre los procedimientos adecuados para la identificación de proyectos de economía social y solidaria, se debe realizar un primer paso de diagnóstico, el mismo que debe incorporar criterios de participación, ya que los proyectos basados en estos principios no pueden ser impuestos por nadie, tienen que surgir de las necesidades reales de la población; al igual que, para generar políticas públicas, se requiere incorporar parámetros participativos del sector de la economía social.

El diagnóstico participativo es definido como el instrumento empleado por las comunidades para la edificación en colectivo de un conocimiento sobre su realidad, en el que se reconocen los problemas que las afectan, los recursos con los que cuenta y las potencialidades propias de la localidad que puedan ser aprovechadas en beneficio de todos (El Troudi, Harnecker y Bonilla, 2005).

2.3.2. ¿Por qué un diagnóstico participativo?

¿Por qué participativo? La participación es esencial en cualquier proceso comunitario y asociativo, ya que genera el desarrollo de valores y nuevas sensibilidades dentro de las organizaciones. Entre los beneficios de la participación, se puede nombrar que eleva la autoestima social, ya que las personas se empiezan a sentir confiadas en sí mismas como agentes que propician el cambio positivo y que aportan en la generación de ideas y de proyectos, que benefician a la comunidad en su conjunto. Propicia además el reconocimiento de todos los involucrados, de modo que puedan trabajar en metas consensuadas y superar las diferencias. Al momento de hablar de políticas públicas, la participación es esencial en la co-construcción de las mismas en los procesos de diseño de proyectos conjuntos.

El diagnóstico participativo permite identificar, ordenar y jerarquizar los problemas comunitarios a partir de la percepción de la propia comunidad; adicionalmente, con este instrumento, la comunidad puede planificar en conjunto sus prioridades, enfocándolas en proyectos viables para responder a sus cuestiones problematizadas.

El diagnóstico participativo permite plantear los problemas comunitarios, los recursos comunitarios (no nos referimos solamente a recursos económicos) y las oportunidades comunitarias.

2.3.3. Pasos para realizar el diagnóstico participativo

Para realizar este diagnóstico participativo por parte de las funcionarias y funcionarios públicos y actores institucionales de otros sectores que estén a cargo de la identificación de proyectos de economía social y solidaria, se propone seguir los siguientes pasos:

1) *Identificación del lugar*

El diagnóstico participativo debe realizarse en el seno de la comunidad u organización de economía social. Se debe escoger o establecer un lugar adecuado para que pueda asistir toda o la mayor parte de la comunidad. Tiene que estar ubicado en el área donde cotidianamente se interrelaciona y hace vida social la gente.

2) *Identificación de las personas que realizarán el diagnóstico*

El diagnóstico participativo será elaborado por personas de la misma comunidad u organización, a través de la identificación de los líderes naturales; los cuales deberían formar parte del equipo de facilitadores y organizadores. Como persona

ajena a la comunidad, el funcionario público se encargará principalmente de organizar el debate y sistematizar la información, siempre y cuando conozca sobre el tema. Sin embargo, la idea es que, aunque se brinde el apoyo necesario, sea la comunidad quien «se apropie de la metodología, sea ella quien se responsabilice del proceso» (El Troudi, Harnecker y Bonilla, 2005). A las personas que organizan el diagnóstico participativo se las denominará el equipo promotor.

3) *Convocatoria*

La convocatoria para reunir al sector debe ser realizada principalmente por los líderes naturales, quienes, al ser conocidos por las personas, generan confianza y posibilitan que la asistencia sea mayor. Es importante que estén presentes todos los actores o al menos la mayoría de ellos, por lo que la convocatoria debe ser abierta y atractiva.

4) *Reuniones*

Después de establecer el lugar y el equipo promotor, se definirán cuántas reuniones se deben realizar con la comunidad o la organización. En este contexto, se recomienda la realización de dos reuniones:

- a. Primera reunión: es la reunión preparatoria, en que participarán solamente los líderes de la comunidad o de la organización que han sido identificados anteriormente. Aquí se plantea la situación de la comunidad, es decir, se priorizan los problemas comunitarios. Cada persona identifica los problemas y los escribe en la pizarra o papelógrafo y, con esta información, el equipo promotor será el encargado de organizar la información que surge. Así se obtiene una primera idea de las características del sector donde se planea ejecutar el proyecto.
- b. Segunda reunión: a esta reunión asisten todos los actores de la organización o comunidad. Se les explica la finalidad de la reunión y los datos que han sido recopilados, los que se analizan con la opinión de todos y se priorizan. Para esto se utilizará como metodología una lluvia de ideas, que tiene tres reglas fundamentales: el moderador es quien hace las preguntas, con la intención de guiar a los participantes a través del proceso, de manera que las respuestas conduzcan a decisiones de grupo y no de individualidades. La segunda regla es evitar disputas y críticas. Cuando el moderador hace una pregunta, invita a todos y cada uno de los participantes en la asamblea a hacer una sugerencia, sin permitir hacer comentarios sobre ella; así mismo, el moderador solo se limitará a escribir la sugerencia en la pizarra. Quien no esté de acuerdo con la propuesta se abstendrá de hacer críticas o de reaccionar violentamente. A cambio, se le permitirá hacer otra sugerencia, aun cuando ella contradiga a la ya formulada; el moderador, igualmente, escribirá en la pizarra. La tercera regla es impedir la falta de interés o la desmotivación del grupo, caer en demasiados detalles o permanecer mucho tiempo discutiendo una misma idea, aun cuando toda idea debe ser tomada en serio (Crespo, 2011).

Para esta reunión, el equipo promotor deberá diseñar formatos o plantillas que faciliten la recolección de información y el procesamiento adecuado. Se puede utilizar papelógrafos, que pueden ser desplegados en la pared para señalar la información importante que ha sido recolectada.

En las sesiones de trabajo, se debe estimular a que todos participen, opinando, comentando, reflexionando y debatiendo sobre su realidad. Para inducir esto, es posible preparar una lista de interrogantes, tales como:

- a) ¿Cuál es el problema que más te afecta?
- b) ¿Cuáles son las causas que lo originan?
- c) ¿Qué relación tienen los problemas que tú planteas con otros expuestos por los vecinos?
- d) ¿Qué soluciones pueden emplearse para resolverlos?
- f) ¿A qué se dedica principalmente la comunidad?

Si la organización o asociación que va a realizar el proyecto es pequeña, se puede realizar el diagnóstico en una sola reunión convocando a todos los actores.

5) *Sistematización de la información*

Después de realizar la lluvia de ideas, se debe priorizar los problemas que se han planteado por parte de la comunidad, con la finalidad de organizar la información recopilada, ya que no todos tienen la misma urgencia ni hay recursos para resolverlos.

2.4. Definición de problemas

El diagnóstico participativo permitirá establecer los problemas centrales que tienen las organizaciones o comunidades, desde los cuales se desarrollará el proyecto en el ámbito de la política pública. El equipo promotor organizará la información, de modo que se puedan establecer los elementos primordiales y organizarlos según los elementos comunes que se hayan obtenido.

Cuando ya se tenga la información organizada, se requiere realizar una jerarquización y priorización de los problemas para escoger el central. Para esto se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Área afectada: ¿cuántas personas son afectadas por este problema?
- Según su gravedad: de acuerdo con su impacto en la comunidad y su urgencia.
- Capacidad de resolución del problema: es importante establecer las fortalezas y oportunidades que tenga la comunidad para resolver el problema tomando en cuenta el apoyo que dará el Estado para resolverlo. Es necesario que los interesados identifiquen problemas que ellos mismos pueden solucionar, ya que cuando el Estado retire el apoyo, estos proyectos podrían ser sustentables a largo plazo.

- Costo social del problema: se tiene que indicar el grado de afectación que tendría la comunidad al no resolver el problema planteado.

Para realizar esta evaluación de los problemas, se puede utilizar una matriz que incluya varios criterios y poner una puntuación a cada uno de estos.

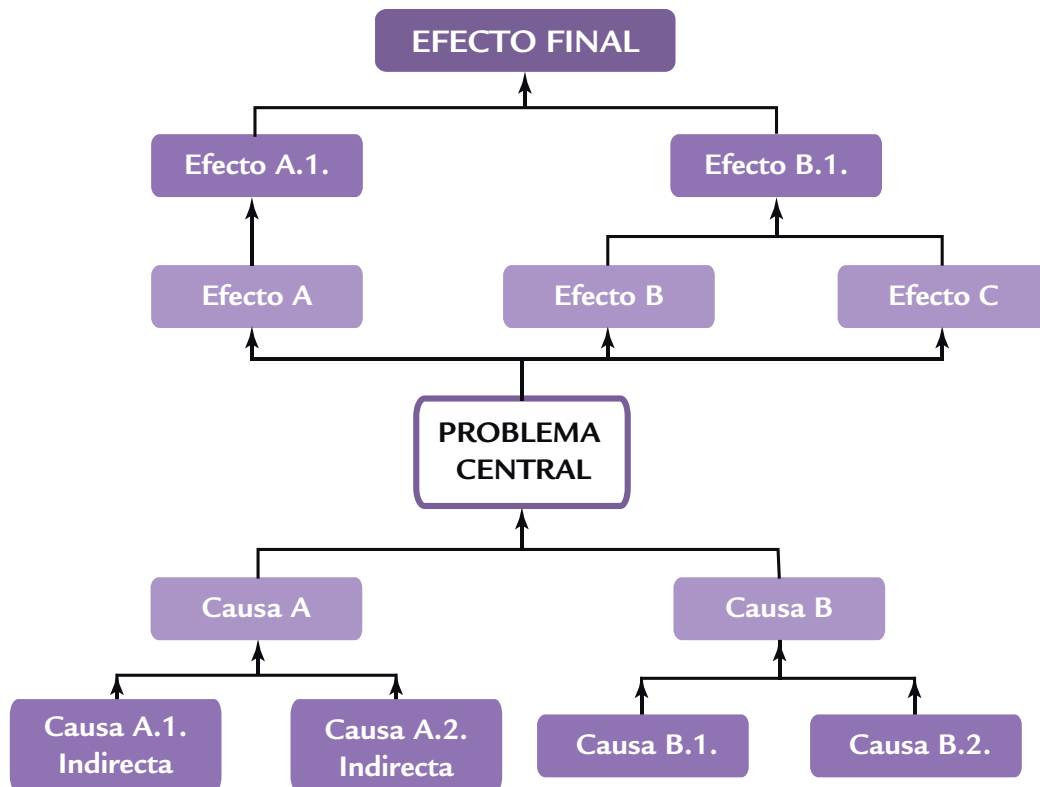
Cabe mencionar que los criterios para la jerarquización de los problemas pueden variar de acuerdo con las características de la comunidad u organización de economía social; también dependen del apoyo que se piense brindar por parte del Estado.

2.4.1. Árbol de problemas

Una de las metodologías más utilizadas en la identificación de problemas, junto con sus causas y efectos, es el árbol de problemas.

En la parte inferior del árbol de problemas, se colocan todas las causas que generan el problema central, desde las causas indirectas que generan las causas directas y estas, a su vez, el problema central. En la parte superior, se colocan los efectos directos e indirectos de dicho problema.

Gráfico 1
Árbol de problemas



2.5. Planteamiento de objetivos del proyecto

Una vez construido el árbol de problemas, se deben establecer los objetivos, que se refieren a la situación que se desea alcanzar luego de ejecutar las actividades del proyecto, planteando así los medios y los fines para resolverlo. En el caso de los actores de la economía social, para establecer los medios para la consecución del objetivo, se tiene que conocer las potencialidades que tiene el grupo o la comunidad.

Objetivo general: el objetivo general está relacionado con la solución del problema central. Se debe responder a la pregunta ¿qué cambio deseo lograr con el proyecto? Es el fin que se busca obtener con la elaboración del proyecto. El fin representa la contribución significativa del proyecto a la solución del problema planteado, luego de que este haya estado en funcionamiento por un período razonable.

Objetivos específicos: son los logros concretos que permiten determinar con más claridad lo que se pretende alcanzar con la ejecución del proyecto. Con los objetivos específicos hacemos posible el logro del objetivo general, por lo que no pueden estar en contra de este (Secretaría de Pueblos y Nacionalidades, 2007).

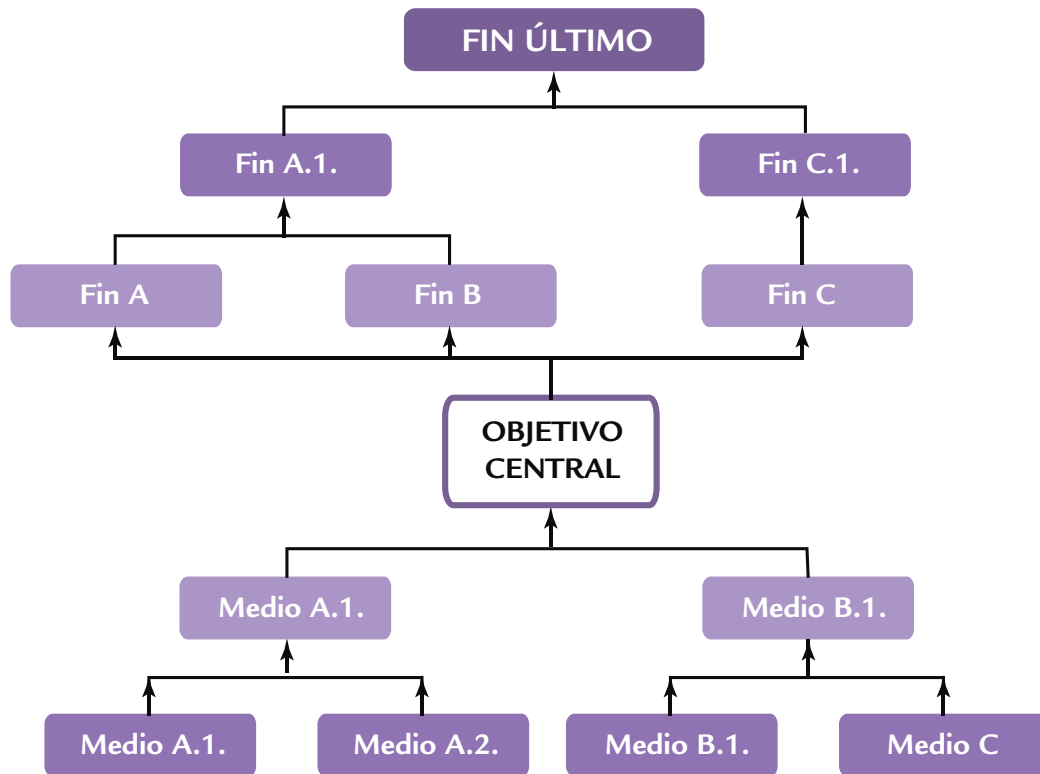
2.5.1. Elaboración de árbol de objetivos

El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite acercarnos a los medios y fines que tendrá el proyecto, mediante la visualización de las relaciones en un diagrama.

Este instrumento permite identificar y clasificar los objetivos de modo que se establecen los más importantes; además de plantear la situación deseada, con la resolución de los problemas. En la parte inferior del objetivo general identificado se colocan los medios que hacen posibles la consecución del mismo, relacionados principalmente con las causas que generan el problema y que han sido identificadas en el árbol. Estas causas se transforman en medios de solución del problema.

En la parte superior, se colocan las consecuencias positivas que arroja el cumplimiento del objetivo general. Son los fines que se alcanzarán y están relacionados con los efectos del problema.

Gráfico 2
Árbol de objetivos



2.6. Definición de alternativas

El diagnóstico participativo permite conocer los potenciales que tiene la población. Tomando en cuenta los problemas encontrados y los objetivos generados sobre la base de dichos problemas, se pueden formular las alternativas para solucionarlos. Así es posible generar el proyecto en el marco de políticas públicas que respondan a las verdaderas necesidades del sector económico social y solidario. Estas alternativas no pueden ser impuestas, tienen que responder a las potencialidades que tenga el grupo o comunidad, de acuerdo con la caracterización que se realizó anteriormente; por otro lado, se podrían tomar en cuenta la pertinencia de la alternativa en cuanto a los objetivos que busca la institución que apoyará, presupuestaria y técnicamente, al proyecto.

2.6.1. Matriz de las alternativas

Para definir cuál es la alternativa más viable y así identificar el proyecto que se desarrollará, se utilizará como herramienta una matriz de alternativas. En esta se medirá, de acuerdo con distintos criterios de economía social, cuál es la alternativa más adecuada para dicha organización o comunidad. Los criterios pueden variar; sin embargo, se muestran a continuación los enfoques que se deberían tomar en cuenta dentro de un proyecto de economía social que responda principalmente a sus principios:

Matriz 2

Matriz de alternativas

Estrategia	Ponderación	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa n
Sostenibilidad					
Presupuesto					
Enfoque de género					
Impacto ambiental					
Identidad cultural/ interculturalidad					
Participación de la organización o comunidad					
Asociatividad					
Solidaridad, reciprocidad					
Generación de trabajo					
Distribución de los excedentes					
Vinculación con el desarrollo local					
Cambio en las relaciones socioeconómicas					
Total	100 puntos				

La alternativa con más puntaje será el proyecto identificado, el cual responderá a los principios de economía social y también se enfocará en responder al problema antes identificado.

2.7. Resumen

1. Identificar el sujeto social y caracterizarlo.
2. Construir la matriz de identificación de actores.
3. Realizar el diagnóstico participativo, tomando en cuenta los siguientes pasos:
 - Identificación del lugar
 - Identificación de las personas que realizarán el diagnóstico
 - Convocatoria
 - Reuniones
 - Sistematización de la información

4. Plantear el problema mediante la construcción de un árbol de problemas, ejemplificado en el gráfico 1.
5. Plantear objetivos por medio del árbol de objetivos según se ejemplifica en el gráfico 2.
6. Definir las alternativas a partir del diagnóstico participativo, sobre la base de la matriz 2, en la cual se establecen 12 estrategias basadas en los principios de ESS, con el fin de medir las alternativas planteadas: sostenibilidad, presupuesto, enfoque de género, impacto ambiental, identidad cultural, participación de la organización o comunidad de ESS, asociatividad, solidaridad, reciprocidad, generación de trabajo, distribución del excedente, vinculación con el desarrollo local, cambio en las relaciones socioeconómicas.

2.8. Evaluación del aprendizaje

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Consigna

Responda, precisando las principales ideas en máximo dos hojas, las preguntas siguientes:

1. ¿Cómo se realiza un diagnóstico participativo?
2. ¿Cómo se identifica el problema central?
3. ¿Cómo se realiza un árbol de objetivos?
4. ¿De qué forma se escoge la alternativa más adecuada para solucionar el problema?
5. Sobre la base de su experiencia, construya una matriz de actores, un árbol de problemas, un árbol de objetivos y una matriz de alternativas.

Debate

¿Es la generación de trabajo el factor de mayor relevancia en la identificación de un proyecto de economía social, o existen otros factores que se complementan con este y que permiten consolidar los principios de las prácticas de esta otra economía?

2.9. Material de apoyo

CRESPO, Marco

2011 *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Caracas: Edición mimeografiada del autor.

EL TROUDI, Haiman, Marta HARNECKER y Luis BONILLA

2005 *Herramientas para la participación*. Internet: www.rebellion.org/docs/15385.pdf. Acceso: 30/9/2013.

ROBERT, Federico

2004 *Instrumentos de formulación y evaluación de emprendimientos de economía social*. Buenos Aires: UNGS.

SECRETARÍA DE PUEBLOS, MOVIMIENTOS SOCIALES Y PARTICIPACIÓN CUIDADANA

2007 *Guía para la elaboración de proyectos productivos y sociales*. Quito: s/d.

2.10. Lecturas sugeridas

SAPAG, Nassir y Reinaldo SAPAG

2000 *Preparación y evaluación de proyectos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.

SENPLADES

2010 *Guías para la presentación de proyectos*. Quito: s/d.

CAPÍTULO 3

Formulación del proyecto de economía social

3.1. Definición del proyecto

Sobre la base de la alternativa identificada, que resulta ser la más viable, y considerando las líneas de acción de política pública, se define el tipo de proyecto de economía social y solidaria. Este, adicionalmente a los principios expresados en el Capítulo 2, debe tener como característica su alta correlación con el desarrollo socioeconómico local y las modificaciones de las relaciones del poder político entre los distintos actores del territorio.

3.2. Elaboración de marco lógico (solidario)

3.2.1. ¿Qué es el marco lógico (solidario)?

El marco lógico es un instrumento muy utilizado en la formulación y evaluación de proyectos sociales, a pesar de provenir de las corrientes de pensamiento ortodoxas de la economía. Es concebido como «un resumen de lo que el proyecto pretende hacer, cómo y cuáles son los supuestos clave, y la forma de monitorear y evaluar los insumos y productos del proyecto» (Crespo, 2011).

Esta herramienta puede ser revestida desde otros principios, con la intención de influir en una propuesta epistemológica, que permita su utilización en la formulación de proyectos de economía social y solidaria. En ese sentido, el principio de la planificación soporta el uso de esta herramienta, al cual se articulan otros relacionados con los ámbitos político, cultural, económico, social y ambiental; lo que motiva la integridad de este tipo de proyectos y promueve acciones que disputan a las formas tradicionales de incorporar al ser humano en la economía, es decir, potenciar otra forma de economía.

Cabe mencionar que la información que se reproduzca en la matriz de marco lógico (solidario) es esencial, pero no es única; es decir que puede ser modificada o mejorada durante la elaboración y ejecución del proyecto, más aun en proyectos de economía social donde los actores pueden ser variables y las situaciones sociales no son siempre estáticas.

La matriz de marco lógico (solidario) contiene una serie de insumos que definen el proyecto que se está generando: objetivos, resultados, actividades, indicadores, fuentes de verificación, supuestos, recursos.

Matriz 3

Matriz de marco lógico (solidario)

	Lógica de intervención	Principios	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos/ Factores externos
Objetivo general	De acuerdo al árbol de objetivos que se ha realizado, se coloca el fin del proyecto.	Identifica los principios de economía social y solidaria.	Miden el impacto del proyecto.	¿A través de qué fuentes de información se logra verificar el cumplimiento del objetivo? Encuestas, entrevistas, informes.	
Objetivo específico	Se plantea el propósito del proyecto, es decir, el impacto o beneficio que se desea lograr con el proyecto. El objetivo específico es el objetivo central que se definió en el árbol de problemas.	Identifica los principios de economía social y solidaria.	Se establecen las metas que se quieren lograr al finalizar el proyecto.	Las fuentes en este campo podrán ser utilizadas en la evaluación del proyecto para comprobar si el objetivo planteado se está cumpliendo.	Condiciones importantes que se tienen que llevar a cabo para la sustentabilidad del proyecto. Son factores externos al proyecto que pueden influir positiva o negativamente en el mismo, de los cuales no se tiene control.
Resultados	Resultado 1 Definen cómo se puede lograr el éxito del proyecto. Son los productos específicos que se pretende alcanzar.	Describe la dinámica del principio de economía social y solidaria frente al desarrollo local y las relaciones socioeconómicas de los actores.	Describen los componentes que tienen que cumplirse durante la ejecución.	Se indica dónde se puede encontrar la información que permita conocer si se han desarrollado los resultados.	Acontecimientos, condiciones importantes fuera del dominio del proyecto.
	Resultado 2		
Actividades	Actividad 1.1. Son las acciones que el proyecto debe ejecutar para alcanzar su éxito.	¿Cómo la acción que se llevará a cabo promueve vínculos en las relaciones socioeconómicas de los actores?	¿Qué recursos se utilizarán para desarrollar la actividad? Ejemplo: capacitadores, infraestructura, materiales.	¿Qué costos se tiene que cubrir para el cumplimiento de esta actividad? Ejemplo: salarios, arriendo local.	
	Actividad 1.2.		
	Actividad 2.1.		

3.3. Elaboración del presupuesto

Dentro de la formulación de proyectos de economía social y solidaria, uno de los puntos relevantes es la generación del presupuesto, que es lo que permite que el proyecto se ejecute. Se define al presupuesto como los fondos, costos y recursos financieros previstos para todas las fases del proyecto, desagregados según los costes y la disponibilidad de fuentes de financiamiento (Crespo, 2011). Para ello también se considera la valoración de los recursos que la comunidad o los actores sociales intercooperarán para llevar a cabo el proyecto, y que tienen que ver con materiales, mano de obra calificada y no calificada, recursos de reciprocidad, etc.

- ***Presupuesto participativo***

Las prácticas político-sociales en relación con la construcción participativa de los presupuestos de un territorio, constituyen acciones solidarias frente a la formulación de proyectos y programas de política pública para la economía social y solidaria, en la medida que enfocan su gestión hacia la generación de procesos democráticos, incluyentes, participativos y deliberativos, por medio de mecanismos generados desde las distintas instancias y espacios de la institucionalidad pública. Si bien esta práctica está siendo de uso generalizado por los gobiernos autónomos descentralizados en la definición de los ingresos y gastos de los mismos, y a la par que establecen las prioridades de inversión y los proyectos que deberán ser financiados por parte del Estado; también es un mecanismo aplicado por las comunidades y grupos solidarios en la identificación de sus problemáticas y en la definición de potenciales soluciones, a partir de la implementación de proyectos de diversa índole, incluidos los relacionados con el emprendimiento solidario.

La generación del presupuesto participativo varía de acuerdo al sector donde se aplique, ya que no es igual un presupuesto participativo para un área urbana que para una zona rural donde hay menos población; en zonas rurales, se puede trabajar el presupuesto con los municipios o las juntas parroquiales.

Para desarrollar el presupuesto participativo, se requiere ejecutar el diagnóstico participativo a través de asambleas y reuniones con la comunidad o los grupos solidarios, mediante procesos transparentes y democráticos, o a través de la institución a cargo del proyecto. Finalmente, se distribuye el presupuesto de acuerdo con las verdaderas necesidades de la comunidad y se socializa todo el proceso.

- ***Presupuesto para proyectos de política de economía social y solidaria***

A pesar de la gran importancia del desarrollo de presupuestos participativos en que se incluyan las soluciones reales del sector de la economía social y solidaria, mediante el apoyo financiero del Estado, los proyectos deben ser sustentables en el tiempo. La economía social y solidaria se basa también en la autarquía, por lo que los proyectos deberán desarrollarse de acuerdo con los medios y condiciones existentes dentro de la

población objetivo, lo cual expresa la relación de buen uso de los recursos con criterios de responsabilidad ambiental, consumo responsable y, en definitiva, armonía de los procesos socioeconómicos con la naturaleza.

Cabe mencionar que el presupuesto para los proyectos se puede gestionar desde varias fuentes: desde las instituciones del sector público, fundaciones, ONG, empresas privadas u otras instituciones del Estado; también, desde el aporte de recursos tangibles e intangibles de las organizaciones de economía social en la generación del proyecto. Es decir, estos recursos pueden ser monetarios y no monetarios, como por ejemplo, si se va a realizar una capacitación, un socio puede prestar su casa o su local, juntos pueden aportar con un pequeño refrigerio.

En esta condición, los recursos intangibles y no monetarios, para fines de la sostenibilidad sociofinanciera del proyecto, deben ser cuantificados.

- **Elaboración de presupuesto para proyectos de economía social y solidaria**

El presupuesto se desarrolla de acuerdo con cada actividad planteada en el marco lógico (solidario) y a los recursos que se han planeado utilizar para el desarrollo de dicha actividad.

Cada una de las actividades debe estar vinculada con los principios de economía social, al igual que las relaciones socioeconómicas de los pequeños productores del territorio y, en general, de actores y actoras (sujetos políticos) de la zona que puedan participar en el desarrollo de las actividades. Se debe tomar en cuenta que los proyectos de economía social y solidaria son diversos, por lo que los criterios que se utilizarán en el presupuesto también lo son; así, de acuerdo con la identificación de las características del proyecto, se planteará la asignación de recursos técnicos o financieros que se requerirán.

Matriz 4

Presupuesto solidario

Componente/ actividades	Recursos	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Fuentes de financiamiento			
					Estado	Organización de ESS	ONG	TOTAL
COMPONENTE 1				XXXX				XXXX
Actividad 1.1. Ejemplo: Capacitar a los cañicultores de la comunidad El Naranjal	Capacitadores	X	XX	XXXX				XXXX
	Material de capacitación					
	Arriendo de local					
	Traslados							
Actividad 1.2.							
Actividad 2.1.							
TOTAL PRESUPUESTO				XXXX				XXXX

La matriz de presupuesto solidario se estructura considerando los recursos, las cantidades, costos unitarios, costo total y las distintas fuentes de financiamiento, por cada una de las actividades identificadas en el diseño del proyecto. Por cada año que se espera ejecutar el proyecto, se debe construir la matriz de presupuesto solidario; luego, estas serán consolidadas en la matriz general de presupuesto solidario.

Matriz 5

Presupuesto general solidario

Componente/ Actividades	Año 1	Año 2	Año n	Costo total plurianual	Fuentes de financiamiento			
					Estado	Organización de ESS	ONG	TOTAL
COMPONENTE 1				XXXX				XXXX
Actividad 1.1. Ejemplo: Capacitar a los cañicultores de la comunidad El Naranjal	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX				XXXX
Actividad 1.2.							
Actividad 2.1.							
TOTAL PRESUPUESTO PLURIANUAL				XXXX				XXXX

3.3.1. Apoyo financiero para la economía social

Dentro de la elaboración del presupuesto para los proyectos de economía social y solidaria, se requiere considerar la conformación del sujeto social, apoyar principalmente en el fortalecimiento organizativo, aportar a la generación de liderazgo y, posteriormente, enfocarse en el presupuesto para la elaboración del proyecto en sí.

Este primer paso para la ejecución del proyecto no necesariamente se medirá de acuerdo con parámetros económicos, sino más bien se tomarán en cuenta aspectos relacionados con el fortalecimiento de este sujeto social.

El financiamiento de estos proyectos obtendrá recursos de varios sectores e instituciones tanto del Estado cuanto externos. Los emprendimientos de economía popular y solidaria reciben apoyo del Sector Financiero Popular y Solidario, por medio de cajas de ahorro o cooperativas de ahorro y crédito, que otorgan préstamos con bajos intereses y sin las garantías que un banco tradicional requiere. Al pensarse como un proyecto integral de política pública, debe intentar apoyar o fortalecer a este sector al mismo tiempo, para que la financiación de los proyectos pueda realizarse bajo los mismos criterios solidarios y se concentran los recursos en la localidad.

3.4. Cronograma de actividades

Dentro de esta etapa del proyecto, se debe formular una calendarización de las actividades que se van a realizar en el proyecto y registrar su distribución en el tiempo. El instrumento más utilizado en este sentido es el diagrama de Gantt, aunque se pueden utilizar otros gráficos que muestran las actividades y su duración.

El diagrama de Gantt es una matriz de doble entrada, en la que se indica, en el eje horizontal, un calendario o escala de tiempo definido en términos de la unidad más adecuada al trabajo que se va a ejecutar: hora, día, semana, mes, etc. En el eje vertical, se colocan las actividades que constituyen el trabajo por ejecutar. A cada actividad le corresponde una línea o barra horizontal, cuya longitud es proporcional a su duración, según la escala definida en el eje horizontal (Crespo, 2011).

Matriz 6
Cronograma de actividades

Componente/ Actividades	MES 1				MES N			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
COMPONENTE 1	[Barra horizontal que cubre las 4 semanas de MES 1]							
Actividad 1.1. Ejemplo: Capacitar a los cañicultores de la comunidad El Naranjal	[Barra horizontal que cubre las 3 primeras semanas de MES 1]					[Barra horizontal que cubre las 4 semanas de MES N]		
Actividad 1.2.	[Barra horizontal que cubre las 3 primeras semanas de MES 1]							
Actividad 2.1.		[Barra horizontal que cubre las 3 últimas semanas de MES 1]						

3.5. Explicitación de resultados

Relacionado con el monitoreo de las actividades que deben ser desarrolladas en el proyecto, es importante definir los resultados y metas que se cumplirán con cada actividad ejecutada y cómo la articulación de estas posibilita que los objetivos del proyecto también se cumplan dentro de los tiempos y presupuestos definidos en el proyecto.

Matriz 7
Resultados/metás y articulación de objetivos

Componente/ Actividades	Resultados / Metas				Objetivos
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes n	
Componente 1					Fortalecer los estándares productivos para la intercooperación en los mercados.
Actividad 1.1. Ejemplo: Capacitar a los cañicultores de la comunidad El Naranjal	1 Guía pedagógica desarrollada.	10 Talleres ejecutados. 100 productores capacitados.		5 talleres replicados por los productores capacitados. Al menos 80% de internalización del conocimiento.	Elevar los niveles de conocimiento de los productores.
Actividad 1.2.					
Actividad 2.1.					

Esta matriz de resultados debe estar en consonancia con la matriz de marco lógico (solidario) expuesta en el numeral 3.2.1., lo que posibilita la identificación de resultados de forma más detallada para fines de ejecución y monitoreo.

3.6. Indicadores para la economía social y solidaria

Tanto en la formulación cuanto en el monitoreo de los proyectos de economía social es importante identificar la pertinencia de otro tipo de indicadores, que no necesariamente son los construidos por la economía ortodoxa para legitimar la factibilidad y sostenibilidad financiera de los proyectos, especialmente de aquellos de tipo productivo, más que nada para proporcionar información, para mitigar el riesgo de los inversionistas y dueños del capital. La aplicación de la metodología tradicional de evaluación de proyectos, en consecuencia, no toma en cuenta el bienestar del trabajador, sino solamente el bienestar de los dueños del capital.

Precisamente, los modelos de desarrollo de los países de América Latina, y específicamente Ecuador, ponen de relieve el predominio del trabajo sobre el capital, a tal punto de ser precepto constitucional consagrado en el artículo 283 de la Constitución de 2008. Según Viveret, la economía solidaria se vincula con la promoción de un nuevo paradigma que contempla la evaluación democrática de las actividades humanas, en el cual la contabilización monetaria apenas conforma un subconjunto.

A partir de esta precisión, los indicadores deben ser identificados cuando se realice la formulación del marco lógico (solidario); sin embargo, estos pueden ser modificados o mejorados a lo largo de la ejecución del proyecto. Para manejar estos indicadores hay que proveerse de información, procesarla y usarla de manera adecuada; se requiere de un trabajo detallado, que se inicia con la elección de las variables adecuadas para el monitoreo del proyecto. Los indicadores para la evaluación de proyectos de ESS se deben enfocar en el análisis costo-impacto, combinando las herramientas del análisis financiero tradicional a nivel privado, la evaluación económica a nivel social, y/o la evaluación del cumplimiento de objetivos sociales mediante indicadores de eficacia y eficiencia, de acuerdo con el tipo de proyecto y a la luz de sus objetivos principales (Robert, 2004). Principalmente, debe promover la discusión de la representación de la riqueza (no solo del capital), en términos de la disponibilidad de bienes y servicios que den un sostén a la vida de las personas y de las comunidades, y no sus valores (Wautiez, Bisaggio Soares y Di Melo Lisboa, 2010) —que pueden ser considerados a partir de la escasez, utilidad, trabajo incorporado o cualquier otra cosa—.

Estos indicadores deben basarse en los principios de la economía social y solidaria que fueron desarrollados en la primera parte de esta guía; de esta forma se puede identificar si los proyectos están verdaderamente enfocados en esta otra manera de relación socioeconómica entre los actores. Los indicadores tradicionales se enfocan en la contabilización monetaria y financiera, en la reproducción del capital; mientras que los indicadores para la ESS se deben enfocar en la participación, en las relaciones de equidad de género, en la democracia, en la distribución equitativa de los excedentes, es decir, en la reproducción ampliada de la vida.

Se pueden utilizar indicadores cuantitativos y cualitativos, que respondan a los proyectos que han sido identificados tanto en la evaluación *ex ante* de este tipo de proyectos como también en el monitoreo. Es importante considerar criterios generales de la población en la que se ejecutará el proyecto, para después enfocarse en indicadores que respondan a los principios planteados por la economía social y solidaria.

Para la evaluación *ex ante*, dentro de la caracterización del grupo o sujeto social (ver Capítulo 2) se establecen los indicadores de medición de la organización o comunidad en la cual se ejecutará el proyecto, sobre la base de una serie de criterios generales, entre los cuales tenemos: número de mujeres y número de hombres; socios que pertenezcan a grupos étnicos, su participación y educación; sectores en los que trabaja la comunidad: productivo, salud, educación, etc.; formas de financiamiento que existan en la comunidad; servicios básicos (agua potable, luz eléctrica, alcantarillado); tasa de alfabetización, tasa de analfabetismo, etc.

A parte de estos indicadores generales, la evaluación deberá contener criterios basados en los principios de la economía social y solidaria. Así se definirán los aspectos alcanzados por el proyecto en cuanto al fortalecimiento y fomento de este sector de la sociedad.

Participación: este es uno de los pilares importantes de la ESS y debe ser incorporado dentro de la evaluación, para medir el nivel de participación de los socios, comunidades, personas dentro de una organización y dentro de un proyecto de ESS. Se pueden utilizar indicadores cuantitativos y cualitativos.

Los indicadores cualitativos deberían incluir criterios sobre cómo se toman las decisiones dentro de la organización; o si se llevan a cabo procesos democráticos, mediante asambleas, reuniones periódicas, encuentros de líderes; así como la forma de organización interna de la comunidad u organización.

También se puede evaluar el nivel de participación en la organización o comunidad por medio de indicadores cuantitativos:

- Número de asambleas o reuniones que se realizan al año.
- Porcentaje de asistencia a las asambleas o reuniones (del total de los actores, cuántos asisten a estos eventos).
- Grado de respeto de las libertades individuales.
- Nivel de respeto a sus opiniones y criterios dentro de la organización o comunidad.

Se pueden tener criterios acerca de la organización comunitaria, cómo es la organización interna, si se rigen bajo principios democráticos y participativos en cuanto a la elección de sus dirigentes. Así también se puede observar el número de personas que pertenecen a asociaciones y el número de asociaciones existentes.

Otro criterio que se podría tomar en cuenta es la integración social de la población en los procesos que se llevan a cabo; también, la creación de lazos sociales que vinculan y unen a la población.

Trabajo: el trabajo digno, estable y libre es un principio fundamental dentro de la economía social y solidaria. Es importante medir no solo la cantidad, sino también la calidad de trabajo que se genera mediante la ejecución de este tipo de proyectos. Así se pueden evaluar criterios como:

- Tasa de empleo/desempleo en la comunidad.
- Número de puestos de trabajo generados a partir de la ejecución del proyecto.
- Número de asociaciones que se han creado a lo largo del proyecto.
- Grado de satisfacción en el trabajo.
- Grado de satisfacción con el ambiente laboral.
- Número de horas de trabajo.
- Porcentaje de socios que aportan al seguro social.
- Nivel de cumplimiento con las normas de higiene, responsabilidad y seguridad en el trabajo.
- Nivel de promoción de trabajo asociativo dentro de la comunidad/organización.
- Nivel de promoción de trabajo estable para los socios que participan en el proyecto.
- Nivel de corresponsabilidad en el desarrollo de actividades relacionadas con la comunidad y la organización.

Equidad (de género) y desarrollo social: la economía social y solidaria busca la generación de una convivencia armónica entre las personas, que requiere de la equidad en todas sus fases, incluyendo la equidad de género. En este tipo de proyectos, es importante medir y conocer las características de la organización o comunidad en cuanto a este tema. Así se pueden evaluar criterios como:

- Porcentaje de puestos de trabajo ocupados por mujeres.
- Porcentaje de puestos de trabajo con responsabilidad ocupados por mujeres.
- Nivel de igualdad de oportunidades en la organización para hombre y mujeres.
- Nivel de equilibrio entre el número de hombres y mujeres que participan en la organización por puestos de trabajo y responsabilidad.
- Nivel de corresponsabilidad y respaldo de la organización frente a las mujeres trabajadoras.
- Nivel de representación de líderes y lideresas.
- Nivel de desarrollo de niños/as en relación con la educación, salud, recreación, protección social, seguridad.

Medioambiente: se requiere conocer el grado de armonía con el medioambiente que tienen las actividades; pero además las acciones que se llevan a cabo a favor del medioambiente. En este sentido, es importante la capacitación de las socios sobre temas como el buen manejo del agua, del suelo, el uso adecuado de químicos, etc.

Así se pueden evaluar criterios como:

- Número de horas de formación en medioambiente por persona trabajadora.
- Temas tratados en cuanto a la formación en medioambiente; qué se ha aprendido de este proceso.
- Número de medidas medioambientales introducidas durante el período del proyecto.
- Número de personas que trabajan con agroquímicos en sus cultivos.
- Nivel de responsabilidad en el consumo y la producción.

La formación de líderes: es importante dentro de un proyecto de economía social y solidaria contemplar la formación de líderes, en cuanto al número, pero también en cuanto a su influencia y representatividad dentro de la comunidad u organización. Este tipo de proyectos debe incluir la formación o fortalecimiento de líderes comunitarios, que representen los verdaderos intereses de la población. La evaluación es fundamental en la determinación de verdaderos líderes enfocados al bien común, de tal forma que se mitiguen potenciales intereses personales que perjudiquen las relaciones socioeconómicas de la organización y la comunidad. Por esto es fundamental que la evaluación verifique la calidad en la formación de los líderes, mediante una evaluación integral tanto a los líderes cuanto a la población representada por ellos.

Así se pueden evaluar criterios como:

- Número de líderes capacitados.
- Nivel de aceptación de los líderes o nivel de conflictividad en la organización y la comunidad.

Autarquía: después de aplicar un proyecto de economía social y solidaria, es relevante conocer el grado de autarquía de la comunidad u organización, ya que, a pesar del apoyo que se otorgue, las organizaciones deben ser capaces de ser autosuficientes. De esta forma, se observará si el proyecto podrá subsistir a través del tiempo o si dependerá de un aporte externo y, por ende, terminará cuando se acabe el mismo.

Así se pueden evaluar criterios como:

- Nivel de capacidad (técnica, financiera, política, cultural, ambiental) de sostener el proyecto desde la organización y comunidad.

Manejo del excedente: dentro de un proyecto de economía social y solidaria es importante tomar en consideración la forma cómo se maneja el excedente que se genera. Según los principios de esta otra economía, el excedente no se reparte, se reinvierte en el mismo proyecto para que se desarrolle y también en la comunidad: se apoya a la educación, la salud o las familias que por algún motivo requieran de algún ingreso extra. Se reinvierte también en nuevos proyectos para incluir a otros sectores: a jóvenes, a mujeres, etc. Así, los emprendimientos desarrollados tienen que contemplar el manejo del excedente e incluir temas como: capacitación en finanzas populares y aporte o generación de estructuras financieras locales, en las cuales se concentre el excedente dentro de la propia comunidad.

Así se pueden evaluar criterios como:

- Porcentaje de distribución del excedente en relación con los ingresos o inversión.
- Porcentaje de beneficiarios de la distribución de los excedentes en relación con el total de participantes de la organización y comunidad.
- Nivel de formación de estructuras financieras locales y relaciones de capitalización, activos y pasivos.

En conclusión, en el ámbito económico, desde la teoría tradicional de los proyectos, se evalúa relaciones financieras como: valor actual neto, tasa interna de retorno, relación costo/beneficio, principalmente; en proyectos de economía social y solidaria, tienen que complementarse con indicadores como los mencionados en el numeral 3.5.

3.7. Resumen

- 1) Construir el marco lógico de acuerdo con la matriz 3, en la cual se desarrolla la lógica de intervención del proyecto, los indicadores que se plantean, las fuentes de verificación y los supuestos o factores externos que podrían interferir en el cumplimiento de los objetivos planteados. Adicionalmente, esta matriz contiene una columna para la identificación de los principios de economía social y solidaria en los cuales se basa el proyecto.
- 2) La matriz de marco lógico desarrolla las características del objetivo general, el objetivo específico, los resultados y las actividades que se planifica generar durante el proyecto.
- 3) Se aborda el presupuesto sobre la base de un proceso participativo.
- 4) La matriz de presupuesto contiene recursos, cantidad, costos y fuentes de financiamiento.
- 5) El presupuesto por componente desarrolla cada una de las actividades planificadas para el proyecto dentro de la matriz de marco lógico.
- 6) Para el cronograma de actividades, se utiliza la matriz 6, que contiene cada una de las actividades planteadas en el presupuesto y su duración en el tiempo, que puede corresponder a semanas o meses. Así se planifica la ejecución de cada una de las actividades del proyecto.
- 7) Para definir los resultados, se utiliza la matriz 7 de resultados, metas y objetivos, que contiene cada una de las actividades y los resultados planificados por cada mes que se ejecutan las mismas.

3.8. Evaluación del aprendizaje

FORMULACIÓN DEL PROYECTO DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Consigna

A manera de ensayo, de forma articulada, responda a las preguntas planteadas y realice un ejemplo práctico con el cual se demuestre el conocimiento adquirido.

1. ¿Qué es la matriz de marco lógico (solidario)?
2. ¿Qué procesos tiene la matriz de marco lógico (solidario)?
3. ¿Cómo se elabora un presupuesto solidario y cómo se lo consolida?
4. ¿Cómo se elabora el cronograma de actividades?
5. ¿Cómo se formulan los resultados/metás y cómo se articulan a los objetivos del proyecto?
6. ¿Qué otro tipo de indicadores pueden incluirse en la evaluación de un proyecto de economía social, que complementen los indicadores tradicionales del ámbito económico financiero?

Debate

Las propuestas epistemológicas para los proyectos de economía social y solidaria se encuentran en un proceso de construcción; en consecuencia, a nivel metodológico, ¿qué diferencias y complementariedades deberían ser incorporadas en este proceso?

3.9. Material de apoyo

CRESPO, Marco

2011 *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Caracas: s/d.

INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

2010 *Herramientas para la gestión legal, técnica, administrativa y financiera*. Quito: s/d.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS DE PERÚ

2009 *Pautas para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública a nivel de Perfil*. Perú: s/d.

ROBERT, Federico

2004 *Instrumentos de formulación y evaluación de emprendimientos de economía social*. Buenos Aires: UNGS.

SECRETARÍA DE PUEBLOS, MOVIMIENTOS SOCIALES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA
2007 *Guía para la elaboración de proyectos productivos y sociales*. Quito: s/d.

WAUTIEZ, Françoise, Claudia Lucía BISAGGIO SOARES y Armando DI MELO LISBOA
2010 *Indicadores de la Economía Solidaria*. s/d.

3.10. Lecturas sugeridas

CORAGGIO, José Luis

2011 *Economía social y solidaria, el trabajo antes que el capital*. Quito: Abya-Yala.

CORAGGIO, José Luis, María Inés ARANCIBIA y María Victoria DEUX

2010 *Guía para el mapeo y revelamiento de la economía popular y solidaria en Latinoamérica y el Caribe*. Lima: Ediciones Nova Print.

DI FILIPO, María Sol y Marta Daniela MATHEY

2008 *Los indicadores sociales en la formulación de proyectos de desarrollo con enfoque territorial*. Buenos Aires: INTA.

GAIGER, Luis Inácio

2010 «Emprendimiento económico solidario». En Antonio Cattani, *La otra economía*. Buenos Aires: Altamira.

REYES, Bernardo

2005 *Construcción de indicadores para una economía solidaria*. Internet: www.indicators.socioeco.org/es/documents.php#lancement.

CAPÍTULO 4

Evaluación de proyectos de economía social

4.1. Monitoreo y evaluación de proyectos sociales

La matriz de marco lógico (solidaria) generada en la formulación del proyecto permite medir la pertinencia y ejecución del proyecto a lo largo del tiempo, según el cronograma establecido. A lo largo de la ejecución del proyecto, se pueden establecer parámetros de monitoreo y evaluación que permitan conocer las fallas que se pueden ir presentando y poder solucionarlas. Complementariamente, la matriz de resultados es un instrumento para el monitoreo de detalle de las actividades y objetivos.

4.1.1. Diferencias entre monitoreo y evaluación

El monitoreo se puede definir como el examen periódico (de corto plazo: mensual, trimestral) que el ejecutor del proyecto efectúa acerca del modo en que se están ejecutando las actividades, del nivel de recursos utilizados y de los resultados obtenidos, a fin de detectar fallas y problemas que pueden ser corregidos; es decir, tomar las decisiones necesarias para mitigar desvíos significativos entre la implementación y la planificación.

Sus objetivos principales son: proporcionar indicadores, a corto plazo, sobre el progreso o retraso en el logro de los objetivos y en la consecución de resultados; tomar decisiones sobre medidas que permitan corregir los problemas que se presenten durante la ejecución del proyecto; y posibilitar el fortalecimiento de los resultados positivos logrados en la ejecución del proyecto (Crespo, 2011).

El monitoreo en proyectos sociales puede ser también participativo, es decir, la comunidad, los actores o la organización de economía social y solidaria pueden monitorear constantemente la actuación de los actores del proyecto y su trabajo realizado, al igual que las instituciones públicas tendrán que realizar monitoreo permanente.

El presupuesto elaborado en la etapa de diseño constituye también una herramienta para el monitoreo. Todo desvío respecto de lo presupuestado deberá conllevar a una reprogramación del presupuesto.

Para realizar el monitoreo de proyectos sobre la base de actividades, se puede utilizar matrices que ayuden a verificar el cumplimiento de las mismas. Estas pueden ser modificadas de acuerdo con la necesidad de la institución que la va a realizar y a lo que se quiera monitorear.

Matriz 8

Ficha de monitoreo

Fecha de monitoreo	Actividades programadas	Situación actual de la actividad	Avance real (%)		Responsable
	Actividad 1.1.	En proceso	5%	7%	Instituto de EPS/ Asociación de cañicultores, etc.
	Resultado 1		Financiero*	Técnico	
Comentarios/Observaciones:			Criterio sobre los principios de economía social:		
	Actividad 1.2.			
	Resultado 2			
Comentarios/Observaciones:			Criterio sobre los principios de economía social:		

* Al referirse a avance financiero se contemplan los recursos que estaban presupuestados según la actividad y cuántos de estos se han invertido hasta la fecha en el proyecto.

4.2. Evaluación social de proyectos

La evaluación es un instrumento que permite analizar la factibilidad del proyecto, con el fin de conocer sus resultados y utilizarlos como aprendizaje para gestionar otros proyectos. La evaluación social tiene que ser democrática con respecto a las actividades humanas; no solo se pueden evaluar parámetros económicos, sino también sociales.

• *Evaluación social de proyectos de economía social y solidaria*

La evaluación tradicional de proyectos económicos está enfocada en la medición de la valoración mercantil; los recursos que se utilizan en el proyecto, ya sean humanos, económicos o naturales, son valorados en una única dimensión a través de sus cantidades y precios. Ello implica que pueden sumarse, intercambiarse, y establecerse combinaciones de ellos, a efectos de determinar la mejor alternativa desde el punto de vista del agente privado (Robert, 2004). Así, también, los resultados que se generen del proyecto y que no incluyan al agente privado no se contabilizan; es decir que lo primordial es la riqueza que ha obtenido el propietario privado en cuanto al desarrollo del proyecto.

La evaluación de proyectos de economía social y solidaria es radicalmente distinta. Aunque incorpora elementos de medición cuantitativa y de ingresos, realiza principalmente un análisis costo-impacto, que se diferencia fuertemente con la evaluación costo-beneficio, propia de proyectos económicos basados en el capital.

Cabe mencionar que la evaluación de estos proyectos debe incluir criterios cualitativos y cuantitativos, lo que resulta mucho más complejo ya que se agregan distintos factores como: impacto medioambiental; la calidad de vida de la gente; la organización

comunitaria; la participación que se ha generado; condiciones de vida de las mujeres, los niños y niñas, el aumento de libertad, ciudadanía y procesos democráticos; la generación de lazos sociales; la formación de líderes; la integración de la gente, entre otros. La diversidad de conceptos y características que podrían medirse al realizar un proyecto de este tipo es enorme y complejo, al incorporar algunos beneficios intangibles pero reales en las comunidades, sociedades u organizaciones que realizan actividades basadas en la solidaridad y cooperación mutua.

La dinámica y característica del emprendimiento es fundamental en el desarrollo de su evaluación, ya que se tienen que establecer los objetivos para identificar los indicadores y modos de evaluación que se podrían llevar a cabo, tomando en cuenta también las características de la zona donde se aplicará el proyecto.

• ***Tipos de evaluación social de proyectos***

La evaluación de proyectos no debe ser realizada solamente al finalizarlos, por lo que se plantean tres opciones que permiten conocer el desarrollo del proyecto antes, durante y después de su ejecución.

– Evaluación *ex ante*

La evaluación *ex ante* es la que se realiza antes de la ejecución del proyecto y permite, principalmente, apreciar la magnitud de la alternativa o estrategia en cuanto a los cambios que puede producir en la dirección de los objetivos perseguidos.

También, permite identificar los factores críticos de riesgo e incertidumbre que podrían afectar la consecución de los objetivos, para establecer mecanismos que reduzcan la probabilidad de su incidencia o mitigar sus efectos no deseados (Robert, 2004).

Se puede señalar que esta etapa se corresponde con la identificación del sujeto social y de los involucrados en el proyecto, ya que en la misma se determinan las reglas del juego, la construcción de consensos, se plantean los compromisos y los roles que tendrían en el proyecto, de modo que se aporta en la visualización de la viabilidad y magnitud del emprendimiento.

– Evaluación intermedia

La evaluación intermedia se la realiza a lo largo de la ejecución del proyecto, con base en los resultados y objetivos del mismo, con la finalidad de determinar si este debería continuar o interrumpirse. Esta evaluación no debe ser obligatoria, más bien se la utiliza si se detectan problemas.

Se requiere realizar una evaluación desde la perspectiva de los beneficiarios, de modo que se tome en cuenta el mejoramiento de las condiciones de vida, los problemas y demandas de los beneficiarios, para generar así la participación democrática de los actores del proyecto.

- Evaluación *ex post*

Este tipo de evaluación se realiza al finalizar el proyecto y, de acuerdo con sus resultados, se puede decidir si es factible y adecuado seguir implementando esta clase de emprendimientos, mediante las lecciones aprendidas y los resultados positivos o negativos. Se orienta a analizar el impacto que ha tenido el proyecto con respecto a sus objetivos planteados, utilizando metodologías cuantitativas y cualitativas; cabe mencionar que no se puede establecer una sola metodología que permita evaluar todos los proyectos de ESS, ya que esta puede cambiar de acuerdo con la realidad de cada plan. Así, el tema se vuelve muy extenso para ser tratado en esta guía.

Estos tipos de evaluación permiten también transparentar las prácticas y actividades que se estén llevando a cabo dentro del programa. También se incluyen criterios democráticos y participativos.

4.3. Indicadores de evaluación social

4.3.1. Indicadores para la economía social y solidaria

El seguimiento y evaluación de los proyectos se lo realiza mediante indicadores que permitan medir el grado de incidencia que ha tenido. Muchos de estos indicadores se colocan en el marco lógico; sin embargo, estos pueden ser modificados o mejorados a lo largo de la ejecución del proyecto. Para manejar estos indicadores, hay que proveerse de información, procesarla y usarla de manera adecuada.

La metodología de evaluación y los consecuentes indicadores que se deben producir para verificar la factibilidad y conveniencia del emprendimiento deberán combinar, de modo particular, las herramientas del análisis financiero tradicional a nivel privado, la evaluación económica a nivel social y/o la evaluación del cumplimiento de objetivos sociales, a través de indicadores de eficacia y eficiencia, de acuerdo con el tipo de proyecto y a la luz de sus objetivos principales (Robert, 2004).

4.4. Evaluación de políticas públicas para la ESS

La evaluación de políticas públicas se lleva a cabo por dos razones primordiales: para aprender de la experiencia, extrayendo lecciones que puedan aplicarse, con el fin de mejorar el diseño y la implementación de políticas públicas (y/o programas y/o proyectos); y para la rendición de cuentas al público y/o a quienes han aportado los recursos utilizados.

Al igual que en cualquier proyecto social, los tipos de evaluación de políticas públicas pueden ser *ex ante*, *ex post* o intermedia; aunque la menos frecuente pero muy necesaria es la evaluación *ex ante*. De igual forma, las evaluaciones de política pública

pueden estar basadas en el impacto que han generado, es decir, en los resultados que ha tenido el proyecto ante diversos ámbitos de su aplicación.

Hay que tomar en cuenta que la aplicación de una política corresponde a criterios más amplios que un proyecto o programa. En este sentido, puede ser que el proyecto cumpla con los objetivos propuestos, pero aun así la política podría fracasar. Por esto se requiere evaluar las pautas que orientan las intervenciones que se llevarán a cabo sobre la base de la política.

4.5. Resumen

1. El monitoreo del proyecto se lo realiza con la matriz 8 (véanse páginas 56 y 69), en la cual se desarrollan cada una de las actividades programadas, la situación actual de las mismas, el avance real de la actividad —que incluye el avance técnico y el financiero— y, por último, se menciona al responsable de la ejecución de la actividad.
2. Dentro de la matriz 8, después de cada actividad, se establecen comentarios y observaciones que se han encontrado en la ejecución del proyecto y que son relevantes; pero, además, se agrega el criterio sobre los principios de economía social que se ha identificado en cada una de las actividades planificadas.
3. Se realiza la evaluación *ex ante* del proyecto previamente a su ejecución. Corresponde a la identificación del sujeto social y de los involucrados en el proyecto, ya que aquí se determinan las reglas del juego, se construyen consensos y se plantean compromisos.
4. Se aborda la evaluación intermedia, que se la realiza a lo largo de la ejecución del proyecto, con la finalidad de determinar si este debería continuar o interrumpirse. Esta evaluación no debería ser obligatoria, más bien se la debe utilizar si se detectan problemas.
5. La evaluación *ex post* se orienta a analizar el impacto que ha tenido el proyecto con respecto a sus objetivos planteados, mediante metodologías cuantitativas y cualitativas.

4.6. Evaluación del aprendizaje

EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

Consigna

A manera de ensayo, en máximo dos hojas, responda a las preguntas planteadas a continuación:

1. ¿Cuál es la diferencia entre monitoreo y evaluación?
2. ¿Bajo qué parámetros se pueden evaluar proyectos de economía social y solidaria?

Debate

Analice la importancia y las diferencias de los tipos de evaluación de proyectos de economía social y solidaria (*ex ante*, intermedia, *ex post*), frente a la evaluación tradicional de proyectos.

4.7. Material de apoyo

CRESPO, Marco

2011 *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Caracas: s/d.

DI FILIPO, María Sol y María Daniela MATHEY

2008 *Los indicadores sociales en la formulación de proyectos de desarrollo con enfoque territorial*. Buenos Aires: s/d.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS DE PERÚ

2011 *Pautas para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública a nivel de perfil*. Perú: s/d.

RED DE ECONOMÍA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA

2009 *Auditoría social para la economía solidaria*. Pamplona: s/d.

REYES, Bernardo

2005 Construcción de indicadores para una economía solidaria. Internet: www.indicators.socioeco.org/es/documents.php#lancement.

ROBERT, Federico

2004 *Instrumentos de formulación y evaluación de emprendimientos de economía social*. Buenos Aires: ICO/UNGS.

WAUTIEZ, Françoise, Claudia Lucía BISAGGIO SOARES y Armando DI MELO LISBOA

2010 *Indicadores de la economía solidaria*. s/d.

4.8. Lecturas sugeridas

DUMAIS, L. y Ch. JETTE

2005 «A la búsqueda de indicadores de impacto social». En *Economie et Solidarites*, revista del CIRIEC Canadá, vol. 36, n.º 1.

HINTZE, Susana

2007 «La evaluación en las nuevas modalidades de políticas públicas en América Latina». Ponencia presentada en el IV Congreso Argentino de Administración Pública Sociedad, Gobierno y Administración. Buenos Aires, 22-25 de agosto.

NIREMBERG, Olga

2008 *Aportes de la evaluación para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil*. Buenos Aires: Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CEADEL), Cuaderno n.º 41.

RONDOT, Silvie y Marie BOUCHARD

2003 *La evaluación en economía social*. Pequeño compendio. Québec: Cuadernos ARUC.

CAPÍTULO 5

Formato de documento de proyecto

Dentro de esta guía, se ha considerado conveniente establecer el formato que deberá contener un documento para la presentación del diseño y la evaluación de proyectos de política de ESS. De este modo, se pueden estandarizar los procedimientos y planear las acciones que se realizan en el emprendimiento.

5.1. Contexto

Como primer punto dentro del formato, se podría contextualizar el proyecto, es decir, explicar las condiciones generales, los antecedentes del proyecto y las características del sujeto social. Además, se incorporan todos los parámetros relevantes que permiten tener clara la situación del plan. Aquí se describirían principalmente los puntos tratados en la segunda parte de esta guía, específicamente el 2.1. y el 2.2.

5.2. Justificación

Dentro de la justificación, se plantea por qué es necesario el proyecto, tomando en cuenta el árbol de problemas que se desarrolló en el segundo capítulo de esta guía —en donde se establecen las causas y consecuencias del proyecto—, así como el árbol de alternativas —con el que se puede resolver este punto—.

5.3. Propuesta del proyecto

Aquí se desarrolla la matriz de marco lógico y se describe de qué se trata el proyecto, cuáles serán sus objetivos, sus alternativas, sus resultados esperados y las actividades que se desarrollarán para establecer este resultado.

5.4. Factibilidad y sostenibilidad

Dentro de la factibilidad del proyecto, se plantean una serie de aspectos para analizar la viabilidad del mismo; entre estos se encuentran los políticos e institucionales, es decir, las relaciones institucionales que hacen viable el proyecto. Aquí también se puede explicar la información relevante de cada una de las organizaciones o instituciones que harán posible el emprendimiento. Además, se analizan los convenios que se han firmado, los acuerdos a los que han llegado, las reuniones mantenidas, los documentos generados y cómo se coordinará la ejecución de dicho proyecto. En este aspecto es

muy útil la matriz de involucrados que se realizó en la segunda parte de esta guía, ya que también se pueden incorporar criterios alrededor de los posibles problemas que se pueden generar por cada una de estas instituciones y cómo se los enfrentaría.

Otro aspecto importante que se debe desarrollar se relaciona con la participación de la comunidad o sector en el proyecto, es decir, los mecanismos que se utilizarán; en este caso concreto, el diagnóstico participativo. Además, se puede explicar cómo los actores del proyecto se pueden apropiar del mismo y cómo se generará la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Otro de los aspectos es el enfoque de género, que describe cómo el plan logrará ser inclusivo e incorporará las perspectivas de equidad de género: cómo la mujer participará en las distintas fases del proyecto.

Se plantearán además las consecuencias que generará el proyecto para el medioambiente, sean positivas o negativas, y cómo se incluirán criterios de armonía con la naturaleza dentro del plan.

En este punto, se pueden observar también criterios socioculturales, organizativos, así como la repartición del excedente y las condiciones de vida de la población beneficiaria. Este depende, claro está, de la clase de proyecto que se lleve a cabo, con base en los principios de la economía social y solidaria.

5.5. Monitoreo y evaluación

Se establecerán también cuáles serán los criterios de monitoreo y evaluación que se llevarán a cabo. Aquí se desarrolla la cuarta parte de la presente guía.

5.6. Anexos

El formato de proyecto debe contener como anexo los siguientes procesos que se han desarrollado a lo largo de la identificación y la formulación del proyecto:

- Árbol de problemas, árbol de objetivos, matriz de alternativas.
- Matriz de marco lógico (solidario).
- Cronograma de actividades.
- Presupuesto solidario.
- Presupuesto general solidario.
- Resultados/metás y articulación de objetivos.

5.7. Resumen

- 1) Se aborda el formato del documento del proyecto para la presentación de emprendimientos de economía social y solidaria.

- 2) El documento del proyecto contiene: el contexto, la justificación, la propuesta del proyecto, factibilidad y sostenibilidad, monitoreo y evaluación, y los anexos.
- 3) Los anexos incluyen: árbol de problemas, árbol de objetivos, matriz de alternativas, matriz de marco lógico (solidario), cronograma de actividades, presupuesto solidario, presupuesto general solidario, matriz de resultados/metás y articulación de objetivos.

5.8. Evaluación del aprendizaje

FORMATO DE DOCUMENTO DE PROYECTO

Consigna

Responda a cada una de estas preguntas incorporando las ideas principales detectadas en este capítulo.

- 1) ¿Qué procesos debe contener el documento de presentación de proyectos de política de ESS?
- 2) ¿En qué consiste la factibilidad y sostenibilidad del proyecto?

Debate

Formule una propuesta que permita complementar, mejorar, incluir criterios, conceptos, instrumentos y formatos para esta *Guía*.

Compendio de instrumentos

Matriz 1

Identificación de actores

Actor	Rol	Intereses	Vinculación	Posibles conflictos
Actor 1 (Ejemplo: Comunidad San Juan)	Grupo emprendedor de economía social	Desarrollar procesos de comercio justo. Mejorar la producción de caña para tener un mejor ingreso.	La comunidad San Juan desarrolla procesos productivos basados en principios de economía social.	Falta de apoyo en financiamiento, capacitación, intercambio.
Actor 2 (Presidente de la Asociación de Cañicultores)	Representante de la asociación	Apoyar y gestionar el desarrollo de proyectos para su asociación.	Líder de la Asociación.	No se llega a consensos entre los miembros de la Asociación.
Actor 3 SECAP	Capacitación técnica	Capacitar a los micro y pequeños emprendimientos.	Ejecuta actividades a través de la demanda de grupos organizados.	Limitaciones presupuestarias.

Matriz 2

Alternativas

Estrategia	Ponderación	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa n
Sostenibilidad					
Presupuesto					
Enfoque de género					
Impacto ambiental					
Identidad cultural/ interculturalidad					
Participación de la organización o comunidad					
Asociatividad					
Solidaridad, reciprocidad					
Generación de trabajo					
Distribución de los excedentes					
Vinculación con el desarrollo local					
Cambio en las relaciones socioeconómicas					
Total	100 puntos				

Matriz3

Marco lógico

	Lógica de intervención	Principios	Indicadores	Fuentes de verificación	Supuestos/ Factores externos
Objetivo general	De acuerdo al árbol de objetivos que se ha realizado, se coloca el fin del proyecto.	Identifica los principios de economía social y solidaria.	Miden el impacto del proyecto.	¿Por medio de qué fuentes de información se logra verificar el cumplimiento del objetivo? Encuestas, entrevistas, informes.	
Objetivo específico	Se plantea el propósito del proyecto, es decir, el impacto o beneficio que se desea lograr con el proyecto. El objetivo específico es el objetivo central que se definió en el árbol de problemas.	Identifica los principios de economía social y solidaria.	Se establecen las metas que se quieren lograr al finalizar el proyecto.	Las fuentes en este campo podrán ser utilizadas en la evaluación del proyecto, para comprobar si el objetivo planteado se está cumpliendo.	Condiciones importantes que se tienen que llevar a cabo para la sustentabilidad del proyecto. Son factores externos al proyecto que pueden influir positiva o negativamente en el mismo, de los cuales no se tiene control.
Resultados	Resultado 1. Define cómo se puede lograr el éxito del proyecto. Son los productos específicos que se pretenden alcanzar.	Describe la dinámica del principio de economía social y solidaria, frente al desarrollo local y las relaciones socioeconómicas de los actores.	Describen los componentes que tienen que cumplirse durante la ejecución.	Se indica dónde se puede encontrar la información que permita conocer si se han alcanzado los resultados.	Acontecimientos, condiciones importantes fuera del dominio del proyecto.
	Resultado 2.		
Actividades	Actividad 1.1. Son las acciones que el proyecto debe ejecutar para tener éxito.	¿Cómo la acción que se llevará a cabo promueve vínculos en las relaciones socioeconómicas de los actores?	¿Qué recursos se utilizarán para desarrollar la actividad? Ejemplo: capacitadores, infraestructura, materiales.	¿Qué costos se tiene que cubrir para el cumplimiento de esta actividad? Ejemplo: salarios, arriendo local.	
	Actividad 1.2.		
	Actividad 1.3.		

Matriz 4

Presupuesto solidario

Componente/ actividades	Recursos	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Fuentes de financiamiento			
					Estado	Organización de ESS	ONG	Total
Componente 1				XXXX				XXXX
Actividad 1.1.	Capacitadores	X	XX	XXXX				XXXX
Ejemplo: Capacitar a los cañicultores de la comunidad El Naranjal.	Material de capacitación					
	Arriendo de local					
	Traslados							
Actividad 1.2.							
Actividad 2.1.							
Total presupuesto				XXXX				XXXX

Matriz 5

Presupuesto general solidario

Componente/ actividades	Año 1	Año 2	Año N	Costo total plurianual	Fuentes de financiamiento			
					Estado	Organización de ESS	ONG	TOTAL
Componente 1				XXXX				XXXX
Actividad 1.1. Ejemplo: Capacitar a los cañicultores de la comunidad El Naranjal.	XXXX	XXXX	XXXX	XXXX				XXXX
Actividad 1.2.							
Actividad 2.1.							
Total presupuesto plurianual				XXXX				XXXX

Matriz 6

Cronograma solidario

Componente/ actividades	MES 1				MES N			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
COMPONENTE 1	████████████████████							
Actividad 1.1. Ejemplo: Capacitar a los cañicultores de la comunidad El Naranjal	████████████████					████████████████		
Actividad 1.2.	████████████████							
Actividad 2.1.		████████████████						

Matriz 7

Resultados, metas y articulación de objetivos

Componente/ actividades	Resultados/metás				Objetivos
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes N	
Componente 1					Fortalecer los estándares productivos para la intercooperación en los mercados.
Actividad 1.1. Ejemplo: Capacitar a los cañicultores de la comunidad El Naranjal.	1 Guía pedagógica desarrollada.	10 Talleres ejecutados. 100 productores capacitados.		5 talleres replicados por los productores capacitados. Al menos 80% de internalización del conocimiento.	Elevar los niveles de conocimiento en los productores.
Actividad 1.2.					
Actividad 2.1.					

Matriz 8

Ficha de monitoreo

Fecha de monitoreo	Actividades programadas	Situación actual de la actividad	Avance real (%)		Responsable
	Actividad 1.1.	En proceso	5%	7%	Instituto de EPS/ Asociación de Cañicultores, etc.
	Resultado 1		Financiero*	Técnico	
Comentarios/observaciones:			Criterio sobre los principios de economía social:		
	Actividad 1.2.			
	Resultado 2			
Comentarios/observaciones:			Criterio sobre los principios de economía social:		

Gráfico 1
Árbol de problemas

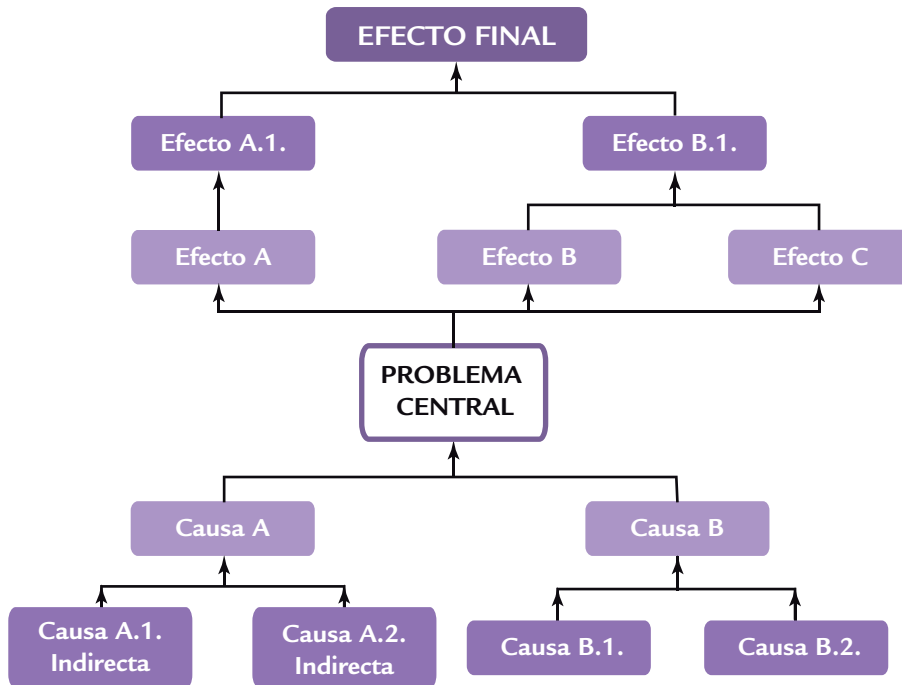
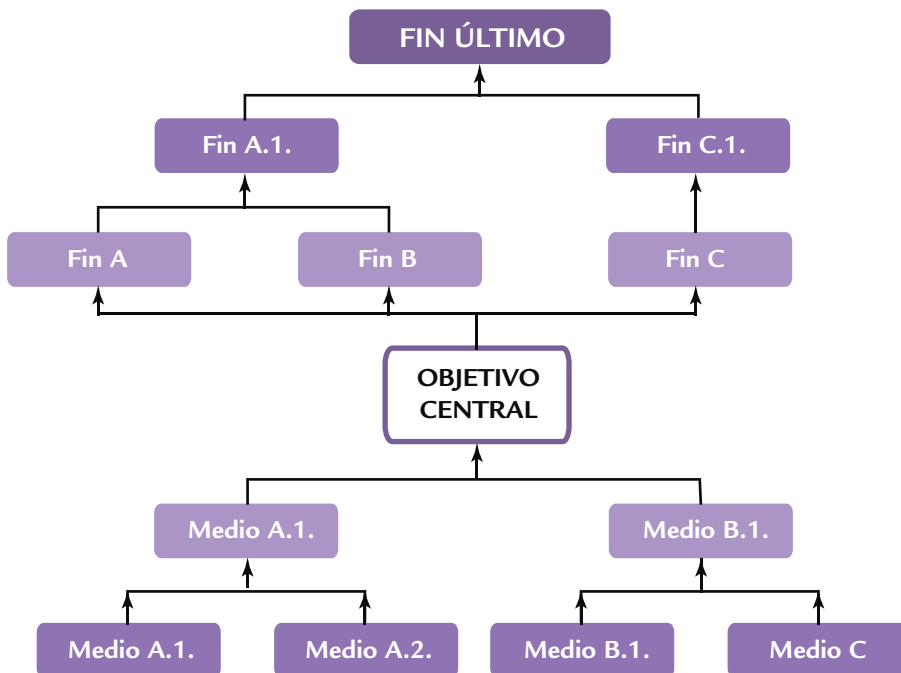


Gráfico 2
Árbol de objetivos



Bibliografía

- CORAGGIO, José Luis
2011 *Economía social y solidaria, el trabajo antes que el capital*. Quito: Abya-Yala.
2010 «Pensar desde la perspectiva de la economía». En Cittadini y Otros. *Economía Social y Agricultura Familiar*. Buenos Aires: Ediciones INTA.
2008 «Ponencia ESS». Ponencia presentada en el III Encuentro Latinoamericano de Economía Solidaria y Comercio Justo. RIPESS. Montevideo.
2007 «La economía social y la búsqueda de un programa socialista para el siglo XXI». En revista *Foro* n.º 62. *Los socialismos del Siglo XXI. Opciones en debate*.
- CORAGGIO, José Luis, María Inés ARANCIBIA y María Victoria DEUX
2010 *Guía para el mapeo y revelamiento de la economía popular y solidaria en Latinoamérica y el Caribe*. Lima: Ediciones Nova Print.
- CRESPO, Marco
2011 *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico*. Caracas: Edición mimeografiada del autor.
- DI FILIPO, María Sol y Marta Daniela MATHEY
2008 *Los indicadores sociales en la formulación de proyectos de desarrollo con enfoque territorial*. Buenos Aires: INTA.
- DUMAIS, L. y Ch. JETTE
2005 «A la búsqueda de indicadores de impacto social». En *Economie et Solidarites*, revista del CIRIEC Canadá, vol. 36, n.º 1.
- EL TROUDI, Haiman, Marta HARNECKER y Luis BONILLA
2005 *Herramientas para la participación*. Internet: www.rebellion.org/docs/15385.pdf. Acceso: 30/9/2013.
- FRAISSE, Laurent
2005 «Los desafíos de una acción pública a favor de la economía social y solidaria». En J. L. Laville. *Acción Pública y Economía Solidaria*. París: Eres.
- GAIGER, Luis Inácio
2010 «Emprendimiento económico solidario». En Antonio Cattani, *La otra economía*. Buenos Aires: Altamira.
- GURIDI, Luis, Juan Carlos PÉREZ, Ana LAMETTI, María Victoria DEUX, Gonzalo VÁSQUEZ y Amaia URIBE
2011 *Experiencias de economía social y solidaria: compartiendo estrategias y aprendizajes*. Bilbao: REAS Euskadi.
- GRUPO SOCIAL FEPP
2005 «Quiénes somos y qué hacemos». Presentación GSFEP. Quito: Edición Grupo Social FEPP.
- HARNECKER, Marta
2010 «El nuevo modelo económico del socialismo del siglo XXI». En *Socialismo y Suma Kawsay*. Quito: SENPLADES.

- HINCKELAMMERT, Franz y Henry MORA
2003 «Por una economía orientada hacia la vida». En *Economía y Sociedad* n.ºs 22 y 23.
- HINTZE, Susana
2009 «Políticas Públicas/Gestión». En Antonio Cattani y otros. *Diccionario de la otra economía*. Buenos Aires: Altamira.
2007 «La evaluación en las nuevas modalidades de políticas públicas en América Latina». Ponencia presentada en el IV Congreso Argentino de Administración Pública Sociedad, Gobierno y Administración. Buenos Aires, 22-25 de agosto.
- INSTITUTO NACIONAL DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
2010 *Herramientas para la gestión legal, técnica, administrativa y financiera*. Quito: s/d.
- KAPRON, Sergio y Ana Lucía FIALHO
2004 «Políticas públicas para la economía solidaria». En Antonio Cattani y otros. *La otra economía*. Buenos Aires: Altamira.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS DE PERÚ
2009 *Pautas para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública a nivel de Perfil*. Perú: s/d.
- NIREMBERG, Olga
2008 Aportes de la evaluación para el desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil, Centro de Apoyo al Desarrollo Local (CEADEL), Cuaderno No. 41. Buenos Aires.
- RAZETO, Luis
1997 *Los caminos de la economía de solidaridad*. Buenos Aires-Madrid: Lumen-Humanitas.
- RED DE ECONOMÍA ALTERNATIVA Y SOLIDARIA
2009 *Auditoría social para la economía solidaria*. Pamplona: s/d.
- REYES, Bernardo
2005 *Construcción de indicadores para una economía solidaria*. Versión electrónica disponible en: indicators.socioeco.org/es/documents.php#lancement.
- ROBERT, Federico
2004 *Instrumentos de formulación y evaluación de emprendimientos de economía social*. Buenos Aires: ICO/UNGS.
- RONDOT, Silvie y Marie BOUCHARD
2003 «La evaluación en economía social». Pequeño compendio. Québec: Cuadernos ARUC.
- ROTH DEUBEL, André
2010 «Las políticas públicas y sus principales enfoques analíticos». En *Enfoques para el análisis de las políticas públicas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- SAPAG, Nassir y Reinaldo SAPAG
2000 *Preparación y evaluación de proyectos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana.
- SECRETARÍA DE PUEBLOS, MOVIMIENTOS SOCIALES Y PARTICIPACIÓN CUIDADANA
2007 *Guía para la elaboración de proyectos productivos y sociales*. Quito: s/d.

SENPLADES

2010 *Guías para la presentación de proyectos*. Quito: s/d.

TAMAYO SÁEZ, Manuel

1997 «El análisis de las políticas públicas». En R. Bañón y E. Carrillo (comps.). *La nueva administración pública*. Madrid: Alianza Universidad.

VALENCIA, Diego

2012 *Marco conceptual y tipología de la economía popular y solidaria*. Quito: Intercooperación.

WAUTIEZ, Françoise, Claudia Lucía BISAGGIO SOARES y Armando DI MELO LISBOA

2010 *Indicadores de la economía solidaria*. s/d.

Leyes y reglamentos

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. Ecuador, 2011.
- Ley Orgánica del Régimen de Soberanía Alimentaria. Ecuador, 2008.
- Constitución de la República del Ecuador. Ecuador, 2008.

Este libro se terminó de imprimir
y encuadernar en abril de 2014
en Imprenta Mariscal
de Quito-Ecuador.