

# Economía social y solidaria, organizaciones con propósito y bien común como objeto de estudio



Escuela Javeriana  
de Gobierno  
y Ética Pública



Juan Fernando Álvarez, Dimitri Endrizzi,  
Humberto Rojas Pinilla y Adriana Francisca Salinas

**Economía social y solidaria,  
organizaciones con propósito y bien  
común como objeto de estudio**

*Notas de la especialización en gestión de  
empresas de la economía social y solidaria*

*Juan Fernando Álvarez, Dimitri Endrizzi,  
Humberto Rojas Pinilla y Adriana Francisca Salinas Esteban*

Bogotá, mayo 2025



**Economía social y solidaria, organizaciones con propósito  
y bien común como objeto de estudio**  
*Notas de la especialización en gestión de empresas  
de la economía social y solidaria*

Daniel Castillo Brieva, Decano de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales

Carlos Villamizar, Secretario de Facultad de Estudios Ambientales y Rurales

Juan Fernando Álvarez Rodríguez, director de la especialización en gestión de empresas de la economía social y solidaria

Autores:

Juan Fernando ÁLVAREZ RODRÍGUEZ, Dimitri ENDRIZZI, Humberto ROJAS PINILLA y Adriana Francisca SALINAS ESTEBAN.

**Equipo académico en el marco de la publicación**

*Luis Fernando Álvarez Londoño, S. J.*

Director

Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública

*Mariana Plazas Jácome*

Oficial de Proyección Internacional, Supervisión Financiera

Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública

*Pierre Andrés Luna Algarra*

Coordinador Académico

Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública

*Juan Fernando Álvarez*

Director

Especialización en gestión de empresas de la economía social y solidaria

*Claudia Medina*

Asistencia editorial

CIRIEC Colombia

ISBN: 978-628-96505-1-8.

Con apoyo del sello editorial CIRIEC Colombia.

Especialización en gestión de empresas de la economía social y solidaria: <https://www.javeriana.edu.co/especializacion-gestion-empresas-economia-social-solidaria>

Forma de citación: Álvarez, J., Endrizzi, D., Salinas, A., Rojas, H. (2025). *Economía social y solidaria, organizaciones con propósito y bien común como objeto de estudio*. Notas de estudio de la especialización en gestión de empresas de la economía solidaria. Bogotá: Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública – CIRIEC Colombia - .

## **ESCUELA JAVERIANA DE GOBIERNO Y ÉTICA PÚBLICA**

Ante los crecientes y apremiantes desafíos éticos que surgen en la vida de la Nación en torno al desarrollo sostenible, la justicia y la democracia, en la lucha contra la corrupción, los derechos humanos, la transformación digital, la ciberseguridad, la desigualdad, entre muchos otros con relevancia local, regional y global, concebimos la Escuela como un diálogo permanente entre sociedad civil, opinión pública, Iglesia, academia, Estado y organismos internacionales.

La Escuela es un espacio para conocer, analizar y desarrollar modelos de gobernanza y políticas públicas con valores éticos.

La apuesta por la reflexión y el análisis de la geopolítica nacional e internacional y la presentación de soluciones prácticas a las problemáticas que surjan de su contexto, son principios fundamentales que orientan y dan valor al ejercicio de las funciones de la Escuela Javeriana de Gobierno y Ética Pública.



# Índice

1.	<b>Introducción.....</b>	<b>9</b>
2.	<b>Empresas con propósito y mercado: el caso de la economía social y solidaria .....</b>	<b>15</b>
2.1	El mercado, el no mercado y las externalidades .....	15
2.2	El propósito como significativo en la economía social y solidaria.....	17
2.3	A propósito de reproducir la vida en la economía social y solidaria .....	21
3.	<b>Apuntes sobre economía social y solidaria y Economía de Francisco .....</b>	<b>27</b>
3.1	Introducción.....	27
3.2	Planteamiento del problema y objetivos: valorando el propósito integral de una organización .....	29
3.3	Resultados.....	33
3.4	Discusión .....	38
3.5	Conclusiones .....	41
4	<b>Empresa, empresa cooperativa y bien común: el caso italiano ...</b>	<b>43</b>
4.1	Una visión general .....	45
4.2	La estructura del empleo .....	47
4.3	El valor agregado.....	53
4.4	Las cooperativas frente a la crisis de los subprime .....	56
4.5	A manera de conclusión de este apartado .....	60
5.	<b>Tres casos de aplicación exitosa del Bien Común en la empresa.</b>	<b>63</b>
5.1	Corporación Mondragón, una gran empresa cooperativa de la intercooperación. ....	64

5.2	Enrique Shaw, el empresario que buscó y materializó el bien común en la Cristalería Rigolleau. ....	72
5.3	Una Economía de la Entrega: la Economía de la Comunidad. ....	77
5.4	Reflexión final y Conclusión de este apartado .....	87
<b>6.</b>	<b>Apuntes sobre el contexto territorial, las prácticas institucionales y la gestión del turismo comunitario en el Resguardo Ticoya, Puerto Nariño Amazonas.....</b>	<b>89</b>
6.1	El contexto: el territorio, riqueza natural y cultural y vulnerabilidad social y económica .....	95
6.2	Las organizaciones comunitarias .....	98
6.3	El turismo, las iniciativas comunitarias y los desafíos de contexto e interlocución con el aparato estatal .....	100
6.4	Gestión del turismo y armonización de la oferta institucional .....	103
6.5	La Economía popular y las iniciativas turísticas de la comunidad local .....	106
6.6	Asociatividad, participación y autogestión .....	108
6.7	Apuntes finales .....	110
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>111</b>
	<b>Breve perfil de autores .....</b>	<b>121</b>

# 1. Introducción

En el estudio de las organizaciones se suelen confundir sus múltiples formas con la estructuración empresarial con fines capitalistas. Ello conduce a que los espacios de autorregulación de los mercados no funcionen ni tampoco los espacios de regulación con los que se estimulan los propósitos empresariales que generan bien común.

Desde hace más de cuatro décadas profesores de la Pontificia Universidad Javeriana analizaron las lógicas empresariales de algunas organizaciones en el ámbito rural y encontraron que no todas las organizaciones se estructuran como empresas, ni todas las empresas tienen un propósito capitalista. Hay organizaciones cuyos fines no se agotan en los propósitos de maximizar utilidades netas totales y que privilegian el trabajo, el bienestar, la transformación de comunidades y entornos poniendo de relieve la reproducción de la vida y no sólo del capital.

Obviamente el hallazgo de organizaciones que proceden de manera distinta a las empresas capitalistas no es un descubrimiento científico novedoso. Esto ha sido estudiado desde hace siglos por pensadores como Owens, Fourier y más reciente como Drucker, Stiglitz y Gibson-Graham entre otros. Lo que sí es novedoso es la pertinencia de precisar que en el estudio de las organizaciones es fundamental estudiar todas las lógicas posibles y no las estadísticamente más visibles.

La especialización en gestión de empresas de la economía social y solidaria nació en el año 1995 para poner en discusión la trayectoria investigativa al servicio de la gestión de cooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales y otras organizaciones que proceden con el espíritu empresarial de la cooperación autogestionada.

Celebrando los 30 años del programa, y en el marco del 2025 como Año Internacional del Cooperativismo, queremos difundir algunas de las lecturas que profesores cercanos al programa han realizado y que se configuran como un esfuerzo académico de documentación, análisis y sistematización de un pensamiento alternativo.

Estas lecturas escogidas hacen parte de lo que llamaremos *Notas de la Especialización en Gestión de Empresas de la Economía Social y Solidaria* cuyo espíritu editorial es generar conocimiento libre, abierto y que sirva de punto de partida para borrar imaginarios comunes que pululan en el ejercicio profesional de la gestión de organizaciones (como la creencia de que la gestión se reduce al hecho administrativo y no involucra dimensiones ambientales, sociales y culturales).

Con lo anterior pensamos que estas notas son idóneas para compartir, discutir y alimentar un propósito compartido de analizar las opciones organizacionales que pueden desarrollarse en una economía de mercado y que sirven de microdesviaciones para transitar hacia estructuras económicas más democráticas, inclusivas y sostenibles.

Ahondar sobre los conceptos relacionados a las particularidades que distinguen a las organizaciones tiene relevancia para poder avanzar en los criterios de tratamiento, reporte y verificación del “éxito organizacional” desde un enfoque alternativo a la limitada maximización de utilidades netas totales y su expresión en estados financieros. Con lo anterior, se pone el foco en la capacidad organizacional para generar transformaciones que contribuyan a la sostenibilidad integral.

Según las Naciones Unidas, acogiendo la Resolución ILC.110 de la Organizacional Internacional del Trabajo<sup>1</sup>, la economía social y solidaria engloba a cooperativas, asociaciones, mutuales, fundaciones, empresas sociales, grupos de autoayuda y otras entidades que, operando según sus valores y principios:

---

1 Resolución de la OIT sobre el trabajo decente y la economía social y solidaria (OIT, 2022), adoptada en la 110.ª sesión de la Conferencia Internacional del Trabajo. Disponible en: [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_norm/%40relconf/documents/meetingdocument/wcms\\_848664.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_norm/%40relconf/documents/meetingdocument/wcms_848664.pdf)

- realizan actividades económicas, sociales y medioambientales de interés colectivo o general,
- se basan en los principios de la cooperación voluntaria y la ayuda mutua, la gobernanza democrática o participativa, la autonomía y la independencia, y la primacía de las personas y el fin social sobre el capital en la distribución y el uso de los excedentes o los beneficios, así como de los activos.
- aspiran a la viabilidad y la sostenibilidad a largo plazo y a la transición de la economía informal a la economía formal, y operan en todos los sectores de la economía.
- ponen en práctica un conjunto de valores que son intrínsecos a su funcionamiento y acordes con el cuidado de las personas y el planeta, la igualdad y la equidad, la interdependencia, la autogobernanza, la transparencia y la rendición de cuentas, y el logro del trabajo decente y de medios de vida dignos.

Este concepto amplio da cuenta de la inmensa pluralidad de organizaciones que, estando formalizadas o no, apelan a la autogestión para procurar un bien común.

En Latinoamérica, el estudio de la economía social y solidaria pone en el centro de su interés la preservación, protección y reproducción de la vida en todas sus formas (Hinckellamert y Mora, 2005) y en las formas de distribución de los beneficios derivados de sus operaciones en los mercados y en otros espacios de intercambio donde la donación, el trueque y la reciprocidad cumplen un rol de asignación (Polanyi, 2006).

Con todo, el significado de la economía social y solidaria se encuentra solapado, por la polivalencia de sus prácticas, con diversas acepciones que nominan distintas trayectorias fruto de particularidades históricas, culturales, sociales, ambientales y políticas propias de las dinámicas territoriales donde se desenvuelven. Por ello, pululan decenas de títulos con significados aparentemente distintos ante el significante “economía social y solidaria”. Lo anterior, limita la universalización del concepto, la gestión y el abordaje económico de la

ESS, su comprensión como objeto de estudio y en consecuencia su tratamiento regulatorio.

Desde la especialización en gestión de empresas de la economía social y solidaria de la Pontificia Universidad Javeriana se han establecido múltiples discusiones entre profesores, estudiantes y egresados que vale la pena poner en valor por su capacidad de generar espacios donde convergen significantes y significados comunes. Con ello, la discusión se centra en cómo potenciar la diversidad de prácticas que confluyen en aportar al bien común en lo general y al bienestar integral en lo específico.

En este cuaderno de notas que hemos denominado “La Economía social y solidaria, las organizaciones con propósito y el bien común como objeto de estudio” pondremos el acento en las discusiones sobre los rasgos que distinguen a una organización de su estructuración como empresa y su propósito, de las trayectorias que brindan las prácticas de cooperativas, organizaciones comunitarias o empresas participativas de raíz capitalista con el fin de evaluar a las organizaciones por su poder transformador del territorio (Besse, Zamagni), su capacidad de generar sostenibilidad (Felber y Raworth), compensar los impactos que genera (Gorz) y a la vez propiciar un nuevo pacto social (Bauman, Castells).

Por tanto, en este texto se analiza la relación existente entre bien común, empresa y sociedad, teniendo en cuenta la perspectiva teórica conceptual del economista italiano Stefano Zamagni, quien parte del concepto de bien común, definiéndolo como aquel beneficio que obtiene un individuo, cuando se materializa junto con otros, no en contra, ni de forma independiente; lo cual se complementa con el principio de solidaridad y de reciprocidad, entendido este último como entregar sin perder, y recibir sin quitar (Zamagni, 2014).

Partiendo de esta base, el capítulo lo constituyen seis apartados: luego de esta breve introducción el segundo y tercer apartado abordan los principios conceptuales de empresas alternativas a las empresas capitalistas vinculando al análisis de las economías con propósito y la economía de Francisco.

Posteriormente, el cuarto apartado muestra las transformaciones a nivel social que generan estas empresas, analizando empíricamente el caso italiano de las cooperativas y exhibiendo los efectos que su presencia tiene sobre el nivel de variables como: empleo, igualdad, valor agregado, entre otras.

El quinto y sexto apartado presenta la revisión de iniciativas socio-empresariales que se han desarrollado con un direccionamiento en torno al bien común en casos de Amazonas en Colombia, Argentina y norte de España. También se desarrolla un breve análisis sobre el surgimiento de la economía del bien común desde la perspectiva de los Focolares.

Los documentos realizados en estas notas, salvo la experiencia de Amazonas, hicieron parte del área de la temática de economía social y solidaria de la investigación denominada “hacia una sociedad y economía ética, sostenible e incluyente” coordinada por los profesores Carlos Novoa y César Ferrari. Dicha investigación tuvo como objetivo elaborar una propuesta concreta, multi, inter y transdisciplinar, global, pero al mismo tiempo temática para la construcción de una nueva sociedad y economía ética, sostenible e incluyente, de una ecología integral, para Colombia.

Como apunte final queremos agradecer a los profesores Humberto Rojas, Adriana Francisca Salinas y Dimitri Endrizi (+) por sus aportes a la co-construcción de significados y significantes de la economía social y solidaria como opción alternativa de autogestión empresarial. Con ello buscamos generar criterios para soportar que la sostenibilidad de los mercados requiere el concurso de las más variadas formas empresariales de organizarse, de la valoración integral de los beneficios y transacciones (incluso las de no mercado) y que si quiere transitarse hacia una nueva forma de hacer las cosas se requiere acentuar en el propósito de preservar y proyectar la vida en todas sus formas.

Juan Fernando Álvarez



## 2. Empresas con propósito y mercado: el caso de la economía social y solidaria<sup>2</sup>

### 2.1 El mercado, el no mercado y las externalidades

Los manuales de economía nos enseñan que la economía de mercado se constituye como un espacio de intercambios y consecución de beneficios colectivos. El pilar de los intercambios se procura a través de las organizaciones y éstas, a su vez, reciben una cantidad de señales a través de los precios que les permiten adecuarse para optimizar su papel en la economía. La concurrencia de millares de organizaciones que producen, y de consumidores que compran sus bienes y servicios genera una progresiva convergencia hacia un equilibrio de mercado.

No obstante, las externalidades que se generan y se expresan en desigualdad, pobreza, desempleo, precariedad laboral y crecientes daños ambientales, entre otros, ponen en entredicho la anhelada convergencia hacia un equilibrio de mercado. Autores como Etzioni (2018) ponen en cuestión las capacidades de autorregulación de las economías de mercado predominantemente capitalistas y de compensación de los desequilibrios que dicha economía genera (Etzioni, 2018).

Por otra parte, existen organizaciones que desarrollan parte de sus transacciones sin apelar a los intercambios en los mercados (eco-

---

2 Este apartado fue realizado por Juan Fernando Álvarez en el marco de la investigación denominada “hacia una sociedad y economía ética, sostenible e incluyente”.

nomías de no mercado). Procuran bienestar para sus miembros, pero sin pasar por la asignación de precios como medio de dotación de bienes y servicios. Practican la reciprocidad en el intercambio poniendo en valor satisfacer la necesidad propia y la del otro desprendiéndose de bienes y servicios sin asignar un precio. Estas organizaciones terminan siendo invisibilizadas, infravaloradas y no se toman en cuenta como modo de asignación eficientes y generación de beneficios colectivos, aunque en la práctica si que logran generar beneficios, aunque éstos no sean medidos monetariamente. Por tanto, no reciben estímulos institucionales ni son sujetos centrales de políticas de fomento, protección o fortalecimiento, salvo los derivados de políticas instrumentales o con fines coyunturales.

Co-construir formas eficientes de hacer economía, requiere de mecanismos de autorregulación a los fallos de mercado y de potenciar formas de intercambio que acompañen una economía plural, democrática y competitiva (Mintzberg, 2015). Ello implica hacer de los mercados un espacio plural donde caben todas las formas de organizarse, sean estas capitalistas, solidarias o de otra naturaleza. En este punto conviene recordar que el objeto social de una organización sea cual sea, está conectado con el propósito que persiguen.

De hecho, uno de los imaginarios más comunes dentro del abordaje de las organizaciones es la creencia según la cual la única forma de organizarse es bajo la estructura empresarial y que el único objetivo de la empresa es maximizar utilidades netas totales. Este imaginario parte de un sistema educativo que se decanta por el estudio de las empresas capitalistas a la vez que invisibiliza la pluralidad de las organizaciones y su estudio riguroso.

En rigor, mientras unas organizaciones se distinguen por tener como objeto social el beneficio de uno o varios inversores y por tanto maximizar la utilidad neta total, hay otras organizaciones que se distinguen por tener como objeto social el beneficio neto per cápita e incluso el beneficio neto de terceros. Mientras unas organizaciones basan su modelo de negocios en realizar el 100% de sus transacciones en los mercados, hay organizaciones que realizan un porcentaje de sus transacciones bajo formas de intercambio de no

mercado (Monzón). Por tanto, no toda organización se estructura como empresa, ni las empresas capitalistas son las únicas que concurren a los mercados.

Cuando una organización social concurre al mercado su objetivo no se agota en la distribución de beneficios económicos monetarios, sino que éste sirve de medio para procurar beneficios de diversa índole (sociales, culturales, ambientales, entre otros) alineados a la multiplicidad de expectativas e intereses de sus asociados, las comunidades y en sintonía con anhelos globales de sostenibilidad como los expresados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Alarcón & Álvarez, 2020). De manera que cuando una organización social es valorada sólo por el beneficio económico monetario está siendo infravalorada tal como se valora la punta de un iceberg.

## **2.2 El propósito como significativo en la economía social y solidaria**

En un contexto donde el propósito de las organizaciones es una señal de su función social, el cálculo parcial de resultados (que no incorporan en muchos casos los costos de sus externalidades) y la incapacidad para generar sostenibilidad, plantean un problema de bien común que se mitiga transitando hacia otras formas de hacer economía (Laval y Dardot, 2018).

Uno de los enfoques para transitar hacia una nueva economía proviene de revalorizar el propósito de las empresas como creadoras de valor, entendiendo que éstas representan expresiones organizadas de la sociedad civil en el ámbito local y que por tanto tienen una función reguladora vital para el funcionamiento de los mercados. Estas organizaciones se caracterizan por poner, por encima de las expectativas monetarias, propósitos orientados a satisfacer a colectivos (Felipe, 2019).

Al respecto, Peter Drucker (1992) nos señala que el propósito de una organización se manifiesta en una particular forma de proceder dadas las funciones distintas que desarrolla, abriendo un campo fértil para enriquecer los estudios de las organizaciones con un varia-

do cúmulo de organizaciones con propósitos diversos. Al respecto Drucker (1992, 2) afirma que:

*Hace cuarenta años nadie hablaba de organizaciones sin fines de lucro, ni de un sector sin fines de lucro. Los hospitales se consideraban a sí mismos como hospitales; las iglesias, iglesias...y así sucesivamente...Ahora empezamos a comprender qué es ese algo. No es su carácter de no lucrativas...ni su naturaleza no gubernamental; es que hacen algo muy diferente de las funciones que cumplen las empresas comerciales o el gobierno...*

Ese cúmulo de opciones configuran otra forma de hacer economía, la cual parte de una organización privada para generar intencionalmente productos sociales que impactan inicialmente sobre sus miembros y por extensión, a sus familias y a la comunidad en general, trazando trayectorias distintas a la creencia según la cual todo lo que se hace en las organizaciones tiene como único propósito satisfacer los requerimientos de las empresas comerciales.

Ello permite entender que la función de empresa de economía social y solidaria no se agota con la maximización de utilidades netas, sino que aborda una polivalencia de resultados que involucra a los asociados, sus familiares, los trabajadores de su empresa y otros colectivos de su común-unidad. Desde esta mirada un rasgo distintivo de una empresa de economía social y solidaria con propósito es:

*...centrar su atención en la preservación de la vida en sus múltiples formas y sus manifestaciones territoriales, en comunidades, en los grupos de interés de las organizaciones, entre los que se encuentran los asociados, trabajadores, familias, proveedores, entre otros... (Álvarez, et.al., 2020)*

Alarcón y Álvarez (2020) ponen de presente como elementos característicos de toda empresa de economía social y solidaria es el principio de **no prioridad personalista en el ánimo de lucro** y la **constatación de transferencias sociales en especie ampliadas**. El punto de partida de este análisis es la lectura del institucionalismo económico que pone en el centro del análisis de las organizaciones

los **hábitos y rutinas** que generan como consecuencia de sus prácticas. Al ponerse los resultados económicos al servicio de generar múltiples beneficios y servir a múltiples beneficiarios, su orientación es a la renta colectiva y a distribuirla por medio de transferencias sociales en especie ampliadas como beneficios sociales, sanitarios, culturales, educativos, entre otros.

Una empresa de economía social y solidaria con propósito actúa en contextos de economías de mercado, pero con pautas de participación, operación y distribución distintas. También actúan por fuera del mercado bajo criterios propios de asignación. Cualquiera sea el caso, parten de maximizar la satisfacción del beneficio de cada uno de sus miembros en un ámbito común por medio de la aglutinación de demandas (necesidades) y satisfactores como oferta. De manera que hay una estrategia básica de generación de economías de escala.

Como efecto de lo anterior, estas empresas terminan fortaleciendo los mercados, generando asignaciones eficientes de recursos y contribuyendo a la solución de fallas de mercado y/o Estado, dado que:

- No existen incentivos para brindar información asimétrica debido al principio de identidad. En otras palabras, los asociados no tienen incentivos para ofrecer bienes o servicios en condiciones no óptimas, dado que ellos mismos los consumen o lo hacen beneficiarios con los cuales tienen fuertes vínculos empáticos. De manera que, la estrategia de ocultar sistemáticamente la información sobre los atributos de los bienes y servicios que producen no es racional dentro de este tipo de empresas, porque ellos terminan siendo sus propios gestores y consumidores.
- El bienestar se procura a partir de una dimensión social intangible próxima al concepto de bien común.
- Suelen practicarse códigos morales que favorecen la internalización de externalidades negativas y el compartir de externalidades positivas. De esta manera, inducen cambios comportamentales en sus miembros que promueven el fortalecimiento de las redes de reciprocidad, asociatividad y confianza.

- Incorporan una dimensión humana a la teoría del valor estableciendo ponderaciones a los distintos bienes económicos en razón a la utilidad que tienen y las necesidades a las cuales responde. De esta manera, asignan a sus bienes y servicios precios de mercado como referencia, o pueden utilizar precios por debajo de este, por encima, o incluso entregarlos de forma gratuita, siempre y cuando la asignación de precios responda a una estrategia definida y compartida por los usuarios gestores de los emprendimientos.
- Crean mercados propios, con la ventaja de que pueden acceder en tiempo real a la información sobre los atributos deseados en los bienes y servicios que se producen y previamente se han demandado de forma común. Lo anterior, supone que se conocen las necesidades de sus beneficiarios, los atributos que desean por el consumo de bienes y servicios y que estos conocen de cerca los objetivos de cada emprendimiento.

Finalmente, una empresa de economía social y solidaria con propósito debe demostrarlo. Una vía es a partir de identificar los beneficios múltiples beneficios que obtienen en su quehacer empresarial.

Los beneficios de una empresa de economía social y solidaria con propósito pueden tener una manifestación monetaria y de transacción en los mercados, como los excedentes. Por otra parte, pueden dedicar sus esfuerzos a generar una diferencia entre el precio de sus productos y el de los mercados (haciendo por ejemplo que sus compradores paguen menos para transferirles beneficios por el consumo) generando una liberación de recursos. También es posible hacer transferencias gratuitas (si lo que se busca es generar el acceso a un bien meritorio como en el caso de la distribución de fondos sociales), generar beneficios colectivos orientados a satisfacer el acceso a bienes comunes y propiciar bienes y servicios que surtirá beneficios en el futuro.

De forma que una empresa de economía social y solidaria con propósito gana significado en tanto logre dimensionar la magnitud de los beneficios que genera en su integralidad (no sólo los moneta-

rios). Lo anterior, con mayor razón en tiempos donde el propósito de las transacciones entre las empresas y las personas requiere poner en el centro de su quehacer la protección de la vida, los intercambios recíprocos y la subsidiariedad como medio para tender una mano a las personas con mayor vulnerabilidad dada la pérdida de empleos, la disminución de ingresos de los hogares y la necesidad de generar fuentes de trabajo en ámbitos locales.

### **2.3 A propósito de reproducir la vida en la economía social y solidaria**

Si miramos a la economía social y solidaria desde sus nexos con la preservación y protección de la vida en todas sus formas nos encontraremos que el propósito empresarial se desdobra en diversas trayectorias.

De naturaleza local, abocadas al territorio y conformadas bajo paradigmas del desarrollo alternativos, las empresas de economía social y solidaria entran en disputa, resistencia o como actores complementarios a los mercados buscando adaptarse a los relatos hegemónicos del “éxito empresarial” (Álvarez y Marcuello, 2022). Con esto, generan trayectorias transformadoras que ponen en valor las lógicas del territorio bajo la aplicación de espacios participativos de concertación que abordan permanentemente el conflicto y acciones de gobernanza basados en la autonomía.

Por ello estas organizaciones pueden generar, con los estímulos adecuados, respuestas a un desarrollo territorial sostenible basado en el desarrollo de acciones para disminuir la pobreza, incidir sobre la desigualdad y socavar las bases de una economía aún extractiva, rentista y atada a las lógicas de expansión destructiva del medio ambiente. Alarcón y Álvarez (2020), a través de una indagación *delphi* sobre dirigentes de cooperativas colombianas analizadas bajo análisis de redes, encuentran que las empresas de economía solidaria en Colombia tienen una vocación a contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Esto es confirmado por un análisis de 99 trabajos provenientes de 60 países presentados en un congreso de Naciones Unidas sobre

contribuciones de la economía social a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y analizados a partir de un análisis descriptivo basado en un Análisis de Correspondencias Múltiples (Alarcón, et.al., 2022).

Sin embargo, las empresas de economía social y solidaria no pueden por si solas apalancar el desarrollo de los territorios. Un primer estímulo tiene que ver con potenciar la pluralidad de formas y lógicas organizacionales en las diversas esferas de la estructura económica de los territorios. Al respecto Gallego y Pitxer (2021) señalan que la complementariedad entre actores del desarrollo en el territorio se consolida en la medida que en parte de esos actores sean de economía social lo que contribuye a estructurar normas, formales e informales, que regulan el comportamiento del conjunto. Por tanto, señalan que la interacción entre actores públicos, privados y mixtos potencian nuevas comunidades de innovación.

Como demuestra Mazzucato (2021) no es posible fomentar la innovación sino se cuenta con el Estado. Cualquier apropiación privada de innovaciones que son el resultado del concierto de múltiples actores públicos, privados y comunitarios generan externalidades negativas como la desigualdad y el desempleo.

Como demuestra Mintzberg (2015), tampoco puede haber perdurabilidad financiera en inversiones transferidas a organizaciones sociales sino se genera un ecosistema de acumulación basado en la confianza y en la generación de valor compartido. Por ello las redes de distribución e intercambio propician espacios de formalización en los intercambios fortaleciendo los lazos que rompen con el aislamiento comunitario.

Para Castells (2017), existen tantas prácticas económicas que encarnan valores alternativos como culturas. Es en la diferencia y en la contradicción donde se generan acuerdos de gobernabilidad que transforman los contextos. Es la confluencia de lógicas empresariales diferenciadas, en cooperación y competencia, en colaboración y en red la que logra estructurar una acumulación de capital lo suficientemente amplia para mantener la financiación de emprendimientos locales, generar encadenamientos comerciales de toda la producción

local, generar circuitos cortos de comercialización y redes de consumo sostenibles.

Aunque el accionar en estos espacios territoriales demanda adecuaciones de infraestructura, todo está por hacer en el marco de un mundo que demanda transiciones hacia un nuevo modelo productivo (Rifkin, 2019): carreteras, generación eléctrica, sistemas de riego, centros médicos, escuelas, canchas deportivas, caminos ecológicos, estructuración vecinal, centros de acopio, estructuración productiva. Autoras como Gibson-Graham (2017) y Trainer (2017), entre muchos otros plantean la necesidad de hacer de estos caminos de transición un proceso de discernimiento sosegado, propiciando una vida simple, de organización comunitaria, consumo local y de valoración de los bienes y servicios que contribuyen con la sostenibilidad. Ello no limita el desarrollo, pero si el crecimiento económico lo que desafía a la tradicional concepción capitalista del crecimiento perpetuo y resitúa a la economía en su rol de ciencia de asignación.

Por su parte, autoras como (Raworth, 2017) van más allá al proponer límites al crecimiento y generar procesos de redistribución que pongan en el centro la preservación de la vida, la satisfacción de las necesidades de ingentes grupos humanos excluidos económicamente incluso de derechos económicos básicos. Las organizaciones que realizan estos cambios tienen en su estructura mecanismos para el ejercicio de una democracia participativa, están enraizadas en lo local y por ello enfatizan su accionar y beneficios a valorar la preservación de la vida y el bien común en ejercicio de una solidaridad fraterna como nos lo recuerda Leonardo Boff (2017).

Para lograr lo anterior, es menester la co-construcción territorial y la innovación de mercados basados en la progresiva cooperativización como medio de posicionamiento comercial (Morais, Bacic, 2017).

Se está ante la oportunidad de transformar la vida mediante transiciones sostenibles y desplegar espacios de mercado para canalizar inversiones socialmente deseables y financieramente rentables para los millones de asociados que necesitan acompañar su identidad con una causa transformadora (Santos et al., 2020). Las empresas de

economía social y solidaria despliegan prácticas de algunas de estas miradas vinculando su identidad expresada en principios y valores.

Por ejemplo, el séptimo principio universal del cooperativismo “colaboración con la comunidad” busca vincular a sus contextos territoriales acciones por el medio ambiente. Estas acciones se hacen de manera polivalente. Algunas empresas realizan iniciativas ambientales accesorias y complementarias de reducción de su huella de carbono a partir de medir sus contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en este campo los avances son fundamentalmente casuísticos. Desde el cumplimiento del séptimo principio cooperativo podríamos catalogar siete grandes nexos de la economía social y solidaria con la sostenibilidad:

- Valores como propósito. Basado en los valores de buen vivir, los movimientos por el procomún o incluso propuestas como el decrecimiento algunas empresas establecen iniciativas de sensibilización, formación y grupos de estudio que configuran un eslabón inicial.
- Desde el proceder organizacional. Basadas en la vocación por el desarrollo local algunas empresas activan iniciativas ambientales de recuperación de zonas vecinales, organización de jornadas de adaptación climática a través de siembra de árboles, conservación de bosques, ordenamiento en la disposición y aprovechamiento de residuos entre otros.
- Como enfoque empresarial. Basadas en los enfoques de economía circular y valor compartido, diversas empresas establecen iniciativas que materializan cambios en la forma de producir, distribuir y consumir que logran ampliar las estrategias tecnoproductivas de las empresas.
- Como unidad de negocios. Hay empresas que desde hace décadas han establecido iniciativas productivas ambientalmente sostenibles. Desde el ámbito de los servicios establecidos en algunas cooperativas eléctricas o por cooperativas forestales, se propician unidades de negocio donde la sostenibilidad es un factor de valor añadido en las ofertas comerciales.

- Como expresión comunitaria de autonomía. En diversos territorios latinoamericanos asociaciones como Asadas, acueductos rurales, asociaciones civiles de protección al ambiente se vinculan a movimientos locales para procurar servicios ambientales de preservación territorial.

No obstante, una mirada de a casos documentados (Alarcón, et.al, 2022) nos permiten identificar que hay organizaciones que se adhieren a causas gremiales de pretensiones globales como el Pacto Verde Cooperativo. Otras empresas realizan acciones en el marco del reciclaje y con un grado de aplicación de nociones de economía circular en el mundo de los servicios de recolección de residuos. Son menos las empresas que invierten en mercados ambientales y se sintonizan con soluciones basadas en la naturaleza, pero los casos en Latinoamérica (Álvarez y Marcuello, 2021) develan en el mundo rural y periurbano experiencias de protección que trascienden las formas de explotación tradicional para engranarse con filosofías de valoración ambiental procedentes de filosofías al servicio empresarial como buen vivir.

Se trata de enfoques que privilegian el accionar en los mercados como el comercio justo, la agroecología, la agricultura familiar, las organizaciones de recicladores entre otras que están configurando una forma de agregar valor ambiental cada vez más apreciadas en los territorios, que ponen en práctica enfoques de la socioecología y que sustentan políticas públicas como las compras públicas que sirven de acicate para una economía al servicio de propósitos de entender las relaciones ecosistémicas con lo no humano.



## 3. Apuntes sobre economía social y solidaria y Economía de Francisco<sup>3</sup>

### 3.1 Introducción

En todo el planeta millares de organizaciones están articulándose para conformar movimientos de colectivos que buscan escalar sus aspiraciones. Desde inicios del siglo XXI Salamon & Anheir (2001) nos advertían de una “revolución asociativa mundial” orientada a satisfacer de manera privada lo que de manera pública no se lograba resolver (Etzioni, 2007) y empezaron a fortalecerse las discusiones sobre cuál título lograba aglutinar las crecientes expresiones socioeconómicas diferentes a las de empresas capitalistas y empresas públicas, pero con fronteras entre la acción sindical, la comunitaria y la asociativa (Defourny, 1994).

Esta revolución asociativa mundial se alimentó, durante la década de los ochentas y noventas del siglo XX, de la pérdida de los regímenes de bienestar a la vez que de las decrecientes capacidades de las empresas capitalistas para mitigar las fallas de mercado (Morales, 1996) y de la creciente tendencia a orientar el quehacer de los organismos públicos a objetivos similares a la de las empresas (New Public Management) en un contexto de creciente penetración del libre mercado como opción de asignación y redistribución.

A su vez el despertar del espíritu del emprendedor individual trajo

---

3 Este trabajo fue presentado por Juan Fernando Álvarez en el 3er congreso internacional de Economía de Francisco en América Latina y el Caribe realizado los días 4, 5 y 6 de octubre de 2023 en Bogotá y fue discutido en el marco de la investigación denominada “hacia una sociedad y economía ética, sostenible e incluyente”.

a colación la necesaria acción social de los emprendimientos y la posibilidad de enfrentar de manera colectiva los riesgos de los emprendimientos mediante alianzas con organizaciones sin fines de lucro (Austin, 2003). Tal visión logró conexiones desde el pluralismo jurídico que contempla una opción institucional para imbricar a las prácticas jurídicas tradicionales con las de colectivos excluidos como pueblos indígenas, comunidades campesinas y comunidades negras y con ello reconocer los fenómenos sociales, culturales y jurídicos que se desprenden de la globalización. (Llano, 2016).

Expresiones como solidaridad, gratuidad, asociatividad, reciprocidad y voluntariedad entre tantas otras salieron del estanco de los dones de entrega personal para convertirse en factores que explican el proceder organizacional de iniciativas donde el objeto social variaba la tradicional mirada de la maximización de utilidades para sustentar la presencia de organizaciones con propósitos diversos (Álvarez y Silva, 2022). Junto a estas expresiones ganaron terreno las discusiones sobre los títulos más adecuados para identificar las “crecientes intencionalidades de cambio” en un mundo convulso y de crisis civilizatoria (Dowbor, 2022) como “tercer sector”, “economía social”, “economía solidaria”, “economía popular”, “economía del bien común”, “economías de la participación”, “economías transformadoras” entre tantas otras denominaciones (Chaves y Monzón, 2018) cuyo denominador común es la búsqueda de alternativas autogestionadas para maximizar el bienestar de las personas que protagonizan los esfuerzos por sostener los emprendimientos que conforman dichas economías.

De manera que de discutir casi con exclusividad la razón de la empresa que actúa con fines de maximización utilitaria en los mercados, se pasa a discutir el propósito del proceder de las organizaciones como elemento de interés general (Sassen, 2015), en espacios de mercado y de no mercado (Chaves y Monzón, 2018), bajo estructuración formal o informal (Giraldo, 2023), bajo una orientación centralmente planificada o de libre mercado (Mazzucato, 2022) y bajo miradas alternativas de mirada local (Zibechi, 2020) que configuran una nueva esperanza para la transición hacia economías más sostenibles (Rifkin, 2022) y abocadas a generar transformaciones

en 4d: transformaciones en las vidas de las personas, en las innovaciones organizacionales, en las transformaciones del territorio en su dimensión local y de poner en el centro la protección de la vida en todas sus formas (Álvarez y Silva, 2021).

No importando el propósito, la lógica del proceder organizacional y la destinación de los diversos recursos de las actividades empresariales, la forma de calcular la incidencia es la misma dada por el binomio maximizar utilidades netas totales y procurar crecimiento del producto interior bruto. Sabiendo que existe un enorme arsenal de enfoques para decir qué sociedad es necesaria (Attali, 2020), bajo qué títulos se pueden enmarcar las soluciones (Chaves y Monzón, 2018), queremos poner en discusión cómo lograr en la sociedad actual transitar hacia una economía que valore lo que más nos interesa valorar de las organizaciones.

El sentido de la anterior proposición se orienta a generar elementos epistemológicos para repensar el mundo de la empresa y aterrizar en el estudio del objeto social de las organizaciones y por ende en su propósito. Ello conlleva a pensar bajo qué criterios medimos el éxito y el rendimiento de las organizaciones y qué alternativas vale la pena estudiar para propiciar una economía más cónsona con la vida (Atali, 2020). En estas notas se apela a una revisión bibliográfica de la literatura internacional sobre las teorías involucradas en el tema central del artículo y se realiza un análisis descriptivo para exponer los hallazgos de nuestros esfuerzos de investigación por valorizar lo que interesa valorar de las organizaciones.

### **3.2 Planteamiento del problema y objetivos: valorando el propósito integral de una organización**

Uno de los imaginarios más comunes dentro del abordaje de las organizaciones es la creencia según la cual la única forma de organizarse es bajo la estructura empresarial y que el único objetivo de la empresa es maximizar utilidades netas totales. Este imaginario parte de un sistema educativo que se decanta por el estudio de las empresas capitalistas a la vez que invisibiliza la pluralidad de las organizaciones y su estudio riguroso.

En un contexto de profundas brechas entre el propósito de las empresas, el cálculo parcial de resultados (que no incorporan los costos de sus externalidades) y la incapacidad para generar sostenibilidad, se plantean transiciones entre los modelos de negocios tradicionales y otras formas de hacer economía. Uno de los enfoques para transitar hacia una nueva economía proviene de revalorizar el Propósito de las empresas como creadoras plurales e integrales de valor.

Autores clásicos de la administración como Henry Mintzberg (2015) señalan la importancia del estudio de las organizaciones plurales, entendiendo que éstas representan expresiones organizadas de la sociedad civil en el ámbito local y que por tanto tienen una función reguladora vital para el funcionamiento de los mercados. Por su parte, Peter Drucker (1992) nos señala que el propósito de una organización se manifiesta en una particular forma de proceder dadas las funciones distintas que desarrolla, abriendo un campo fértil para enriquecer los estudios de las organizaciones con un variado cúmulo de organizaciones con propósitos diversos.

Al respecto Drucker (1992, 2) afirma que:

*Hace cuarenta años nadie hablaba de organizaciones sin fines de lucro, ni de un sector sin fines de lucro. Los hospitales se consideraban a sí mismos como hospitales; las iglesias, iglesias... y así sucesivamente... Ahora empezamos a comprender qué es ese algo. No es su carácter de no lucrativas... ni su naturaleza no gubernamental; es que hacen algo muy diferente de las funciones que cumplen las empresas comerciales o el gobierno...*

Ese cúmulo de opciones configuran otra forma de hacer economía, la cual parte de una organización privada para generar intencionalmente productos sociales que impactan inicialmente sobre sus miembros y por extensión, a sus familias y a la comunidad en general, trazando trayectorias distintas a la creencia según la cual todo lo que se hace en las organizaciones tiene como único propósito satisfacer los requerimientos de las empresas comerciales (Mintzberg, 2015).

Ello permite entender que la función de una organización no se agota con la maximización de utilidades netas, sino que aborda una polivalencia de resultados que involucra no sólo a los socios y gestores, sino a sus trabajadores, familiares, la dimensión comunitaria donde se desenvuelve la organización e incluso el entorno ambiental que les rodea. Desde esta mirada un rasgo distintivo de una organización con propósito es:

*...centrar su atención en la preservación de la vida en sus múltiples formas y sus manifestaciones territoriales, en comunidades, en los grupos de interés de las organizaciones, entre los que se encuentran los asociados, trabajadores, familias, proveedores, entre otros... (Álvarez y Silva, 2022).*

El elemento central de valorar lo que importa valorar en la discusión sobre el propósito de las organizaciones puede ser abordado desde la mirada de las organizaciones civiles desde el enfoque de economía del bien común de Felber (2012) pero también de autoras como Mazzucato (2021) que reivindican el valor central del quehacer de las organizaciones del Estado que actúan bajo un propósito común (sea esta una misión planeada centralmente o no).

Por su parte, Alarcón y Álvarez (2020a, 2020b) ponen de presente, como elementos característicos de toda empresa de economía social y solidaria, el principio de no prioridad personalista en el ánimo de lucro y la constatación de transferencias sociales en especie ampliadas. El punto de partida de este análisis es la lectura del institucionalismo económico que pone en el centro del análisis de las organizaciones los hábitos y rutinas que generan como consecuencia de sus prácticas. Al ponerse los resultados económicos al servicio de generar múltiples beneficios y servir a múltiples beneficiarios, su orientación es a la renta colectiva y a distribuirla por medio de transferencias sociales en especie ampliadas como beneficios sociales, sanitarios, culturales, educativos, entre otros.

Esto es cónsono con los principios de la economía civil que incorporan al análisis de la economía el rol del Estado y el mercado en imbricación con los aportes de las organizaciones de la sociedad civil

que, basados en principios de autonomía, valorización del trabajo y autogestión, realizan actividades que redistribuyen los recursos en una esfera local y los ponen al servicio del cuidado de las relaciones vecinales abordando las preocupaciones económicas, sociales y ambientales en un contexto cultura determinado. Estos elementos son destacados por autores como Becchetti (2020) y que retoma los conceptos desarrollados por Luigiano Bruni y Stefano Zamagni.

De la economía civil se derivan algunos de los postulados de la Economía de Francisco que más allá de pretender abarcar la especificidad de la economía pone su acento en los atributos que un propósito común debe tener y que se manifiesta en un compromiso compartido (The Economy of Francesco, 2023) que categorizamos en una dimensión moral y en una dimensión estratégica:

- Dimensión moral: parte del principio según el cual no podemos ser felices sin hacer felices a los demás. La dimensión de los demás es próxima a una visión plural, con enfoque de géneros, que involucra a las distintas especies en un entorno inclusivo, consciente de sus capacidades de liderazgo colectivo y basado en la reducción de las desigualdades.
- Dimensión estratégica: parte de lineamientos orientados a la regeneración económica, a la reproducción de la vida y a hacer de las finanzas un instrumento de transformación. Ello implica a generar estímulos a modelos empresariales sostenibles que transiten a ponderar el valor del trabajo y el cuidado en empresas alternativas que emergen como centro de la actividad económica, en el ámbito urbano y sobre todo en el ámbito de la producción rural.

Hay un aspecto central en la puesta en marcha de la dimensión moral y estratégica desarrollada en la Economía de Francisco: si bien el abordaje de la economía logra desprenderse del análisis de la empresa para entender la polivalencia de las organizaciones, no se condiciona a un tipo de organización en particular la realización de una economía transformadora. El énfasis se sitúa más bien en la búsqueda de una red global con grupos pequeños pero globales

conectados y de contacto directo que configuren una institucionalidad que responda a las necesidades globales, tenga capacidad para interpretar las demandas por los cambios y que sea una alternativa abocada a las transformaciones mediante el desarrollo de acciones colectivas (Martínez, 2018).

Por otra parte, cabe destacar que desde la economía de Francisco, se genera un puente que a la vez que relativiza la función potencialmente beneficiosa de la economía social y solidaria, pone en valor la necesidad de que todo abordaje moral y expresión estratégica debe manifestarse en cambios organizacionales tangibles. Por tanto, entendemos que si bien la economía social y solidaria parte la carrera por las transformaciones con ventajas intrínsecas a la incorporación de los valores dentro de la gestión organizacional (Etzioni, 2007; Attali, 2022, Dowbor, 2022) cualquier organización, sea solidaria, capitalista o de otra forma organizacional, puede llegar a la meta de la transformación si pone en práctica y demuestra sus beneficios.

El trabajo de valorización de los beneficios integrales de las organizaciones, en particular de la economía social y solidaria, ha sido abordado por Alarcón y Álvarez en sus ejercicios investigativos entendiendo en sus hallazgos que esto se amplía a cualquier tipo de organización.

### **3.3 Resultados**

La conjunción de diversos enfoques alternativos presentes en la economía social y solidaria y su armonización en la economía de Francisco permite encontrar elementos compartidos que desarrollamos a continuación.

Poner el foco en lo que capacidad de las organizaciones de generación bien común y generar espacios de transición hacia economías de vida implica activar la dimensión moral y la dimensión estratégica conjugada en un compromiso compartido.

En el caso de las empresas de economía social y solidaria se parte de un rasgo distintivo que categorizan bajo el hilo conductor de la

identidad bajo la cual buscan actuar, aunque no siempre lo logran, en contextos de economías de mercado con pautas de participación, operación y distribución distintas.

En efecto, las organizaciones de economía social y solidaria realizan prácticas socioeconómicas con y sin fines lucrativos en cuyo caso no hay una apropiación personal de excedentes sino colectiva. Tras una revisión empírica de las publicaciones Alarcon, et.al. (2022) muestra que no todas las organizaciones de economía social y solidaria desarrollan prácticas de sostenibilidad aun cuando han posicionado el relato de que ésta es un atributo inherente a su naturaleza diferenciada de las empresas capitalistas.

Con ello se significa que si una empresa de economía social y solidaria es caracterizada por la adhesión a unos principios universales estandarizados y cónsonos con la sostenibilidad debe demostrarlo. En una línea similar López et.al. (2023) demuestran que, aunque existen estudios que defienden la cercanía de las organizaciones cooperativas a la responsabilidad social corporativa debido a los principios cooperativos en los que se fundamentan, en el caso de cooperativas de crédito analizadas esta distinción entre organizaciones de mercado y organizaciones cooperativas no se destaca.

¿Dónde pueden expresarse estos resultados organizacionales? La respuesta de los análisis realizados da cuenta de que deben demostrarse en el balance social. En efecto el balance social termina siendo la herramienta más idónea para demostrar la propensión transformadora de las organizaciones. Sin embargo, aún hay problemas para su exigibilidad obligatoria y de generación estímulos para quienes demuestran comportarse de una manera transformadora.

Por otra parte, Alarcón y Álvarez (2022a y 2022b) y Álvarez y Silva (2022) demuestran en sus trabajos que los beneficios de las organizaciones de economía social y solidaria son múltiples. Por una parte se generan beneficios para los asociados como empresarios y para esos mismos asociados como usuarios, gestores y trabajadores de la organización. Por tanto se generan los siguientes beneficios:

- Beneficios dirigidos a los asociados como co-propietarios de la empresa expresado en excedentes y que pueden ser alternativamente usados como retribución de aportes o como recursos de reinversión basados en el principio de no distribución.
- Beneficios dirigidos a los asociados como gestores, trabajadores o usuarios de la organización asociativa lo que implica una ampliación de los mismos abarcando:
  - Beneficios en la utilización de los servicios vía liberación de recursos,
  - Beneficios derivados de la utilización de fondos sociales que disminuyen los costos de acceso a servicios de salud, educación, vivienda, recreación, entre otros,
  - Beneficios derivados de las acciones en pro del mejoramiento comunitario lo que implica una propensión a invertir recursos en la generación de bien común en un territorio determinado.

Para calcular los beneficios descritos se apela a una metodología mixta que involucra la identificación a precios de mercado y a la asociación de beneficios no mercantiles y su posible valoración en términos monetarios tal como se describe en el cuadro 1.

**Cuadro 1.** Metodología utilizada para la valoración de beneficios integrales

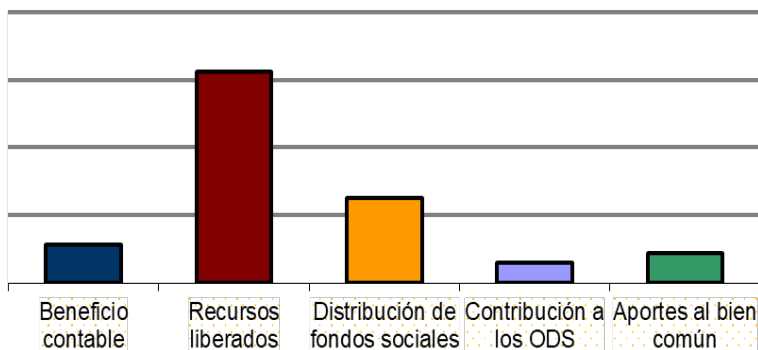
<b>Tipos de beneficios</b>	<b>Indicador de beneficio</b>	<b>Fuente de información</b>
Beneficios contables distribuidos a los asociados como co-propietarios de la empresa	Excedentes a distribuir o reinvertir	Estados financieros

<b>Tipos de beneficios</b>	<b>Indicador de beneficio</b>	<b>Fuente de información</b>
Beneficios distribuidos a los asociados como usuarios, gestores o trabajadores de la asociación	Liberación de recursos como cuantificación de la diferencia entre precios de mercado y precios de la empresa de economía social y solidaria	Balance social en el apartado de beneficios sociales percibidos por la utilización de servicios o anticipos societales al trabajo
	Distribución de fondos sociales	Balance social en el apartado de fondos sociales distribuidos por persona
	Aportes a iniciativas de bien común	Balance social en el apartado de contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, aportes comunitarios, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

Una vez identificados los beneficios conviene graficar sus magnitudes, lo cual se ilustra a continuación para una serie de empresas de economía social y solidaria (publicados en Álvarez y Silva, 2022):

**Ilustración 1.** Proporción de beneficios integrales de una empresa de economía social y solidaria.



Fuente: Álvarez y Silva (2022)

Si bien es posible y deseable una cuantificación de las magnitudes presentes en la ilustración 1, lo que queremos destacar no son los valores monetarios sino los hallazgos de una organización de economía social y solidaria tipo la cual despliega valores que desde el punto de vista institucional sólo cuantifican, valoran y consideran como criterio de éxito la obtención de beneficios contables lo que genera una subvaloración que no es cónsona con la integralidad que se postula valorar de una organización transformadora.

De manera que el problema de la obtención de múltiples beneficios radica en la no valoración ni por parte de la organización, ni su reporte empresarial y menos aún su reconocimiento institucional como práctica que amerita estímulos de Estado y de mercado.

Estos elementos pueden ser discutidos a la luz de unos postulados comunes que coinciden con los compromisos que desde la Economía de Francisco se proponen. En el próximo apartado se pondrán en discusión los elementos que desde los ejercicios empíricos se han alcanzado.

### 3.4 Discusión

Las organizaciones de economía social y solidaria estudiadas actúan en los mercados, realizan transacciones de mercado y dependiendo de su objeto social obtienen excedentes que son puestos redistribuidos a los asociados como co-propietarios de la empresa o como usuarios, gestores o trabajadores asociados a la misma. También actúan por fuera del mercado bajo criterios propios de asignación.

Cualquiera sea el caso, parten de maximizar la satisfacción del beneficio de cada uno de sus miembros en un ámbito común por medio de la aglutinación de demandas (necesidades) y satisfactores medidos en dimensiones sociales, económicas y ambientales. De manera que hay una estrategia básica de generación de economías de escala y circuitos económicos fruto de operaciones interorganizacionales.

Como efecto de lo anterior, estas organizaciones terminan fortaleciendo los mercados, generando asignaciones eficientes de recursos y contribuyendo a la solución de fallas de mercado y/o Estado, dado que:

- No existen incentivos para brindar información asimétrica debido al principio de identidad. En otras palabras, los asociados no tienen incentivos para ofrecer bienes o servicios en condiciones no óptimas, dado que ellos mismos los consumen (Defourny, 1994) o lo hacen beneficiarios con los cuales tienen fuertes vínculos empáticos. De manera que, la estrategia de ocultar sistemáticamente la información sobre los atributos de los bienes y servicios que producen no es racional dentro de este tipo de empresas, porque ellos terminan siendo sus propios gestores y consumidores (Austin, 2002).
- El bienestar se procura a partir de una dimensión social intangible próxima al concepto de bien común (Felber, 2015) poniendo en el centro de los incentivos económicos todas aquellas actividades que produzcan bienestar colectivo que aporte al interés general.

- Suelen practicarse códigos morales que favorecen la internalización de externalidades negativas y el compartir de externalidades positivas. De esta manera, inducen cambios comportamentales en sus miembros que promueven el fortalecimiento de las redes de reciprocidad, asociatividad y confianza y cambios sus hábitos de producción y consumo.
- Incorporan una dimensión humana a la teoría del valor estableciendo ponderaciones a los distintos bienes económicos en razón a la utilidad que tienen y las necesidades a las cuales responde. De esta manera, asignan a sus bienes y servicios precios de mercado como referencia, o pueden utilizar precios por debajo de este, por encima o incluso entregarlos de forma gratuita, siempre y cuando la asignación de precios responda a una estrategia compartida por los gestores de los emprendimientos (Alarcón y Álvarez, 2020b).
- Crean mercados propios, con la ventaja de que pueden acceder en tiempo real a la información sobre los atributos deseados en los bienes y servicios que se producen y previamente se han demandado de forma común. Lo anterior, supone que se conocen las necesidades de sus beneficiarios, los atributos que desean por el consumo de bienes y servicios y que estos conocen de cerca los objetivos de cada emprendimiento.

Sin embargo, estos atributos característicos de las organizaciones estudiadas, dado su propósito integral, debe demostrarse. Una vía es a partir de identificar los beneficios múltiples beneficios que obtienen en su quehacer empresarial y valorizarlos.

Los beneficios de las organizaciones estudiadas pueden tener una manifestación monetaria y de transacción en los mercados, como los excedentes, pueden dedicar sus esfuerzos a generar una diferencia en el precio de sus productos en los mercados (haciendo por ejemplo que sus compradores paguen menos de lo que suele estar establecido como precio de mercado para transferirles beneficios por el consumo) como la liberación de recursos.

También es posible hacer transferencias gratuitas si lo que se busca es generar el acceso a un bien meritario como en el caso de la distribución de fondos sociales. También, es posible generar beneficios colectivos orientados a satisfacer el acceso a bienes comunes, y cabe también la valoración de los beneficios que surtirán generaciones futuras.

No se trata de valorar una u otra opción en desmedro de las demás. Se trata de poner en valor de manera integral la necesidad de dimensionar la magnitud de los beneficios. Lo anterior, con mayor razón en tiempos donde el propósito de las transacciones entre las empresas y las personas requiere poner en el centro de su quehacer la protección de la vida, los intercambios recíprocos y la subsidiariedad como medio para tender una mano a las personas con mayor vulnerabilidad dada la pérdida de empleos, la disminución de ingresos de los hogares y la necesidad de generar fuentes de trabajo en ámbitos locales.

Tras años de trabajar en la valorización de los diversos beneficios de cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales en Colombia, y sus aportes a las cuentas satélite del país, se ha establecido una ruta metodológica para poner en valor el quehacer de las empresas de economía social y solidaria. Esto es la propensión de estas organizaciones a generar beneficios económicos, sociales, ambientales y de aportes al bien común.

Los resultados de valorar integralmente los múltiples beneficios sirven de referencia para estructurar los balances sociales de las empresas que acogen el enfoque de la Economía de Francisco, abre espacios para debatir sobre incentivos de mercado cónsonos con la búsqueda de la sostenibilidad empresarial y abordar prácticas de políticas públicas para proteger y proyectar lo que desde hace años hacen estas organizaciones.

### 3.5 Conclusiones

Toda organización produce beneficios, pero en el mercado suelen valorarse sólo los relacionados a excedentes contables. Ello menoscaba el necesario proceso de valoración de las organizaciones por su capacidad de generar beneficios integrales y pone en valor sólo el efecto monetario del accionar empresarial. Esto es contraproducente en tanto iguala a organizaciones que proceden de manera distinta sólo desde una dimensión empresarial basada en la maximización de utilidades.

Abocar esfuerzos a transitar hacia una Economía de Francisco que valore elementos de dimensión ética y estratégica hacia la sostenibilidad implica valorizar la integralidad de los beneficios de las organizaciones. Tras una mirada de autores y estudios realizados con organizaciones de economía social y solidaria se concluye que cualquier organización puede generar beneficios integrales pero hay que avanzar en el desarrollo de estímulos para valorar beneficios más allá de los contables y fruto de una mirada utilitaria.



## 4 Empresa, empresa cooperativa y bien común: el caso italiano<sup>4</sup>

Los seres humanos tenemos necesidades de diferente naturaleza e intensidad, tanto a nivel individual como colectivo. En términos generales, dichas necesidades requieren bienes para ser satisfechas; bienes que no existen en la naturaleza o, si existen, no están disponibles de forma inmediata y directa. Para lograr que un bien pueda satisfacer esas necesidades, es necesario que se desarrolle alguna clase de actividad de producción a través del uso de unos medios específicos. Esta actividad económica se puede definir como un “conjunto de acciones coordinadas necesarias para la producción de los bienes que se destinan a la satisfacción de necesidades” (Di Cagno et al., 2011: 14). En las sociedades, los actores sociales que normalmente se dedican a la actividad económica son las empresas.

La dimensión económica de la empresa—entendida como productora de bienes y servicios para el mercado—ha sido históricamente considerada como algo separado respecto a las otras múltiples facetas que la caracterizan. Hoy en día, se tiene consciencia de que sus dimensiones económica, jurídica, social, política, cultural, etc. son elementos vinculados entre sí que definen su obrar en un contexto amplio y complejo.

La producción de bienes y servicios para el mercado puede ser considerada como una función especializada de una organización que,

---

4 Este apartado fue realizado por Dimitri Endrizzi (+) en el marco de la investigación denominada “hacia una sociedad y economía ética, sostenible e incluyente”.

en últimas, logra impactar en las relaciones de convivencia de una sociedad entera. La empresa no es un actor aislado que se mueve en una entidad abstracta y etérea que llamada mercado. Es un actor social de carácter omnipresente en la vida de los seres humanos que actúa dentro de un orden social definido con una alta capacidad de determinar las condiciones de vida de una comunidad humana.

De tal modo, es entendible la idea de que el objetivo y la función principal de la empresa sea la generación de riqueza, algo que se relaciona con el bienestar material de una sociedad. Sin embargo, debido a una condición de constante interdependencia con los múltiples elementos que construyen una sociedad, el alcance de la labor empresarial va más allá de su dimensión meramente económica.

Una empresa puede entonces contribuir de manera importante a conformar una sociedad mejor en la que se pueda vivir. La empresa es capaz de impactar, para bien o mal, en el bien común. Y el bien común no es un juego de suma cero que se mueve a través de la lógica 'yo gano-tú pierdes'. El bien común es un concepto que, una vez materializado, hace a todos ganadores.

Es costumbre relacionar el concepto de bien común con prácticas de carácter ético, en el terreno del deber ser, de asuntos de carácter axiológico, de un asunto de carácter filosófico. Sin embargo, esta es solo una de las dos caras de Jano. La otra cara del dios romano que observa pasado y futuro son los resultados de prácticas que hay entender en términos de impacto en la sociedad. Es la dimensión empírica del bien común. Una dimensión que no necesariamente toma el discurso ético como un inicio.

La búsqueda de lo bueno y de lo justo, el empleo de una persona como fin y no como medio son ejemplos que caracterizan el concepto de bien común en términos axiológicos. La otra cara es el concepto de bien común entendido como un conjunto de bienes económicos, culturales, institucionales y, por qué no, espirituales necesarios tanto para el sujeto individual como para la comunidad. Son las condiciones de la vida personal y social que permitirían a

una comunidad desarrollar sus prácticas de una forma determinada. Dichas prácticas, si puestas en marcha, generarían resultados tangibles en la manera como se vive la existencia humana individual y socialmente. Estas prácticas pueden o no relacionarse con un discurso ético.

La empresa se convierte entonces en sujeto del bien común en este doble sentido. Es el caso no excluyente de la empresa cooperativa italiana en el contexto socio económico italiano, de una economía de mercado. Se presenta a continuación como un modelo que siendo nacional no deja de ser internacional aplicable a otras realidades. Su obrar puede ser una expresión representativa de la realidad conceptual y empírica señalada. Se trata de un buen ejemplo para describir esta relación hoy en día indispensable entre la empresa y el bien común.

#### **4.1 Una visión general**

El proceso de producción y elaboración de datos en el ámbito cooperativo es extremadamente complejo y lento. Como consecuencia, los datos disponibles más recientes con los cuales validar las apreciaciones siguientes son del año 2015. Sin embargo, hay que aclarar que lo observado son unas tendencias que no deberían haberse modificado en la actualidad—si el término actualidad se entiende como un punto en el tiempo antes del comienzo de la pandemia de COVID-19, hecho que realmente pudiera haber cambiado la situación y que no es todavía observable a través de datos en cuanto no producidos—.

La segunda cuestión se relaciona con el periodo que ha sido posible observar a través de los datos disponibles. Se trata de los años sucesivos a la Gran Recesión definida a partir de la crisis de los *subprime*, que se originó en el año 2007 en los Estados Unidos de América, se extendió a los rincones más lejanos del planeta y afectó al continente europeo por varios años.

En Italia, en el año 2015, se registraban 59.027 cooperativas activas (tabla 1). Un número que representaba el 1,3% de las empresas no

públicas operantes en esa época (Istat, 2019: 9). A pesar de una presencia numéricamente inferior respecto a la empresa capitalista privada, las cooperativas aportaban alrededor del 10% del producto interno bruto del país (Euricse, 2015: 15).

En términos de aporte a la riqueza, el impacto de las cooperativas era particularmente significativo en algunos campos. En el sector agrícola, por ejemplo, las cooperativas generaban 41,7% del producto interno bruto, en el sector de la construcción y de las actividades inmobiliarias 10,7% y en los servicios en general 9,5% (Euricse, 2015: 16). En la misma época, las cooperativas, excluyendo las que operan en el sector financiero y de seguros, generaron alrededor del 4% del valor agregado<sup>5</sup> total de las empresas privadas (Treccani, s.f.).

**Tabla 1. Número de cooperativas y trabajadores por tipo de cooperativa (2015)**

Tipo de cooperativa	Número cooperativas	Estructura	Número trabajadores	Estructura	Intensidad laboral
Cooperativas de productores del sector primario	1,791	3.0%	52,329	4.5%	29.2
Cooperativas de trabajadores	29,414	49.8%	486,241	42.2%	16.5
Cooperativas sociales	14,263	24.2%	380,070	33.0%	26.6
Cooperativas de usuarios	3,844	6.5%	38,114	3.3%	9.9
Bancos de crédito cooperativo	321	0.5%	29,080	2.5%	90.6
Otras	5,265	8.9%	50,410	4.4%	9.6
No clasificadas	4,129	7.0%	115,104	10.0%	27.9
<b>Total</b>	<b>59,027</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,151,349</b>	<b>100.0%</b>	<b>19.5</b>

Fuente: Istat, 2019. Elaboración propia

5 Por valor agregado se entiende la diferencia entre el valor de la producción de bienes y servicios y los costos pagados por las unidades productivas para la adquisición de bienes intermedios productivos de otras unidades; representa entonces el valor que los factores productivos utilizados por la empresa han añadido a los bienes intermedios adquiridos fuera de la empresa.

Por lo que concierne a la actividad principal, 29.414 eran cooperativas de trabajo<sup>6</sup> (49,8%), 14.263 cooperativas sociales<sup>7</sup> (24,2%), 3.844 de usuarios<sup>8</sup> o de consumidores (6,5%) y 1.791 cooperativas de producción<sup>9</sup> en el sector primario (3%) (tabla 1). Las cooperativas de trabajo y sociales registraron los niveles más elevados de valor agregado: respectivamente 12,9 y 8,1 billones de euros, conjuntamente el 73,4% del total producido por cooperativas.

Un dato por destacar es el aporte de las cooperativas de producción que operan en el sector primario, que contribuyeron con el 9,22% al valor agregado total, representando solamente el 3% del número de cooperativas presentes en el territorio. El dato se hace aún más interesante si se considera que, por razones contables, el valor de los retornos cooperativos que se distribuyen entre los socios a la manera de una repartición de la ganancia de la cooperativa de manera proporcional al intercambio mutualista entre socios y cooperativas es considerado un costo<sup>10</sup> (Istat, 2019, p. 9-10).

## 4.2 La estructura del empleo

En su totalidad, las cooperativas italianas ocupaban en 2015 a alrededor de 1,2 millones de trabajadores de forma directa (tabla 1), 33 mil trabajadores externos<sup>11</sup> que de alguna forma se dedicaban al

---

6 Una cooperativa de trabajo presenta el objetivo de desarrollar una actividad económica a favor de los socios utilizando el trabajo de los mismos socios.

7 Una cooperativa social es una forma peculiar de cooperativa con el objetivo de proveer servicios enfocados a la persona o a la inserción laboral de sujetos en situación de desventajas.

8 En una cooperativa de usuarios, los socios son los usuarios de un servicio específico que satisface alguna necesidad a través de la actividad mutualista de la cooperativa.

9 Una cooperativa de producción desarrolla una actividad económica a favor de los socios que pueden ser o menos trabajadores de la cooperativa.

10 La doctrina jurídica asemeja los retornos cooperativos a deudas de la cooperativa hacia los socios que han llevado a cabo alguna clase de intercambio mutualista con la cooperativa durante el ejercicio en cuestión.

11 Se consideran trabajadores externos los administradores no socios, los empleados

trabajo en las cooperativas y 11 mil trabajadores tercerizados<sup>12</sup>. Este dato representa el 7,3% del empleo que estaban ofreciendo las empresas capitalistas privadas. Una mirada al tema del empleo muestra la importancia de las cooperativas de trabajadores y sociales, que cuentan, respectivamente, con cuatro de cada diez y tres de cada diez empleados respecto al total (tabla 1).

Si consideramos el promedio de trabajadores por cada cooperativa (intensidad laboral en la tabla 1), los bancos de crédito cooperativo (90.6 trabajadores) y las cooperativas de producción del sector primario (29.2 trabajadores) son las que cuentan con más trabajadores. Es decir, son cooperativas de mayor intensidad laboral. El promedio de intensidad aboral en todas las cooperativas es de 19.5 trabajadores

Hablando del sector crediticio, los bancos de crédito cooperativo recolectaban en 2015 alrededor del 7% del ahorro. A pesar de no ser una cifra particularmente elevada, dichos institutos de crédito hacían presencia en el territorio con el 14,4% de las sedes físicas y participaban con un 11% a la financiación de las empresas en general y con un 22% a la financiación de empresas artesanales de pequeña dimensión (Euricse, 2015: 13).

**Tabla 2. Régimen laboral de los trabajadores (2015)**

	Cooperativas		Otras empresas	
	Número	%	Número	%
Empleados	1,125,699	94.2	10,308,164	65.7
Independientes	25,095	2.1	4,895,201	31.2
Externos	33,460	2.8	298,105	1.9
En suministro	10,755	0.9	188,277	1.2
<b>Total absoluto</b>	<b>1,195,010</b>	100.0	<b>15,689,748</b>	100.0

Fuente: Istat, 2019. Elaboración propia.

con un contrato a proyecto que finaliza al finalizar una actividad específica por la cual han sido contratados y los trabajadores ocasionales

12 Trabajadores procedentes de otras empresas o de bolsas de trabajo.

Si se consideran los valores absolutos, el peso del empleo generado por las cooperativas italianas podría parecer marginal comparado con las empresas capitalistas privadas, las más presentes en el tejido económico del país. La empresa capitalista privada contaba en el año 2015 con más de 15 millones de trabajadores mientras que el movimiento cooperativo, como indicado, no llegaba al 1.2 millones (tabla 2).

Sin embargo, hay una diferencia importante en términos de contratación. El 94,2% de los trabajadores de las cooperativas eran empleados de forma directa por la misma cooperativa, el 2.1% eran trabajadores independientes, el 2,8% trabajadores externos y el 0,9% trabajadores tercerizados procedentes de otras empresas o bolsas de trabajo. En las empresas capitalistas privadas, solamente un 65,7% de los trabajadores eran empleados directamente por la empresa (tabla 2). En términos generales, un trabajador tercerizado goza de peores condiciones y de menor estabilidad laboral (Fernández y Longo, 2018: 209-212).

Otro dato en términos de empleo que vale la pena destacar es la proporción entre mujeres y hombres. En el año 2015, en la empresa capitalista privada, el 60,6% de los empleados eran de sexo masculino mientras que las empleadas de sexo femenino no llegaban al 40%. En las cooperativas la situación era diferente. Los trabajadores de sexo femenino eran el 52,8% y los de sexo masculino el 47,2% (Istat, 2019: 35). Es un dato que toma aún más relevancia si es ubicado en el contexto general del país. A finales de 2020, la tasa de ocupación de la población masculina era del 67,5%, la tasa de desempleo del 8,3% y la tasa de inactividad del 26,3%. En la población femenina, la tasa de empleo llegaba apenas al 48,6%, la tasa de desempleo alcanzaba el 10% y la tasa de inactividad el 45,9% (Istat, 2021: 3).<sup>13</sup>

---

13 En el sistema estadístico italiano, la tasa de empleo es entendida como la relación entre la población empleada y la población de referencia. La tasa de desempleo es la relación entre la población en búsqueda de empleo y la fuerza laboral. Por fuerza laboral se entiende la suma de las personas empleadas y desempleadas. Una persona empleada es una persona que ha desarrollado alguna clase de actividad laboral, remunerada o no remunerada, en un periodo específico de referencia, o una

De dicha información es fácil deducir que el escenario laboral italiano es, por así decirlo, poco amigable para la población femenina, con una brecha entre tasas de desempleo y de inactividad respecto a la población masculina, inferior en la Unión Europea solamente a la de Grecia (Eurostat, 2018 citado por Istat, 2019: 35). Sin embargo, respecto al mundo laboral cooperativo, la situación es, otra vez, muy diferente. Como mencionado anteriormente, en el año 2015, el 52,8% de los trabajadores en las cooperativas pertenecían a la población femenina. Se trata de un dato absoluto que, si ponderado con el porcentaje de población activa, 73,7% entre los hombres y 54,1% entre las mujeres, dibuja un cuadro aún más claro de que el trabajo en cooperativas es un asunto prevalentemente femenino; una categoría social, las mujeres, que en Italia se encuentran, por así decirlo, al margen del mercado laboral.

Las razones del fenómeno son explicadas por el mismo Instituto Italiano de Estadística que ha producido los datos. Como se puede apreciar en la tabla 3, no hay mucha variación entre los datos relativos a las cooperativas y a las empresas capitalistas privadas en términos de participación de mujeres y hombres en las distintas actividades productivas. El alto porcentaje de mujeres empleadas en las cooperativas se explica, entonces, gracias a las actividades a las cuales se dedican las cooperativas, tradicionalmente desarrolladas por mujeres.

---

persona que se ha ausentado de sus actividades laborales normales por razones como vacaciones o enfermedad por un periodo máximo de tres meses. Por desempleados se entienden personas entre los 15 y 74 años dispuestas a trabajar que han hecho alguna actividad de búsqueda en las cuatro semanas anteriores a la fecha de la encuesta o que empezarán un nuevo trabajo en los tres meses siguientes a la fecha de esta. La tasa de inactividad es la relación entre las personas no pertenecientes a la categoría de la fuerza laboral y la población de referencia. Los inactivos se entienden como las personas no empleadas que no están buscando ninguna clase de trabajo y no tienen intención de hacerlo (Istat, 2018).

**Tabla 3. Empleados de las empresas por sexo (2015) (en porcentajes)**

Sector de actividad económica	Cooperativas			Otras empresas		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Extracción minera	4.8	95.2	100.0	18.3	81.7	100.0
Manufactura	33.3	66.7	100.0	28.6	71.4	100.0
Provisión energía eléctrica y gas	32.3	67.7	100.0	18.9	81.1	100.0
Provisión agua y manejo de residuos	23.5	76.5	100.0	15.7	84.3	100.0
Construcción	15.0	85.0	100.0	10.5	89.5	100.0
Comercio al por menor y por mayor, reparación vehículos de motor	58.5	41.5	100.0	48.2	51.8	100.0
Transporte y almacenamiento	19.7	80.3	100.0	23.7	76.3	100.0
Actividad servicios de hospedaje y restauración	74.6	25.4	100.0	52.4	47.6	100.0
Servicios de información y comunicación	53.0	47.0	100.0	41.2	58.8	100.0
Actividades financieras y de seguros	40.0	60.0	100.0	51.5	48.5	100.0
Actividades inmobiliarias	55.7	44.3	100.0	60.7	39.3	100.0
Actividades profesionales	61.1	38.9	100.0	61.0	39.0	100.0
Alquiler, agencias de viaje, servicios de apoyo a empresas	53.9	46.1	100.0	49.9	50.1	100.0
Educación	82.8	17.2	100.0	71.4	28.6	100.0
Salud y asistencia social	80.3	19.7	100.0	78.9	21.1	100.0
Actividades artísticas, deportivas, de entretenimiento y diversión	51.3	48.7	100.0	43.5	56.5	100.0
Otras actividades de servicios	57.0	43.0	100.0	68.7	31.3	100.0
<b>Total</b>	<b>52.2</b>	<b>47.8</b>	<b>100.0</b>	<b>39.4</b>	<b>60.6</b>	<b>100.0</b>
Fuente: Istat, 2019. Elaboración propia.						

Observando la tabla 3, existen, para decirlo de forma muy sencilla, trabajos para hombres y trabajos para mujeres. Por ejemplo, contemplando el universo cooperativo—y tendencialmente las proporciones se mantienen también en la empresa privadas—las actividades de extracción minera casi no emplean mujeres, solamente un 4,8%, mientras que actividades como servicio de hospedaje y restauración, educación, o salud y asistencia social cuentan respectivamente con un 74,6%, 82,8% y 80,3% de población femenina respecto al total de los empleados (Istat, 2019, 36).

Respecto a la contribución de las cooperativas a la construcción del bien común, en este caso entendido como una mayor participa-

ción de la población femenina en un mercado laboral en el que su presencia es limitada, el hecho de que emplear relativamente más mujeres no sea una peculiaridad de la política de las cooperativas no es relevante. Se está frente a un fenómeno que al comienzo de este apartado se definió como la dimensión empírica del bien común. No se observa una práctica que surge de un discurso ético, sino un resultado concreto que impacta la sociedad en su conjunto a través de un fenómeno no planeado que podría definirse como espontáneo.

Siempre hablando de empleo, hay otra diferencia importante entre cooperativas y empresas capitalistas privadas en términos de regímenes de horario (tabla 4). Hay que decir que en la población femenina existe una tendencia generalizada en emplearse con contratos de medio tiempo más pronunciada respecto al universo masculino. En las empresas privadas, el 44% de las mujeres cuenta con esta reducción de horario, frente a un 12,9% de los hombres. En las empresas cooperativas, estos porcentajes aumentan para ambos: 26,7% entre los hombres y 61,4% entre mujeres.

Los datos muestran como la empresa cooperativa privilegia los regímenes laborales de horario reducido respecto a la empresa privada, no solamente en la población femenina, hecho que sugiere la posibilidad de mayor calidad de vida si se consigue empleo en una cooperativa en lugar que en una empresa privada.

**Tabla 4. Empleados por sexo y régimen de horario (2015) (en porcentajes)**

Régimen horario	Cooperativas		Otras empresas	
	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres
Tiempo completo	38.6	73.3	56.0	87.1
Medio tiempo	61.4	26.7	44.0	12.9
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Istat, 2019. Elaboración propia.

Las razones de esta situación no son unívocas. Otra interpretación de los datos podría poner en tela de juicio la idea presentada.

Sin embargo, en 2018, en Italia, el porcentaje de mujeres que afirmaban haber elegido un régimen horario reducido para dedicarse al cuidado de una persona era 18,7%; esta persona puede ser un hijo, un anciano o una persona no autosuficiente. El 1,4% de las mujeres encuestadas afirmaron que el contrato de horario reducido había sido elegido por la necesidad de atender sus estudios. Ambas son decisiones conscientes ligadas a una decisión propia. A su vez, en la Unión Europea en su conjunto, los porcentajes aumentan: 28,7% para la atención a una persona y 5,8% para completar de manera más cómoda los estudios (Saporiti, 2019).

Podría discutirse si cerca de un 20% del total de las mujeres que trabajan en Italia en un régimen laboral de horario reducido sea un porcentaje alto o no tan alto. Sin embargo, lo que vale la pena destacar es que las empresas cooperativas, en comparación a las empresas capitalistas privadas, ofrecen mayores posibilidades a las personas, especialmente mujeres, que quieran optar por un contrato de esta clase.

### **4.3 El valor agregado**

Tanto en valor agregado como en número de empleados sobre el total de las empresas por sector de actividad económica sobrepasa, en algunas ocasiones de manera importante, el porcentaje de cooperativas que operan en el sector. En palabras simples, esto significa que, a pesar de desarrollar la misma actividad económica que una empresa privada, una cooperativa genera más riqueza y más empleo.

La tabla 5 muestra el porcentaje de las cooperativas respecto al total de las empresas no públicas operantes en cada sector productivo, así como el porcentaje del valor agregado que producen las cooperativas y el número de empleados que contratan con respecto al total de lo que producen y contratan las empresas no públicas en cada sector. La tendencia que se percibe es muy clara.

**Tabla 5. Incidencia de las cooperativas en el valor agregado y empleo sobre el total de las empresas por sector de actividad económica (2015) (en porcentajes)**

Sector de la actividad económica	Cooperativas	Valor agregado	Empleados
Extracción minera	1,3	1,4	2,1
Manufactura	1,2	1,5	1,9
Provisión energía eléctrica y gas	1,3	0,4	0,9
Provisión agua y manejo de residuos	5,0	2,8	6,3
Construcción	1,7	2,3	2,6
Comercio al por menor y por mayor, reparación vehículos de motor	0,4	3,1	2,7
Transporte y almacenamiento	6,1	10,2	18,9
Actividad servicios de hospedaje y restauración	0,8	3,3	3,2
Servicios de información y comunicación	2,4	0,8	2,1
Actividades financieras y de seguros	0,9	---	16,3
Actividades inmobiliarias	0,5	0,4	0,3
Actividades profesionales	0,3	0,9	1,5
Alquiler, agencias de viaje, servicios de apoyo a empresas	6,0	12,6	19,2
Educación	7,3	18,7	21,7
Salud y asistencia social	2,9	21,6	34,4
Actividades artísticas, deportivas, de entretenimiento y diversión	3,1	3,8	7,8
Otras actividades de servicios	1,1	7,5	6,8
<b>Total</b>	<b>1,3</b>	<b>4,0</b>	<b>7,0</b>

Fuente: Istat, 2019. Elaboración propia.

La única excepción que puede ser observada son las cooperativas que ofrecen servicios públicos, especialmente en términos de valor agregado. No se encuentra un indicador que permita una explicación definitiva al fenómeno. Sin embargo, una explicación plausible es que ofrecen los mismos servicios a un precio más bajo que las empresas capitalistas privadas. Cabe destacar que el sector en el cual las cooperativas más han contribuido a la formación del valor agregado y el empleo ha sido el de la salud y asistencia social, donde las cooperativas, en un porcentaje del 2,9% respecto a las empresas privadas operantes en el sector, generaron el 21,6% del valor agregado y el 34,4% del empleo.

El dato general respecto al valor agregado asume una importancia aún más grande si se considera la manera en la que una cooperativa reparte sus ganancias. De hecho, la estructura del valor agregado es lo que principalmente diferencia una cooperativa de una empresa capitalista.

Una reflexión alrededor de la cooperativa como empresa constructora del bien común se puede dar comparando el valor agregado generado por la misma con el valor agregado generado por la empresa privada. El dato tal vez más interesante nos muestra la incidencia del costo del trabajo respecto al valor agregado.

**Tabla 6. Incidencia del costo del trabajo sobre el valor agregado (2015)**

Sector de la actividad económica	Cooperativas	Otras empresas
Extracción minera	0.76	0.56
Manufactura	0.74	0.50
Provisión energía eléctrica y gas	0.25	0.21
Provisión agua y manejo de residuos	0.79	0.58
Construcción	0.97	0.58
Comercio al por menor y por mayor, reparación vehículos de motor	0.73	0.64
Transporte y almacenamiento	0.89	0.63
Actividad servicios de hospedaje y restauración	0.85	0.62
Servicios de información y comunicación	0.91	0.52
Actividades financieras y de seguros	---	---
Actividades inmobiliarias	0.35	0.10
Actividades profesionales	0.85	0.37
Alquiler, agencias de viaje, servicios de apoyo a empresas	0.92	0.67
Educación	0.90	0.58
Salud y asistencia social	0.92	0.32
Actividades artísticas, deportivas, de entretenimiento y diversión	0.86	0.49
Otras actividades de servicios	0.93	0.50
<b>Total</b>	<b>0.86</b>	<b>0.52</b>

Fuente: Istat 2019. Elaboración propia.

Prescindiendo de las variaciones significativas que dependen de las peculiaridades de las diferentes actividades económicas, es posible observar una tendencia generalizada: a paridad de actividad económica, el costo del trabajo presenta una incidencia más alta en el valor agregado generado por las cooperativas, como muestra la tabla 6.

De acuerdo con el análisis del Instituto Italiano de Estadística (Istat, 2019: 41), el fenómeno se debe a la peculiaridad de las cooperativas en la conformación del valor agregado. De hecho, el valor agregado de una cooperativa debería ser más bajo respecto al valor agregado de una empresa capitalista privada debido a una diferencia sustancial en términos de distribución de las utilidades. Una cooperativa no suele perseguir la ganancia como objetivo único y esto tendría como consecuencia que el valor agregado sería menor.

Lo que para una empresa capitalista representa una parte del valor agregado a distribuir de acuerdo con las cuotas de propiedad, en una cooperativa es repartido entre los socios con anterioridad a la distribución de las utilidades en forma de retorno cooperativo. Por ejemplo, en una cooperativa de consumo se podrá vender productos a los socios a un precio menor que el de mercado y en una cooperativa agrícola se podrá pagar a los socios un precio más alto por los bienes producidos por estos y entregados a la cooperativa.

Esta distinta conformación del valor agregado hace que los datos presentados confirmen una mayor incidencia de las cooperativas respecto a su presencia en los territorios en términos, precisamente, de generación de valor agregado; y estos datos tomen aún más relevancia.

#### **4.4 Las cooperativas frente a la crisis de los *subprime***

El comportamiento virtuoso de las cooperativas puede observarse también con relación a la generación de valor agregado durante los años de la crisis económica que afectó el país como consecuencia de la crisis de los *subprime*.

A finales del año 2006, en los Estados Unidos de América, empezaron a evidenciarse los primeros indicios de lo que el mundo conocería como la crisis de los *subprime*. La crisis se hizo visible en los primeros meses de 2007 y alcanzó su auge en septiembre y octubre de 2008, el bimestre en el cual desaparecieron algunos de los bancos de inversión más grandes del país. En muy corto tiempo, la casi totalidad de la finanza y de la economía mundial se vio perjudicada, incluyendo la definida zona euro (Mishkin, 2010: 2-9). En la Unión Europea, varias economías entraron en crisis: Grecia, Portugal y España fueron los países que más sufrieron.

Italia, a pesar de no verse afectada con consecuencias tan catastróficas como en los países mencionados, tuvo que enfrentar una difícil situación. El producto interno bruto sufrió disminuciones significativas y repuntes insuficientes hasta el año 2015: -1% en 2008; -5,3% en 2009; +1,7% en 2010; +0,7 en 2011; -3% en 2012; -1,8% en 2013; sin variación en 2014; +0,8% en 2015 (datosmacro.com, s.f.).

También el empleo se vio afectado. En 2007, el país registraba una tasa de desempleo del 6,1%, el dato más bajo registrado desde 1993. En los años sucesivos, la situación empeoró: 6,7% en 2008; 7,7% en 2009; 8,4% en 2010; 8,4% en 2011; 10,7% en 2012; 12,1% en 2013; 12,7% en 2014; 11,9% en 2015 (Istat, 2021). En este contexto se puede observar un desempeño diferente entre la empresa cooperativa y la empresa capitalista privada.

En una realidad tan compleja, las empresas cooperativas han presentado un comportamiento claramente anticíclico, en particular en los países con un sistema cooperativo tradicionalmente arraigado en el tejido económico. El fenómeno puede ser explicado principalmente a través de dos razones que hacen referencia, otra vez, a las diferencias existentes entre las empresas cooperativas y las empresas capitalistas privadas. La primera se refiere a objetivos distintos, que en la cooperativa no se reducen a la mera búsqueda de una ganancia en favor de los propietarios, sino que se orientan al bienestar de los socios cooperativistas; objetivos que se relacionan con las diferencias en la forma de propiedad.

Además de esto, es la segunda razón, en el mismo periodo se implementaron en el universo cooperativo unas estrategias económicas, y valga la redundancia, típicamente cooperativistas, como el uso de reservas que constituían patrimonio y una serie de fusiones o colaboraciones tanto horizontales como verticales que permitieron una mayor solidez. Estos hechos proyectaron en los debates económicos y políticos a la cooperativa como el actor económico más adecuado para enfrentar momentos de crisis (Euricse, 2015: 6-7).

Como se observa en la tabla 7, en el periodo 2007-2015, un primer comportamiento importante a destacar fue el aumento tanto del número de empresas cooperativas como del número de empleados en las mismas, frente a una disminución del número de empresas capitalistas privadas y de sus empleados. En el año 2007, las cooperativas activas en territorio italiano eran 50.691 y contaban con 956.835 trabajadores activos. En el año 2011, todavía en pleno receso económico, el número de cooperativas aumentó a 56.946 y el número de empleados alcanzó los 1.061.282. En 2015, año considerado como el momento de la salida de Italia de la crisis, el número de cooperativas era de 59.027 y sus empleados 1.126.155. En términos porcentuales, en los momentos más difíciles del siglo XXI para la economía italiana, hubo un crecimiento de alrededor del 16,5% en el número de cooperativas activas en el territorio y de alrededor del 17,7% en el número de empleados.

**Tabla 7. Número de empresas activas y empleados en Italia (2007-2011-2015)**

	Año 2007		Año 2011		Año 2015	
	Empresas	Empleados	Empresas	Empleados	Empresas	Empleados
<b>Cooperativas</b>	50,691	956,835	56,946	1,061,282	59,027	1,126,155
<b>Otras empresas</b>	4,503,407	10,984,821	4,465,366	10,735,843	4,357,437	10,296,737

Fuente: Istat (2019). Elaboración propia.

Se trata de un resultado realmente importante, aún más si se compara con el comportamiento de la empresa capitalista privada en el mismo lapso. Desde 2007 hasta 2015, el número de empresas privadas disminuyó cerca de 3,25% y el número de empleados de 6,25%. Dicho en palabras sencillas, en un momento de recesión económica consistente, las cooperativas se multiplicaron y generaron empleo mientras que las empresas capitalistas privadas cerraron y despidieron. El dato relativo al empleo es aún más significativo porque, como señala el *Istituto Italiano di Statistica* (2019, p. 23), un cambio de metodología hizo que los datos observados en 2007 se vieran sobrestimados respecto a los de 2011 y 2015; en 2007, el cálculo de los empleados se basó en la presencia mensual del trabajador (por lo menos un día), mientras que en 2011 y 2015 se consideró la presencia semanal del trabajador (por lo menos un día).

Otro aspecto importante que vale la pena destacar se relaciona con el tamaño de las cooperativas y su desempeño. Existe la creencia, muchas veces documentada, que, por lo menos en términos de productividad e innovación, una empresa de grandes dimensiones presenta una ventaja competitiva respecto a empresas de menor tamaño (Huerta y Salas, 2014: 168). La realidad cooperativa italiana nos muestra un escenario completamente distinto. En un contexto ya lo suficientemente contraintuitivo en el cual las cooperativas incrementaron su número y sus empleados mientras que las empresas capitalistas privadas disminuían ambos, las cooperativas que más aportaron a este incremento fueron las de pequeñas dimensiones. En los años de crisis de 2007 a 2015, las cooperativas con menos de 50 empleados aumentaron el empleo en un 43,2% y las de más de 50 empleados lo aumentaron de un 11,2% (Istat, 2019: 23).

Siempre durante los años de la crisis, entre 2008 y 2013, las empresas cooperativas acrecentaron el valor de su producción en 14% y los consorcios, cooperativas conformadas por cooperativas, en 16,9% (Euricse, 2015: 18). En ese contexto, los que más se beneficiaron fueron los trabajadores. En los mismos años, los ingresos laborales de los empleados en las cooperativas crecieron en 21%; lo que mostró una clara política de protección del trabajo. Otro dato

para destacar se refiere a los niveles de inversión, que siempre en el mismo periodo tuvieron una variación positiva del 16,8%, así como los patrimonios, que aumentaron 12,9% (Euricse, 2015: 19).

Previamente (tabla 5) se señaló que, en el año 2015, las cooperativas presentaron un mayor impacto en términos de generación de valor agregado respecto a las empresas capitalistas privadas—impacto medido a través de la comparación porcentual de las cooperativas activas respecto al total de las empresas y del valor agregado respecto al total generado—a pesar de una serie de retornos cooperativos repartidos entre los socios que reducían los niveles de valor agregado antes de su medición.

En los años de la crisis, entre 2007 y 2013, las cooperativas aumentaron el valor agregado 24,7%, frente a un aumento del 10,6% registrado entre las sociedades de responsabilidad limitada y un aumento prácticamente nulo, 0,7%, entre las sociedades anónimas. En el mismo periodo, las cooperativas presentaron también un mejor desempeño en términos de salarios, con un aumento monetario de los ingresos laborales de empleados en cooperativas del 29,3%, frente a un aumento del 13,5% en las sociedades anónimas y del 23,1% en las sociedades de responsabilidad limitada (Euricse, 2015: 21).

Un último dato. En el año 2013, el aporte del sector cooperativo en términos de impuestos había crecido más de 5 billones de euros respecto al 2007, mientras que la empresa capitalista privada lo había reducido en más de 15 billones (Euricse, 2015: 22).

#### **4.5 A manera de conclusión de este apartado**

Los datos y reflexiones presentados muestran un aporte importante de las empresas cooperativas al bien común de la sociedad italiana. Este aporte se materializa de diferentes formas:

- 1) Las cooperativas ofrecen mayor estabilidad laboral respecto a las empresas capitalistas privadas, garantizando un porcentaje más alto de trabajadores empleados de manera directa.

- 2) Las empresas cooperativas, siempre en comparación con las empresas capitalistas privadas, generan más empleo y niveles más altos de valor agregado.
- 3) En relación con el valor agregado, las cooperativas presentan una incidencia del costo del trabajo más elevada respecto a la empresa capitalista privada, hecho que sugiere mejores remuneraciones.
- 4) Cabe destacar el comportamiento del crédito cooperativo, más presente en el territorio y más propenso a la financiación que la banca tradicional, especialmente, hacia las pequeñas cooperativas artesanas y manufactureras.
- 5) Por lo que concierne al empleo, las cooperativas logran privilegiar el trabajo femenino, equilibrando, aunque parcialmente, un desequilibrio en el mercado laboral italiano que ve la población femenina claramente desaventajada.
- 6) Siempre en términos de empleo, las cooperativas, más que las empresas capitalistas privadas, ofrecen más posibilidades de trabajar con un régimen horario reducido, tanto entre la población femenina como masculina, lo que sugeriría una mejora en la calidad de vida.
- 7) Las cooperativas mostraron un mejor desempeño durante la crisis de los *subprime* desarrollando un papel anticíclico. En específico, en esos años de fuerte afectación económica para el país, las cooperativas aumentaron su número y también el de sus empleados. En su lugar, las empresas capitalistas privadas se redujeron en número, así como en el de sus empleados.

En resumen, en el escenario italiano, inclusive en los momentos más difíciles, las cooperativas se han mostrado como un modelo exitoso que, sin sacrificar la racionalidad económica, han logrado aportar de manera importante al bien común. La cooperativa es un modelo que, tanto considerando sus premisas éticas como su impacto en la realidad socioeconómica, resulta una alternativa importante al modelo tradicional de la empresa capitalista enfocada en la obtención de ganancia como objetivo principal.



## 5. Tres casos de aplicación exitosa del Bien Común en la empresa<sup>14</sup>

*“La actividad empresarial, que es una noble vocación orientada a producir riqueza y a mejorar el mundo para todos, puede ser una manera muy fecunda de promover la región donde instala sus emprendimientos, sobre todo si entiende que la creación de puestos de trabajo es parte ineludible de su servicio al Bien Común”*

Papa Francisco, Encíclica Laudato Si

Para la construcción de un modelo económico y social, donde el Bien Común, la solidaridad, la reciprocidad y el respeto por la dignidad del ser humano, la naturaleza y toda la vida sean el centro, abandonando la cultura de la muerte, resulta necesario analizar a fondo la relación empresa, sociedad, trabajo (Salinas 2021). Actualmente existen experiencias de construcción alternativa de formas de empresas, tanto de organización privadas como cooperativas que se han desarrollado en el contexto de economía de mercado, pero que parten de una noción antropológica distinta al *homus economicus*, del cual parte la empresa capitalista tradicional.

En este sentido, en la sección anterior de este capítulo vimos cómo se en Italia se ha aplicado exitosamente el modelo de Cooperativas, en

---

<sup>14</sup> Este apartado fue realizado por Adriana Francisca Salinas Esteban en el marco de la investigación denominada “hacia una sociedad y economía ética, sostenible e incluyente”.

general, este sector alternativo tiene un amplio desarrollo en el país, particularmente en regiones como: la Emilia Romana (Apolitical 2018), y en Trento, la cual es otra de las zonas que presenta un alto número de cooperativas tanto del país como del continente europeo, en donde se han constituido como una herramienta para el rescate y el desarrollo, para zonas de marginalidad geográfica como Trentino, aportando no solo al crecimiento económico, sino a la estructura institucional autónoma y proporcionando cohesión social, esto junto con modelos de gobierno (algunos se remontan a reglas y usos cívicos fijados en la Edad Media, sobre gestión de los bienes comunes), han generado un excelente desarrollo de la región. (Salvatori 2011)

En general en el contexto europeo la experiencia cooperativa ha sido exitosa a lo largo de la historia de diferentes países, es así como a Dinamarca se conoció como una comunidad cooperativa, ya que la Cooperación estaba en casi todo. Además de las cooperativas agrícolas danesas, también se resaltan las cooperativas de consumidores británicas y las cooperativas alemanas de crédito. Al respecto algunos autores afirman que la Cooperación fue la que logró resistir el desastre que implicó las guerras mundiales en el territorio de Europa. (Sinde y Otros, 2022)

Otro caso exitoso del cooperativismo europeo, que ha servido para impulsar el desarrollo regional, en una zona que en su momento fue económicamente deprimida, es la cooperativa española de Mondragón. A continuación, se profundizará más en ella y posteriormente se mostrarán otros dos casos de modelos de empresas no cooperativas, pero que también tienen como centro de su accionar el bien común.

### **5.1 Corporación Mondragón, una gran empresa cooperativa de la intercooperación.**

*“Dios hace al hombre socio de su propia empresa, de esa empresa maravillosa que es la creación. El hombre, mediante su actividad, transforma y multiplica las cosas.”*

P. José María Arizmendiarieta

La corporación Mondragón es uno de los casos de cooperativismo más exitosos en España y en el mundo y actualmente se conforma de empresas cooperativas y no cooperativas. Según Sinde y Otros. (2022), para el año 2020 Mondragón -obtuvo 11.482 M€ en ingresos totales, 266 cooperativas y empresas, 79.731 personas trabajando, 15 centros I+D., cuenta con filiales productivas en 41 países y ventas en más de 150 en todos los continentes.”. De acuerdo con el Informe de la Corporación del año 2021, el grupo contaba para ese año con 95 cooperativas autónomas e independientes, empleó a 80.000 personas, por esto se afirma en el informe que son una corporación que: “ es reconocida por su dimensión humana, su impacto social y su competitividad” .

La corporación está articulada sobre cuatro áreas de negocio: finanzas, industria, distribución y conocimiento, y en su esencia está el capital humano concebido como centro y el fin de su actividad, es así como es el primer empleador del País Vasco y uno muy importante en toda España. Esta empresa se ha desarrollado en un entorno de economía de mercado y actualmente compite en el escenario global buscando el progreso en común. Adicionalmente se resalta sobre Mondragón, sus diversos mecanismos de inter-cooperación y solidaridad, lo cual la hace ser más resiliente y de esta forma puede afrontar las crisis y los retos del futuro de mejor forma. (Mondragón 2023).

Las acciones del proyecto de Mondragón están basadas en una serie de valores que lo constituyen y se pueden encontrar sintetizados en 10 principios cooperativos, los cuales en el texto de Ucín (2018), se presentan de la siguiente manera:

1. *Libre adhesión:* Todas las personas que acepten sus principios básicos, pueden adherirse libremente.
2. *Organización democrática:* La igualdad básica del colectivo societario en lo que respecta a sus derechos a ser, poseer y conocer, lo que implica la aceptación de una organización democrática de la empresa, concretada en la soberanía de la Asamblea General, la elección de los órganos de gobierno y la colaboración con los órganos directivos.

3. *Soberanía del trabajo*: El trabajo es el principal factor transformador de la naturaleza, de la sociedad, y del propio ser humano, por lo que se renuncia a la contratación sistemática de trabajadores asalariados, se adjudica al trabajo plena soberanía, se le considera acreedor esencial en la distribución de la riqueza producida y se manifiesta la voluntad de ampliar las opciones de trabajo a todos los miembros de la sociedad.
4. *Carácter instrumental y subordinado del capital*: El factor capital se considera como un instrumento, subordinado al trabajo, necesario para el desarrollo empresarial, y acreedor por tanto a una remuneración justa, adecuada, limitada y no directamente vinculada a los resultados obtenidos y a una disponibilidad subordinada a la continuidad y desarrollo de la cooperativa.
5. *Solidaridad retributiva*: La retribución del trabajo suficiente y solidaria como un principio básico de su gestión, sustentada en una permanente vocación de promoción social colectiva y suficiente, acorde con las posibilidades reales de la cooperativa y solidaria en el ámbito interno, externo y a nivel de Corporación.
6. *Participación en la gestión*: Desarrollo progresivo de la autogestión y consecuentemente de la participación de los socios en el ámbito de la gestión empresarial, lo que, a su vez, requiere el desarrollo de los mecanismos de participación adecuados, transparencia informativa, consulta y negociación de las decisiones, aplicación de planes de formación y promoción interna.
7. *Intercooperación*: Como aplicación concreta de solidaridad y requisito de eficacia empresarial, el Principio de Intercooperación debe manifestarse: entre cooperativa individualmente consideradas y entre la Experiencia Cooperativa de MONDRAGON y organizaciones cooperativas vascas y movimientos cooperativos del Estado, europeos y del resto del mundo.

8. *Transformación social*: Voluntad de transformación social solidaria con la de otros pueblos, a través de su actuación en un proceso de expansión que colabore con su reconstrucción económica y social y con la edificación de una sociedad vasca más libre, justa y solidaria.
9. *Carácter universal de la Experiencia Cooperativa*: Su solidaridad con todos los que laboran por la democracia económica en el ámbito de la Economía Social, haciendo suyos los objetivos de Paz, Justicia y Desarrollo, propios del cooperativismo internacional.
10. *Compromiso con la educación*: Para promover la implantación de los anteriores Principios es fundamental la dedicación de suficientes recursos humanos y económicos a la Educación cooperativa, profesional y de la juventud. (Ucín 2018, pag.92)

Una corporación tan exitosa, ha sido sujeta de muchos estudios e investigaciones por parte de diferentes universidades, y de analistas como el premio nobel Joseph Stiglitz, quien la ha visitado “para develar su secreto” (Mondragon 2023). Además existen números artículos científicos que buscan hacer un análisis tanto histórico como de su forma de organización y gestión de sus diferentes recursos, muestra de ellos son los artículos recientes de: Uzuriaga y Otros (2022), Herce-Lezeta (2022), Ucín (2021), Oyarzabal, (2021). Otra literatura sobre la Corporación hace énfasis en sus valores, la relación con su fundador y la construcción del bien común, algunos de estos son los artículos recientes de: Chalupnicek (2019), Setter & Zsolnai (2019), Stikkers (2020).

### **El origen: La particularidad del pensamiento de Arizondiarrieta en la consolidación de un modelo cooperativo e inter-cooperativo**

Para lograr entender de mejor forma y dimensionar el crecimiento, logros e impacto tanto en España como en otros países del mundo, de esta iniciativa cooperativa, es importante ir a su génesis, adicionalmente volver al origen de esta corporación corporativa, se hace

más relevante, dada la cercanía con la crisis relativamente reciente que se dio con el cierre de una de sus cooperativas insigne, electrodomésticos Fagor.

El grupo Mondragón fue inspirado y fundado en 1956, en España en el país Vasco en el municipio de Mondragón, por el sacerdote católico José María Arizmendiarieta (Salinas 2021), quien sustentado en el pensamiento social cristiano y en el principio del cooperativismo Vasco, impulsó como resultado un modelo cooperativista de empresa: “No se empezó con una idea clara, diciendo: «queremos hacer cooperativismo», sino que se pretendió hacer una empresa a la medida del hombre, expresión está muy querida de Arizmendiarieta. La cooperativa vino luego, como resultado. Lo que se ha venido a llamar cooperativismo de Mondragón nació en realidad como una búsqueda.” (Azurmendi 1999, Pág. 456).

El inicio de la corporación fue un proyecto educativo en 1943, una Escuela de Formación Profesional para capacitar técnica y humana a los jóvenes que vivían en Mondragón, y de allí nació en 1956 la primera cooperativa, ULGOR, formada por cinco estudiantes de la Escuela (Ucín 2018), esta empresa la constituyó Arizmendiarieta, basada en principios democráticos, participativos, solidarios, donde los empleados serían sus dueños (democracia obrera), y por medio de sus actividades se generara empleo y riqueza en su comunidad, donde existían deprivaciones económicas, es una empresa que nació con poco capital físico pero con la idea central que su esencia era el capital humano. Es así como afirmaba el sacerdote: “El ideal de la Juventud de Mondragón es hacer de este pueblo el modelo de los pueblos industriales de Guipúzcoa.” (Azurmendi 1999).

Como se ha mencionado, el empleo y la centralidad en la dignidad del trabajo humano como medio para lograr mejoras en las condiciones de vida, era uno de los objetivos de este proyecto cooperativo, lo cual ha sido una meta constante que permanece en la actualidad de la corporación, al respecto Ucín (2018) explica en su texto:

Dar empleo. Esa fue la prioridad de Arizmendiarieta y ese sigue siendo, en esencia, el objetivo de la Corporación. Se

trata, como decíamos, de la cuarta corporación que más trabajo genera en España a pesar de ser la décima en tamaño. En el País Vasco y Navarra la economía social ha tenido históricamente una enorme importancia. La economía social aporta el 7% del PIB y las 1.300 cooperativas vascas facturan 9.182 millones de euros. MONDRAGON no solo forma parte de este paisaje, sino que lo lidera. A día de hoy, es quien más personas emplea en el País Vasco y la segunda mayor empleadora de Navarra tras el gigante alemán Volkswagen. (Ucín 2018, Pág. 89)

Al revisar el pensamiento del Padre Arizmendiarieta, en relación con la formación del modelo cooperativo, se encuentran una serie de particularidades en su obra, que pueden explicar el éxito de la corporación, sobre las cuales se detallará brevemente a continuación.

La primera característica, de las cuatro que plantea en su texto Sinde y otros (2022), sobre el pensamiento de Arizmendiarieta, y que se constituye en base de su accionar, es su concepción antropológica cristiana, basada en la Doctrina Social de la Iglesia particularmente en encíclicas como *Quadragesimo Anno* del Papa Pío XI, que lo llevaron a buscar en la creación de una cooperativa con una organización que respetara la dignidad del ser humano, generando posibilidades de desarrollo, lo cual se puede ver plasmado en las siguientes citas de su pensamiento:

«si hay cooperación podemos ser solidarios y si tenemos solidaridad podemos progresar sin amos, es decir, en régimen de libertad y de justicia» esto es, bajo un horizonte de emancipación social y económica (Arizmendiarieta, 2013, n. 81). Es por ello por lo que el proyecto que alienta no se limita a «cambiar de manos la propiedad o gestión de la empresa, sino su naturaleza y función social» (2013, n. 452). Es la persona, no el capital, el centro de la empresa: la célula económico-social donde se establece la relación fundamental entre el trabajo y el capital, de forma que «la persona, es decir, el capital humano sea no solo el más importante motor de la economía, sino su fin» (2013, n. 446). (Sinde y otros 2022, Pág.277).

Esta concepción de Arizmendiarieta implica estar en una continua formación integral del ser humano, en un crecimiento espiritual para administrar de la mejor forma los recursos materiales con los que se cuenta, por eso para El, más que poner en marcha empresas cooperativas, lo más importante era formar cooperativistas, y de esto se desprende una segunda característica de su pensamiento y es la relación con el capital, ya que si bien no lo considera el centro de la empresa cooperativa no desconoce su utilidad, por esto afirmaba: “la cooperación que aspira a progresar tiene que hacer buenas migas con el capital, tiene que considerarlo como un auténtico instrumento y aliado. Cada vez dispone de más capital la humanidad y por eso cada vez resulta más fecundo el trabajo”. (Sinde y otros 2022, Pág. 277).

De esta forma no hace una escisión entre lo social y lo económico, por el contrario los relaciona en la búsqueda del bien común: “lo social debe acreditarse por lo económico no menos que lo económico debe autenticarse por lo social” (Azurmendi 1999, Pág. 456). Esto dio fundamento para la creación de Caja Laboral Popular (actualmente Laboral Kutxa) con divisiones empresarial y bancaria, buscando recabar el ahorro popular como factor de capitalización de las cooperativas, ya que muchas otras empresas de este tipo habían fracasado por la dificultad en el acceso al capital que les permitiera generar inversión. (Sinde y otros 2022), lo cual Arizmendiarieta lo planteaba de la siguiente forma:

«El cooperativismo, que corrientemente se conoce, es el que aparece minimizado por experiencias sin proyección empresarial y económica o con restricciones impuestas por interpretación o aplicación de cláusulas jurídicas y reglamentarias igualmente circunstanciales que pudieran ser modificadas y actualizadas.

El cooperativismo, cuyo interés y actualidad queremos proclamar, es la estructura económico-social, que en un marco de solidaridad humana, afirma la primacía de los valores personales sobre los instrumentales, que representa el capital, cuya garantía constituye el control democrático que se im-

planta en la administración de las actividades. La solidaridad la concebimos con unos límites impuestos siempre por el interés de las personas que constituyen la comunidad. La actividad humana no puede despojarse arbitrariamente de los estímulos de que la ha dotado Dios y debe estar orientada a la progresiva satisfacción de las aspiraciones humanas.

No debemos abogar por un cooperativismo que no sea apto para la conjunción de cuantos elementos humanos y materiales requiera la empresa actual por imperativos ineludibles del progreso técnico y la naturaleza de las actividades, a las que se va a dedicar. La regulación jurídica correspondiente debe estar en esta línea de exigencias. No podemos caer en la tentación de un humanismo sin adecuado soporte material y estructural» (FC, I, 114). (Azurmendi 1999, Pág. 456).

El tercer aspecto, que se destaca en el texto de Sinde y otros (2022), es la visión global de grupo que tenía el Padre Arizmendiarieta, al formar un conglomerado de empresas y entidades, las cuales fueron funcionales entre ellas: la creación y el desarrollo de la Escuela Profesional, donde se formarían los futuros cooperativistas, y la creación de las cooperativas bases : Ulgor (1956), luego Fagor; la Cooperativa San José (1958), posteriormente Eroski; y Caja Laboral (1959), y en la década de los 60 las cooperativas: Alecop (1966), para el trabajo de los estudiantes; Lagun Aro (1967) entidad de previsión social; Ausolagun, para fomentar el trabajo de la mujer (1969); y en la década de los setenta el centro de I+D Ikerlan (1974), constituyendo de esta forma una grupo fuerte empresarial cooperativo.

Finalmente un cuarto aspecto que destaca Sinde y otros (2022), se encuentra relacionado con el anterior y es la Inter cooperación, buscando mayor consistencia y poder transformador de las cooperativas aisladas, soberanas y autónomas, por medio de la capacidad de establecer lazos de cooperación entre ellas, para lo cual Arizmendiarieta planteó la reconversión de resultados, que consistía en compartir parte de los resultados económicos entre ellas:

Los «afianzamientos mutuos», esto es, los avales cruzados para la solicitud de préstamos; la «reubicación de personal», la aceptación en una cooperativa de las personas excedentes de otra; y los «fondos comunes de obras sociales», esto es, atender juntos a proyectos sociales compartidos. La intercooperación fue clave para el desarrollo, ya en los 60-70, de prácticas innovadoras como la inversión social, la formación dual o la investigación aplicada. (Sinde y otros 2022, Pág 278).

Como se ha podido mostrar brevemente, la obra de Arizmendiarieta materializó la idea de una empresa a la medida del hombre, enraizada en principios cristianos de solidaridad y bien común, de crecimiento espiritual tanto personal como comunitario, donde se le asignó la mayor importancia al capital humano, sin descuidar claramente su relación con el capital físico, entendiendo este último como fuente de crecimiento y al servicio de la experiencia cooperativa, mostrando que es económicamente posible, eficiente y sostenible, una experiencia de empresa que conjuga ética, dignidad y crecimiento humano con eficiencia y rendimiento económico.

## **5.2 Enrique Shaw, el empresario que buscó y materializó el bien común en la Cristalería Rigolleau.**

*¿Tenemos la convicción de que estamos encargados de hacer mejor al mundo y de que podemos hacerlo?.*

*“debemos crear trabajo... y cuanto más eficiente sea nuestra labor, más recursos tendrá la Providencia para repartir entre pobres y necesitados”*

Enrique Shaw.

Enrique Shaw fue un empresario católico, quien nació en el año de 1921 y murió en 1962 a la corta edad de 41 años. Dirigió Cristalerías Rigolleau, empresa de su familia, la cual de acuerdo Gutierrez(2015), en su momento fue la más importante de vidrio en su país. La Cristalería se fundó en Argentina 1882 por inmigrantes franceses, quienes produjeron inicialmente frascos y posteriormente incorporaron botellas para bebidas como cerveza, gaseosas y frescos.

(Balmaceda 2020). En el transcurso de la historia de la compañía esta ha pasado por varios dueños y actualmente su propietario es el Grupo Cattorini. (Russo 2011).

Shaw comenzó en el año de 1945 su vida fructífera como empresario en Cristalerías Rigolleau y en entre los años 1960 y 1962 llegó al cargo de director delegado de la Cristalerías (UCA , S.F), en el periodo que estuvo en la empresa, fue uno de los de mayor esplendor, y se caracterizó de un lado, por la incorporación y adaptación de tecnología, que se materializó por medio de convenios con empresas extranjeras; por otro lado se dió el desarrollo de un tejido productivo de pequeños y medianos talleres que tenían como función abastecer a la planta vidriera (Russo 2011). El crecimiento y la maduración de la empresa de vidrios permitió ampliar la capacidad y adaptación de tecnología, estableciendo un acuerdo con la compañía americana Corning Glass, para la producción de vidrio Pyrex, su fabricación implicaba la importación de maquinaria, la construcción de hornos especiales, y preparación de la mano de obra, lo cual se logró con el envío a técnicos de la empresa a Corning Glass en EE. UU. Las capacitaciones se realizaron en cinco años, de tal forma que para el año 1948, la compañía:

“Cristalerías Rigolleau estaba en condiciones de iniciar la producción automática de vidrio de borosilicato, monopolizando el creciente mercado nacional de estos artículos. El Pyrex permitió diversificar la producción, dado que se utilizó para la elaboración de material de laboratorios, cañerías industriales, tubos para faroles y vajilla. La introducción de este nuevo producto, proceso y marca, constituye un ejemplo de cómo funcionaba la adaptación e incorporación de tecnología de las empresas argentinas durante la industrialización sustitutiva.” (Russo 2011, Pag.372).

### **La humanización de la empresa por parte de Shaw**

La visión de la empresa de Shaw, la forma de dirigirla, el trato con el personal, y su profunda valoración del capital humano, el empresario argentino la obtuvo de su formación sobre la Doctrina Social de la Iglesia Católica, y el compromiso real y total que tuvo con esta, es

así como en los textos de Gutiérrez (2015) y Estévez (2011), se destaca su participación en los movimientos eclesiales como la Acción Católica y la JOC (Juventud Obrera Católica), y en otros de la vida civil. Por esto buscó con sus acciones el bienestar y la dignificación de las condiciones de los trabajadores, tanto al interior de su compañía como en todo el país, participando en la formulación de la ley del Fondo Compensatorio de Asignaciones Familiares (UCA, S.F).

Shaw realizó sus actividades en clave de donación, de esta manera, sustentaba que: “todo privilegio era una oportunidad de servicio- y, por tanto, se debería humanizar la fábrica, considerando que quien dirigía la empresa debería ser emprendedor, inspirado y diligente:

Más que nunca en los tiempos actuales, y a pesar de las dificultades, tienen el deber los Dirigentes de Empresa, como intelectuales y dirigentes, de aportar un mensaje y la luz de la fe al desarrollo de los espíritus, de esforzarse por secundar, a la luz de los principios sociales cristianos, la búsqueda de las soluciones adaptadas a las realidades siempre mudables. (ACDE, 2023, párr. 6)

Además de sus acciones en su empresa, Shaw destaca por la fundación de la Asociación Católica de Dirigentes de Empresa (ACDE), que después se convertiría en la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresa, que es una asociación de personas cuyo objetivo es ayudar a los empresarios a vivir de manera coherente la vocación cristiana y de la empresa, posteriormente la ACDE se integró al movimiento Unión Internacional Católica de Dirigentes de Empresas (Uniapac), y se constituyó en un pionero de la responsabilidad social empresarial en su país (ACDE, 2020), buscando de esta forma aportar para construir una sociedad preocupada por la distribución, la entrega y el servicio. Así expresaba su responsabilidad como empresario cristiano:

Y si el dirigente de empresa es cristiano y está en posesión del programa de Dios para la humanidad, se espera de él una mayor perspicacia, mayor comprensión y un liderazgo seguro y optimista. Somos de una doctrina que cree en el pecado, pero también en la Redención, en una sobreabundante

reparación. Pero ¿estamos realmente persuadidos de que la Redención es un acontecimiento en el cual todos nos encontramos asociados y al que debemos prolongar? (ACDE 2023párr. 4)

Los textos de Aranda (2012) y Shaw (2017), que además de hacer un análisis sobre la vida y obra de Shaw, centran su estudio en las implicaciones académicas desde el ámbito de la economía empresarial. Es así como este Dirigente, en las decisiones sobre la empresa, trataba armonizar la rentabilidad con el desarrollo de las personas, siempre buscando conservar los puestos de trabajo o creando soluciones donde el centro fuera la dignidad de la persona humana. Al respecto existen dos acciones particulares en el gerenciamiento de la Empresa que se deben destacar y se describen a continuación:

1. En la empresa, el sector de carpintería de la Cristalería debía ser cerrado por problemas de costos, y Shaw tomó la decisión de ayudar y acompañar a los obreros de esa área para que ellos mismos crearan una empresa independiente, que le suministrara a la Compañía los elementos de madera que necesitaba para la producción, con lo que generó una adecuada tercerización.
2. En una ocasión el Empresario se opuso contundentemente, al punto de ofrecer su renuncia, si se hacía efectivo el despido de 1.200 trabajadores de la empresa por orden de Corning Glass Work, socia de Rigolleau, debido a problemas de contracción de la demanda del producto (Nevares, 2019). Shaw analizó que esto no sería bueno ni para los trabajadores, ni para la empresa, por tanto, creó un plan de reubicación de los obreros al interior de la Compañía de esta forma no generar el despido masivo, mientras reaccionaba el mercado, y cuando se dio una expansión de la demanda, la Compañía pudo responder adecuadamente, ya que su personal, que estaba capacitado y preparado para el oficio, aún continuaba vinculado, lo que generó unos muy buenos resultados comerciales para la empresa y con esto la recuperación de las pérdidas en el periodo de contracción de la demanda.

Algunos miembros del directorio de la empresa no compartían la forma de gerencia de Enrique Shaw, pero siempre logró objetivos empresariales muy buenos, que no pusieron en riesgo la estabilidad financiera de la Compañía, a pesar de que sus prácticas de gerencia no eran las usuales en una compañía. Estas acciones que adelantaba Shaw en su empresa estaban sustentadas en su consideración sobre el desempleo, ya que lo veía como un mal moral, antes que un problema económico; por eso creía que en una sociedad justa y bien organizada no debería haber lugar a este: “debemos crear trabajo y cuanto más eficiente sea nuestra labor [...] más recursos tendrá la Providencia para repartir entre los pobres y los necesitados” (ACDE, 2020, párr. 6).

Otras de las acciones que lo caracterizaron fueron respetar las asociaciones sindicales para buscar el bien común al interior de la empresa, crear un fondo de empleados e impulsar la ley para la implantación de las asignaciones familiares en Argentina, lo cual es muestra de un gran capital espiritual del empresario, que nutría su quehacer como compañía, todo esto fruto de su profundo amor por Cristo.

Siempre se esmeró por utilizar de forma eficiente los recursos de la compañía y estar en búsqueda de la innovación, pretendía que el sentido de eficiencia se entendiera por el rol social de la empresa. Sobre ello, en su investigación Critto (2017) clasifica y muestra el pensamiento de Shaw: Eficacia. Energía. Iniciativa. Firmeza (Shaw, 2013: 86):

“No descuidar el progreso técnico ni económico. Debo considerar como deber de Estado el ser eficiente: para poder distribuir más hay que producir más. Además, la eficiencia es la mejor garantía de continuidad de trabajo para los obreros; y es más importante que querer –por vanidad– que la empresa crezca”. (2017, p. 93)

De esta forma en su ejercicio como empresario, Shaw siempre estuvo al día con los cambios tecnológicos y la innovación, ya que los veía como una fuente de ayuda para que los trabajadores de la empresa tuvieran mejores condiciones y así realizar mejor su labor, buscando con sus acciones como dirigente empresarial, el bienestar

de todos, tanto de la compañía como de los trabajadores. (Salinas 2021)

La relación entre la economía a nivel micro, es decir de la empresa, con el nivel macroeconómico tanto del país como del mundo: la economía forma un todo, es decir que no es ya posible para Shaw, disociar la economía de la empresa de la economía nacional, ni aun de la mundial.(Salinas 2021), y desde esta perspectiva se puede afirmar que el empresario asume el Bien común, en la medida en que plantea que no es posible concebir la empresa sin una referencia a una economía global, ni sus planes individuales sin su armonización con los generales. La empresa necesita una economía en desarrollo y, a su vez, el desarrollo económico necesita de la empresa. (Critto y Rocha, 2016)

### **5.3 Una Economía de la Entrega: la Economía de la Comunión.**

El tercero de estos enfoques es el denominado Economía de la Comunión (EdC) propuesta por Chiara Lubich, fundadora del Movimiento de los Focales, quien también inspirada en la Doctrina Social de la Iglesia (Argandoña 2011), y en la vivencia de una espiritualidad Católica de la comunión, fraternidad ,unidad, amor mutual, generó un proyecto económico que también se ha extendido a personas que no necesariamente profesan su misma Fé.

Según Caravaggio (2018), la EdC nace como fruto de una reflexión provocada por un viaje de Chiara Lubich a Brasil, en mayo de 1991, buscando una respuesta concreta al problema social y a los profundos niveles de desigualdad del país, y del capitalismo en general, es así como: “ La propuesta, dirigida en primer término a las empresas fue la de poner en común la riqueza generada, y de implementar la dinámica administrativa sobre la base de la comunión y la fraternidad.” En este sentido debe ser entendida la palabra “comunión” en el ámbito de la EdC: es una economía “con el otro” .(Caravaggio 2018). Con lo cual, esta propuesta económica se aparta del supuesto individualista del *Homus Economicus*, sobre el cual se basa la economía neoclásica.

Profundizando en las particularidades de la propuesta de la Edc, en la página web oficial del movimiento de los Focolares (2021), aparece la carta la carta de identidad de Economía de Comunión (EdC) y explican que:

Es un movimiento en el que participan empresarios, empresas, asociaciones e instituciones económicas, así como trabajadores, directivos, consumidores, ahorradores, estudiosos, operadores económicos, pobres, ciudadanos y familias. La EdC es una realidad única y mundial, coordinada por una Comisión Central y por Comisiones Locales, vinculadas a la Comisión Central en base al principio de subsidiariedad.

Garitano (2023), sostiene que el principio fundante de la EdC es la cultura del dar, que no se debe asumir como asistencialismo, ya que no se pretende entregar en forma pasiva, sino que el dar debe entenderse como reciprocidad, lo cual es comunión, en ese sentido el intercambio “ incluye no solo bienes materiales, sino capacidades, habilidades y talentos necesarios para todo desarrollo personal y social”. Por tanto, en este punto resulta útil aclarar que, para cumplir el propósito anteriormente descrito, hay una visión integral del ser humano:

Se considera a las personas comúnmente llamadas “pobres” como un recurso muy valioso. Se fundamenta en la igualdad, considerando que cualquier persona tiene algo para dar, por lo que no apunta a una simple donación, sino a la dignificación de la persona, ya sea brindando lugares de trabajo o capacitándoles para que ellos mismos puedan ser agentes de Economía de Comunión. (Lemus 2021).

En esta economía del dar de la EdC, las empresas tienen un papel muy importante. En relación con la ganancia de la empresa en la EdC, la toma de una forma integral, es decir debe existir, pero no es el fin último, es así como en el texto de Garitano (2023), al entrevistar a un empresario de la EdC, este afirma:

La empresa de economía de comunión tiene que ser rentable o si no no es empresa. Es decir, esto se logra a partir de traba-

jar valores como la confianza y la reciprocidad. Por ejemplo, cuando se deben tomar decisiones no solo se prioriza al lucro, sino también las necesidades de las personas que están dentro de la empresa (...) poner a la persona en el centro de la empresa, incluso a la par o arriba del lucro.

Al profundizar más sobre las características distintivas de la propuesta de la EdC para las empresas, destaca en su texto Caravaggio (2018), los siguientes puntos:

1. Son empresas socialmente responsable no por imposición externa si no “por razones intrínsecas, es decir, por motivaciones internas. La empresa, esto es: sus dueños o sus gerentes, han interiorizado valores éticos que los llevan a esta decisión en libertad y sin depender de la respuesta de terceros”. (Bruni, y Calvo, 2009 citados por Caravaggio 2018).
2. Son empresas donde las ganancias obtenidas son distribuidas.
3. El modelo de gestión de estas empresas de comunión es diferente.

Frente al segundo punto de la distribución de ganancias, en el texto de Ortíz (2010), se explica que los beneficios en la Economía de Comunión tienen tres objetivos:

1. Desarrollar la empresa (reversión de utilidades y creación de empleo),
2. Ayuda inmediata a las personas indigentes,
3. Difundir la cultura de comunión.

Estos tres componentes de las utilidades son tomados en la EdC como un medio para ayudar a las personas que se encuentran en situación de pobreza. No únicamente el tercio que se les entrega directamente, ya que se considera como una ayuda a los más vulnerados cuando la empresa reinvierte las ganancias y crea puestos de trabajo, de esa forma se está aportando a la reducción de la pobreza. Continúa afirmando Ortíz (2010), cuando una empresa contribuye

con sus utilidades a la formación de “hombres nuevos”, también está ayudando con la disminución de la situación de vulnerabilidad y deterioro del ser humano que genera la pobreza.

La EdC en relación con la gestión de la empresa también propone un modelo particular. Para comprender mejor este modelo se expondrán las particularidades de gestión de estas empresas, explicadas en el texto de Caravaggio (2018), quien citando a Ferrucci, (2013) se afirma que las empresas de la EdC se mueven en 8 ámbitos o esferas:

1. Economía y empleo
2. La relación con los clientes, los proveedores, la sociedad civil y los sujetos externo
3. Ética
4. Salud y valor de la vida
5. Armonía en el ambiente de trabajo
6. Formación e instrucción
7. Comunicación
8. La gestión de la empresa

A continuación se detallarán cada uno de estos aspectos, de acuerdo con lo expuesto por Caravaggio (2018):

*1. Economía y empleo:* “fin social, las empresas de EdC muchas son empresas con fines de lucro que les permita sostenimiento y crecimiento, lo cual facilita la primera ayuda y es dar empleo en la empresa a los necesitados lo cual permite a los nuevos empleados sostener a sus familias fuera de ser una ayuda a mejorar a la sociedad.” (Caravaggio 2018 P)

*2. La relación con los clientes, los proveedores, la sociedad civil y los sujetos externos:* Las empresas de EdC tiene entre sus objetivos, ofrecer bienes y servicios útiles a precios justos, sin aprovecharse de los clientes, y adicionalmente deben relacionarse de forma leal con la competencia “Así las relaciones con los clientes, proveedores y todas las personas ajenas a la empresa se convierten en un bien en sí mismo.”(Caravaggio 2018 P)

3. *Ética*: El modelo de la EdC es fiel a los principios éticos del pensamiento social católico, expresado en diferentes encíclicas sociales. Al respecto, Benedicto XVI propone a los agentes económicos participantes en el mercado, que no sólo actúen con respeto a los principios tradicionales de la ética social, como la transparencia, la honestidad, la responsabilidad y el respeto a la legalidad, sino que también den cabida al principio de la gratuidad dentro de la actividad económica ordinaria (CiV n°36).

Frente al papel de la Empresa las palabras del papa Juan XXIII, en la encíclica *Mater et Magistra* (MM), afirman: “debe tender a que la empresa sea una auténtica comunidad humana, cuya influencia bienhechora se deje sentir en las relaciones de todos sus miembros y en la variada gama de sus funciones y obligaciones”. En este sentido, la EdC considera fundamental la dignidad de la persona humana porque el hombre es el autor, el centro y el fin de toda la vida económico-social. (Melé 2005).

En este sentido para la EdC la ética debe contribuir a llevar a las empresas a actuar siempre dentro del marco de la legalidad que se da en su territorio, tanto en relación con los organismos de control así como las autoridades fiscales, entre otros, ya que “Sería un contrasentido que el dinero que luego es redistribuido por la empresa proviniese de evasiones fiscales u otras acciones ilegales.” (Caravaggio 2018)

4. *Salud y Valor de La Vida*: para las EdC, la vida y salud de todas las personas de la empresa se entiende en su integridad bio, psico, social, espiritual ambiental; esto implica generar ambientes físicos de trabajo, los cuales sean seguros y adecuados en cuanto a: el espacio físico, la luz, los niveles tolerables de ruido, las temperaturas también sobre el ambiente laboral: fraterno y agradable, sin temores a despidos masivos y repentinos, con horarios adecuados, descansos y vacaciones, teniendo en cuenta los derechos laborales según la ley de cada país. También hay preocupación por la salud de las personas externas por medio del respeto y conservación del medio ambiente. (Caravaggio 2018).

5. *Armonía en el ambiente de trabajo*: La fraternidad es la característica de la organización interna de las empresas del EdC. Existe una preocupación por el crecimiento en todos los aspectos formativos integrales del personal de la empresa, por tanto, se busca compromiso de los empleados, con la empresa y atención atenta con clientes y proveedores, propiciando de esta manera una cultura de buen trato y reciprocidad.

6. *Formación e instrucción*: dado que las personas son consideradas el centro de la empresa, su política es la de favorecer su desarrollo y crecimiento, permitiendo tiempos de estudios que tengan que ver o no con la empresa y ayudando a financiarlos.

Otro aspecto relevante es el de:

“formar empresarios nuevos, que conciban y vivan su actividad empresarial como “vocación” de servicio al bien común y a los excluidos de cualquier latitud y contexto social y que compartan los beneficios que obtengan en sus empresas. Y para difundir la cultura del dar hacer cursos, seminarios, encuentros y otras actividades formativas dirigidas a jóvenes, trabajadores, empresarios y ciudadanos.” (Asociación para una Economía de Comunión. España 2020)

7. *Comunicación*: Otro de las características de la empresa de EdC, que se encuentra en la literatura sobre el tema, es propiciar una comunicación entre los miembros con las siguientes características: continua, fraterna, abierta, sincera, entre los miembros, que permita al interior de la empresa tener un intercambio de ideas entre dirigentes y trabajadores, por tanto, resulta esencial la calidad de la comunicación tanto interna como externa, para fortalecer las relaciones al interior, y a nivel externo tener una comunicación con otras empresas de EdC, para así compartir experiencias.

8. *La gestión de la empresa*: expone Caravaggio (2018) que: “Los responsables de las empresas de EdC buscan formular estrategias, objetivos y proyectos junto a los demás miembros, recurriendo para esto a técnicas modernas de gerenciamiento orientadas a la persona.”. “Es decir, frente a la lógica del beneficio se impone la fraterni-

dad también en la esfera económica, permitiendo la personalización y la gratuidad (comunidad) en las relaciones de mercado (Bruni y Zamagni, 2004). Se trata de colocar la cultura del dar y del amor en el centro de la actividad económica y de la empresa, dentro de la economía de mercado (Bruni y Uelmen, 2006)". (Aguado R, Alcañiz L y Martínez J. 2017)

“La Economía de Comunidad propone a las organizaciones productivas que siguen su mensaje y su cultura, los lineamientos para dirigir una empresa, escritas a la luz de la vida y la reflexión de miles de empresarios y trabajadores. En la práctica tratan de seguir las directrices del documento “Líneas para dirigir una empresa de Economía de Comunidad”” (Asociación para una Economía de Comunidad España, 2020)

Desde que fue presentado el proyecto de la EdC y sus retos económicos, laborales, administrativos, sociales y medioambientales, muchas empresas quisieron adherirse y lo que en un principio fue una propuesta para un país ya se ha extendido por todo el mundo.

En Latinoamérica, donde existen sociedades que tienen profundas diferencias en cuanto a la distribución del ingreso y con altos niveles de desempleo y pobreza, hay ejemplos muy exitosos de aplicación de la EdC. A continuación se describirán algunos de ellos, en algunos países de la región:

- *Colombia:*

“Se ha implementado la Economía de Comunidad (EdC) en la empresa ACEDECO PADEVI, ubicada en la vereda Aguas Claras del Municipio de Timaná del Departamento del Huila, ha hecho su aporte a nivel socio económico; principalmente en lo que respecta a la pobreza y construcción de la paz.” . Es una empresa sin ánimo de lucro conformada por 54 asociados, de los cuales 14 cuentan con derechos plenos y 40 con derechos parciales. Dentro de sus actividades económicas se encuentra la avicultura, porcicultura, piscicultura, caficultura y otros productos agrícolas, que para el año 2018 generaban ingresos brutos anuales de \$265.458.180, \$56.636.800,

\$44.299.958, \$42.300.866y \$5.131.100. Todos los lunes se trabajaba para iniciar con los proyectos productivos ya fuera en el terreno de la entidad o trabajando en fincas de la zona para tener capital de trabajo”. (Lemus 2021)

Otro ejemplo es la Asociación Solidaridad con Familias, Solfami, en 2012:

“Precisa que, actualmente, Solfami gestiona ayudas nacionales e internacionales que ofrecen recursos a dos proyectos en Cundinamarca: El Centro Social Unidad en Bogotá y el Colegio Escuela Sol Naciente en Tocancipá beneficiando a más de 600 niños. A lo largo de sus nueve años de vida Solfami ha contribuido con el desarrollo de más de 2.400 infantes, adolescentes y jóvenes con sus respectivas familias”, (Rey 2021)

En Cúcuta, ciudad colombiana fronteriza con Venezuela, funciona el Instituto Da Vinci de Lenguas modernas . También en el campo académico, afirma Rey (2021), que la Universidad Pontificia Bolivariana, UPB, de Medellín y en la Gran Colombia de Bogotá en la enseñanza de sus programas de economía civil, involucran las enseñanzas sobre la EdC.

- *Argentina:*

El proyecto de la Edc en Argentina explica Caravaggio (2018), con el aporte de cientos de adherentes, se pone en funcionamiento un polo industrial, uno de los primeros del mundo llamado “Polo Solidaridad” que es marcadamente agrícola. Hoy en día están radicadas siete empresas, entre las cuales se encuentra UNIDESA SA la empresa se establecese en el polo industrial:

Porque creen en el futuro del proyecto y porque ven el polo como una posibilidad de mostrar a otros esta nueva forma de hacer economía”. El Polo Solidaridad, es marcadamente agrícola. Una de las empresas allí instaladas es la cultivadora Primicias, que cultiva seis hectáreas a cielo abierto, tres hectáreas bajo invernadero, y produce doscientas cincuenta toneladas de hortalizas y ochenta toneladas de verdura de hoja por

año. En todo el país la cantidad de empresas vinculadas con este tipo de EdC asciende a más de ochenta, se encuentran estudios de arquitectura, consultoras económicas, estudios contables, restaurantes, explotaciones agropecuarias, producción de alimentos, criaderos de ganado, establecimientos de apicultura, imprentas, empresas de desinfección y control de plagas, establecimientos metalúrgicos. (Caravaggio 2018).

Por fuera del mismo se suman empresas como Dimaco S.A, Electromecánica Breccia, entre otras. Actualmente se realizan dos encuentros por año entre empresarios, empleados, estudiosos y profesionales de las empresas EdC.

- *Otros lugares del mundo donde esta presente la EdC:*

En Filipinas el Bangko Kabayan, se ubica como uno de los más grandes bancos rurales de Filipinas y sigue la Economía de Comunión, algunas de sus actividades es asesorar a trabajadores migrantes filipinos, ha formado a 700 pequeños empresarios, y es participante en programas de educación .

En el Informe sobre el destino de los beneficios de la Economía de Comunión, todos los años se publica una “Memoria de la EdC”, con los datos sobre el destino dado a los beneficios, las empresas, la Cultura de Comunión, ejemplo de ello es el informe de Economía de Comunión Informe 2009-2010, en el cual se menciona algunas empresas en el mundo que participan en este proyecto:

- Bélgica Batiself Decoración.
- Italia Ridix Spa Repr: máquina herramienta industrial.
- España Francisco Toro: Fitosanitarios para la agricultura.
- Filipinas Bangko Kabayan Crédito y ahorro, banco rural.
- Brasil Prodiel: Productos hospitalarios USA Activ Inc. Componentes electrónicos.
- Suiza Gebr. B. Wyden: Productos para la construcción.
- Francia Miellerie di Chant: Alimentación, producción.
- Polonia Complex Project Servicios, proyectos
- Canadá Spiritours Servicios para el turismo
- China Grace Act Ambulatorio quiropráctico

- Austria Augusten Grafik Estudio de proyectos gráficos
- Portugal Sipaco Lda Productos para laboratorios de análisis, venta
- Holanda Actie Creatief Afinación de pianos, producción cerámica
- Argentina Estudio Arje Estudio de Arquitectura
- Rep. Eslovaca Betulla Proyectos de jardinería
- Corea Sungsimdang bakery: Alimentación, producción.
- Uruguay Todo Brillo: Servicios de limpieza y mantenimiento.
- Hungría Proactive Managmt: Estudio de consultoría.
- Tailandia Academia de Inglés: Servicios educativos, escuela de idiomas.
- Croacia Arbi: Servicios de limpieza y mantenimiento.
- Serbia Cristalería:Unidad Servicios de limpieza y mantenimiento
- Rumania Duo 04: Decoración, venta
- Bulgaria Lajos Koshut: Producción textil para cortinas
- Macedonia Guardería: Servicios educativos a la infancia
- Egipto Al Missal: Comercio minorista
- Colombia Am y Cia Ltda.: Estudio de consultoría
- Pakistán A.S.K. Enterprises: Comercio minorista
- Japón Clara Ropa: Producción
- Chile Soc. de Invers. Foco: Crédito y ahorro
- Líbano SMI Centre: Mansour Estudio de consultoría
- Gran Bretaña Cottage Ind. Elizabeth:Artículos para la infancia, producción
- Eslovenia Fabi Keramika: Producción de objetos en cerámica
- Madagascar Espiga de Oro: Panadería
- Perú Rosita Alimentación: Producción
- Irlanda Language and Leasure Servicios educativos: escuela de idiomas.
- Tailandia Heladería italiana Sole: Alimentación.

En las páginas de EdeC 2017 despliega Tortorella (2017), un informe sobre: EdC y AMU: Impacto de los proyectos realizados en 2016 con los beneficios compartidos por las empresas. Entre estos proyectos se incluyen algunos a saber:

En Bolivia (microcrédito), Paraguay (microempresas familiares), Filipinas (inserción laboral de chicos de la calle) e Italia (formación profesional para ex-toxicómanos y asistencia a desempleados). Gracias a estos proyectos, 100 personas han encontrado trabajo, usan sus capacidades, se ganan la vida y mantienen a sus familias.

Otros proyectos, que ya estaban en marcha, han continuado en Brasil (agricultura biológica familiar y creación de microempresas inclusivas), Argentina (artesanía y turismo rural comunitario), Cuba (incubación microempresas), Portugal (reinserción laboral de personas desempleadas) e Italia (inserción laboral de jóvenes italianos e inmigrantes), con la participación de 250 trabajadores.

#### **5.4 Reflexión final y Conclusión de este apartado**

Como se ha mostrado anteriormente, las empresas que buscan el bien común como centro de su accionar, son una realidad en muchos países, tienen diferentes estructuras organizacionales (cooperativas, empresa privada), como los tres casos que se han expuesto: Mondragon, Cristalería Rigolleou, y EdC; las cuales actúan dentro de la economía de mercado, pero con principios distintos a la empresa tradicional, en especial incluyendo y materializando el principio de la reciprocidad y solidaridad, teniendo como centro la formación del capital humano, buscando generar empleo, con una gestión ética tanto al interior de la empresa como al exterior, mostrando que es posible la existencia de una actividad empresarial rentable sin la necesidad de ser guiada por el supuesto de egoísmo en el comportamiento de los agentes económicos, en procura de construcción de “hombres nuevos”. Para finalizar se presentan tres reflexiones, que resultan útiles a modo de conclusión para mostrar la relevancia del proyecto de empresas fundamentadas en el bien común, que se basan en una concepción antropológica diferente en la economía, sustentada en capital físico, humano y espiritual, la primera de ellas de Farias Magallanes (2020):

Si bien las empresas de EdC son creadas para generar riquezas a través de sus actividades, a diferencia de la empresa con-

vencional, estas empresas tienden a un conjunto complejo de objetivos. Gui (2000) las ha denominado “finalidades ideales”, o “trascendentales” (porque suponen un nivel de integración más elevado que el mero resultado económico, condición necesaria para que haya actividad económica sustentable), éticas (porque persiguen, como se dijo, valores intrínsecos y en este sentido, gratuitos) o incluso religiosas (porque son últimas).

Una segunda reflexión conclusiva se encuentra en las recomendaciones del Papa Francisco a los participantes en la reunión de economía de comunión, organizado por el Movimiento de los Focolares:

¿Cómo hacer para no perder el principio activo, la “enzima” de la comunión?

Es la reciprocidad. La comunión no es sólo división sino también multiplicación de los bienes, creación de nuevo pan, de nuevos bienes, de nuevo Bien con mayúscula. El principio del Evangelio permanece activo sólo si lo regalamos. Sin embargo, si lo tenemos celosamente todo y sólo para nosotros, se enmohece y muere. Y el Evangelio puede enmohecerse. La economía de comunión tendrá futuro si la regaláis a todos y no permanece sólo dentro de vuestra “casa”. ¡Regaladla a todos, y primero a los pobres y a los jóvenes, que son los que más la necesitan y saben hacer fructificar el don recibido! Para tener vida en abundancia es necesario aprender a regalar: no sólo los beneficios de las empresas, sino vosotros mismos. (Papa Francisco 2017).

Y la tercera y última reflexión está en las palabras del Papa Benedicto XVI, quien afirman que, para lograr vencer el subdesarrollo, se hace necesario no solo transacciones basadas en estructuras de bienestar social (justicia distributiva) y en la compraventa (justicia conmutativa), sino que se debe desarrollar una creciente apertura en todo el mundo, a formas de actividad económica que estén caracterizadas por la gratuidad y la comunión (Benedicto XVI CiV n°39).

## 6. Apuntes sobre el contexto territorial, las prácticas institucionales y la gestión del turismo comunitario en el Resguardo Ticoya, Puerto Nariño Amazonas<sup>15</sup>

Desde el año 2019 y hasta el año 2021 se desarrolló el proyecto denominado “*La gobernanza ambiental en la comunidad del resguardo Ticoya, Puerto Nariño - Amazonas: la construcción de una estrategia de turismo sostenible en el lago Tarapoto*”. En este proyecto participaron inicialmente investigadores de la Universidad Militar Nueva Granada y posteriormente de la Pontificia Universidad Javeriana. Para el año 2022, la Pontificia Universidad Javeriana asume, con recursos de la convocatoria *Laudato si*, la financiación de un proyecto de fortalecimiento de capacidades de jóvenes del resguardo Ticoya para la gestión sostenible de turismo.

---

15 Este apartado fue realizado por los profesores Humberto Rojas Pinilla y Juan Fernando Álvarez en el marco del proyecto “Fortalecimiento de capacidades de jóvenes para la gestión del turismo sostenible en el resguardo Ticoya en Puerto Nariño. Amazonas Colombia” dirigido por el profesor titular Humberto Rojas Pinilla. En el proyecto participaron profesores de la U Militar Nueva Granada, El Sena, y la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá.

Para abordar el proyecto se hicieron siete visitas de campo y se tomó contacto con la Asociación de Autoridades Ticunas<sup>16</sup>, Cocamas<sup>17</sup> y Yaguas<sup>18</sup> (ATICOYA) que representa las 22 comunidades indígenas que componen el resguardo del Municipio de Puerto Nariño en el Departamento del Amazonas<sup>19</sup>. Junto a ATICOYA se desarrolló un proceso de formación colaborativa con 50 personas de las comunidades que integran la asociación que tuvo como fin brindar herramientas y habilidades a las comunidades para el establecimiento de iniciativas productivas para integrar la cadena de turismo en el territorio.

El objetivo del proyecto financiado con recursos de *Laudato Si*, fue fortalecer las capacidades para la gestión sostenible del turismo de 39 jóvenes, hombres y mujeres, pertenecientes al resguardo TICOYA conformado por 22 comunidades de las etnias Ticuna, Cocama y Yagua del resguardo situado en el municipio amazónico de Puerto Nariño. Se realizaron seis módulos de capacitación dirigidos a fortalecer la gestión de un turismo más sostenible. En las capacitaciones se contó con la desinteresada participación de profesores de planta y de cátedra de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales (EAR), en ese entonces una estudiante del doctorado en Estudios Ambientales y Rurales, así como profesores de la U Militar Nueva Granada, y el SENA.

Los módulos impartidos giraron en torno a los temas: Gastronomía, Planeación y buenas prácticas gastronómicas (Claudia Silva-SENA), Senderos interpretativos (Ana Milena Molina, Sulamit Rodríguez) , Valor, Puesta en Valor y Cadena de valor en el tu-

---

16 Ticuna puede traducirse como taco 'hombre' y una 'negro'. Este término se refiere a la costumbre de este pueblo de pintarse el cuerpo de negro con un tinte natural proveniente del árbol de la genipa, huito (*Ticuna* | *BDPI*, 2021).

17 Kukama significa literalmente 'chacra pequeña amamantada' (*Kukama Kukamiria* | *BDPI*, 2021)

18 Yagua proviene de otros pueblos o de los colonos españoles, ya que es una denominación en lengua quechua. Yagua significa color de sangre, expresión que se refleja en la costumbre de pintarse el cuerpo con achiote y en la autopercepción de los Yagua, que se ven a sí mismos como rojos (*Yagua* | *BDPI*, 2021).

19 El Municipio Puerto Nariño cuenta con una extensión de 1.530 km y una aproximada de 7.896 personas (Geportal DANE - 2018, s. f.).

rismo (Zulma Vianchá -EAR Doctorado EAR), Capital Social Fortalecimiento de las capacidades de Acción Colectiva (Juan Fernando Alvarez Director de la Especialización en Gestión de Empresas de Economía Estudios Solidaria, EAR), Formulación y Diseño de Proyectos Comunitarios (Humberto Rojas Pinilla, Profesor Titular EAR), Impactos del Turismo, Manejo Sostenible del Turismo, Biodiversidad y el Turismo, retos y oportunidades (Alejandra Castro Corres, Profesora de cátedra EAR).

A partir del trabajo de formación colaborativa se identificaron varios desafíos para el fortalecimiento de capacidades organizacionales de ATICOYA para la gestión de un turismo sostenible centrado en lo comunitario, así como también un contexto caracterizado por una débil capacidad para una interlocución eficaz con el aparato estatal que se desprende de la poca claridad en objetivos e intereses compartidos y una mirada disímil frente a las transformaciones del territorio asociadas al auge del turismo y sus impactos ecológicos, sociales, humanos, culturales y económicos. En este caso, el aparato estatal no ha actuado en clara concordancia con la historia del territorio, las prácticas culturales, las estructuras sociales y económicas coloniales construidas a lo largo del tiempo y como resultado la situación de vulnerabilidad de las comunidades que han dado forma a las características actuales del territorio, la distribución, propiedad y acceso a sus recursos, las características de los medios de vida de la población, sus formas de organización y las estrategias de supervivencia que han debido adoptar para sobrevivir.

Las autoridades del resguardo TICCOYA como Entidad Territorial Indígena (ETI), deben cumplir un conjunto de funciones de gobierno asociadas a la estructura del modelo de descentralización colombiano en cuanto a sus funciones fiscales, administrativas y políticas, al tiempo que carecen de capital humano suficiente con habilidades, capacidades y recursos para desempeñarlas adecuadamente. Puerto Nariño y el Resguardo Ticoya reciben recursos muy limitados desde el nivel nacional por transferencias del Sistema General de Participación ya que corresponden a la última categoría de entidades territoriales, la categoría sexta, con menos de 10.000 habitantes e ingresos corrientes de libre destinación anuales inferiores a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales.

En el año 2018, en el territorio asociado al resguardo, el Ministerio de Medio Ambiente declaró un sitio Ramsar protegido conocido como “Complejo Lagunar lagos de Tarapoto”, compuesto por más de 30 lagos, la declaratoria del sitio Ramsar lo cual ha contribuido a posicionar a Puerto Nariño como un importante destino turístico en auge en el escenario nacional. La designación visibiliza la importancia de este complejo en el territorio nacional, son 45.464 hectáreas las que componen el sitio, encontrando tres tipos de bosques (tierra firme, Várzea y pantanoso), de igual manera registra 883 especies de plantas vasculares, en relación con las especies de peces que habitan el entono se identifican 706 especies (Maldonado-Do Nascimento et al. 2017). Se destaca la importancia en la gran cantidad de especies de aves, así:

La información disponible sugiere cerca de 611 especies presentes en la región amazónica colombiana (Acevedo-Charry 2013, Salaman et al. 1999, 2002, Rodríguez-Flores & Stiles 2005, Rojas-R. et al. 1997, Stiles 2010, Stiles et al. 2012, eBird 2015, Schulenberg et al. 2010). En el Complejo de humedales, se registran 244 especies de aves, agrupadas en 50 familias de 22 órdenes, de las cuales 220 son residentes permanentes del sitio y 24 son migratorias (boreales, australes o ecuatoriales) (Naranjo et al., 2015). La diversidad de aves registrada para el sitio equivale al 50,7% de la avifauna del departamento de Amazonas (eBird 2015) y el 40% de las especies de ocurrencia probable en la zona limítrofe de Colombia, Perú y Brasil (Hilty & Brown 1986, Schulenberg et al. 2010), lo que resalta la importancia de este humedal Ramsar para la conservación de las aves (Ambiente & Sostenible, 2017, pp. 21-23).

Desde la perspectiva del territorio y los usos del suelo, una causa recurrente de conflictos por recursos naturales, el resguardo enfrenta fuertes desafíos respecto a la gestión concertada del territorio y los usos del suelo con los municipios de Puerto Nariño y Leticia por causa del traslape de la superficie del Resguardo con la de los dos municipios. Adicionalmente, sobre el suelo rural del municipio de Puerto Nariño, del cual el 97% pertenece al resguardo, confluyen diferentes figuras de conservación y manejo especial, como la zona de reserva forestal de la Amazonia y el Parque Nacional Natural

Amacayacu, para las cuales se han establecido directivas y Planes de Manejo desde el nivel central determinando categorías de uso y usos permitidos cuyo cumplimiento y seguimiento, corresponde fundamentalmente a las ETIs, las cuales no cuentan con personal, instrumentos o recursos suficientes para cumplir estas funciones de comando y control. Adicionalmente el carácter de frontera trinacional del trapezio amazónico impone serios desafíos a la gobernanza de los recursos naturales, el uso y conservación de la enorme biodiversidad asociada a la cuenca amazónica con los países vecinos, sus poblaciones y autoridades en los distintos niveles.

A lo anterior se suma la débil participación ciudadana y los significativos niveles de corrupción, los dos últimos secretarios de la asociación han sido investigados por corrupción, lo cual alimenta una atmosfera desconfianza hacia las instituciones y posibilita la acción de redes clientelistas que en conjunto conspiran contra la construcción de un capital social sólido, en términos de relaciones de confianza, participación, acción colectiva, cooperación, cumplimiento de normas y acuerdos, actuación en red y reciprocidad. De acuerdo con la información utilizada para la elaboración del Índice de Transparencia Municipal (ITEP) que agrupa tres componentes, visibilidad, institucionalidad, y control y sanción, durante los años 2015 y 2016 en los municipios colombianos, durante los dos periodos examinados (2013-2014 y 2015-2016) los municipios de la Amazonia presentaban un riesgo alto, con un puntaje de 49,9 para el primer periodo y de 47,3 para el segundo (Corporación Transparencia por Colombia, 2015).

Mientras las comunidades vinculadas a ATICOYA aspiran a lograr una mejor gestión de sus territorio y recursos para generar bienestar para su población, además de generar un espacio de autonomía y autogestión económica, las ofertas institucionales desde el nivel central oscilan entre el abandono, el paternalismo, y la dependencia propiciando un carácter instrumental en especial en la dimensión económica centrada en el aprovechamiento del auge del turismo de naturaleza mediante una formula que combina proyecciones de formalización, registro empresarial, bancarización y adecuación a lógicas de intercambio que buscan la sostenibilidad económica de

la actividad por la vía de la cantidad y no la calidad, mediante la diferenciación del destino y la experiencia turística, es decir se han privilegiado las economías de escala que conducen a la masificación del turismo, en la búsqueda de la maximización de utilidades, estrategia que suele elevar la dependencia económica, agotar los destinos depredando sus atractivos naturales y culturales como ha sucedido con otros booms en El Rodadero en Santa Martha o en las Islas de San Andrés.

ATICOYA durante el año 2022 actualizó su **Plan de Vida**, definiendo metas en materia de turismo comunitario y la forma cómo aprovechar el territorio a través de actividades que no afecten el medio ambiente (Resguardo, 2022:52-53) y fue este un primer paso para orientar **la gestión de actividades de turismo comunitario**, las cuales requieren inicialmente definir los objetivos y formas cómo debe gestionarse a partir de las unidades a conformar, los intereses compartidos, la plena participación, las formas de llegar a acuerdos para la toma de decisiones en el marco de las normas propias, con miras a garantizar la equidad y sostenibilidad y poner en marcha las estrategias que permitan una adecuada articulación y sinergias con la oferta institucional, prácticas gubernamentales, objetivos de conservación y usos del suelo permitidos de acuerdo con las figuras de protección y conservación que se han delimitado en el territorio.

Tras la implementación del Plan de Desarrollo Colombia para la Vida, sancionado mediante la Ley 2294 de 2023, se abrió un espacio de interlocución entre ATICOYA y el Gobierno Nacional a partir de la consideración de lo que se denominó Consejo Nacional de Economía Popular<sup>20</sup> a quien le corresponde formular las líneas de la política pública para la Economía Popular y de coordinar las acciones interinstitucionales necesarias para el reconocimiento, defensa, asociación libre, fortalecimiento para promover la sostenibilidad de la economía popular.

---

20 En el artículo 74 del Plan Nacional de Desarrollo se define al Consejo Nacional de la Economía Popular “como organismo asesor y consultivo del Gobierno nacional, integrado por entidades públicas del orden nacional, entidades territoriales y representantes de la economía popular”.

Con estos elementos, se busca en este documento contextualizar e identificar como se relaciona el contexto de pobreza y vulnerabilidad con las capacidades comunitarias para el desarrollo de iniciativas de turismo comunitario, así como explorar los vínculos entre los recién institucionalizados conceptos de economía popular y el concepto más conocido de economía social y solidaria en contextos caracterizados por la vulnerabilidad y la pobreza. Lo anterior, con el fin de **propiciar acciones articuladas de acción colectiva, participación y autogestión de prácticas de turismo comunitario** cónsonos con el quehacer del territorio matizando el carácter instrumental de la bancarización, la formalización y el intercambio propios de la promoción institucional.

### **6.1 El contexto: el territorio, riqueza natural y cultural y vulnerabilidad social y económica**

El Departamento del Amazonas se encuentra ubicado en el extremo sur de la República de Colombia, está compuesto por 10 centros poblados, los más importantes, los municipios de Puerto Nariño y Leticia (Amazonas, 2020: 42,45). La población del departamento se estima en 66.056 personas distribuidas en una extensión territorial de aproximadamente 108.581 km, cubierta en su gran mayoría por selvas y un innumerable número de ríos afluentes del Amazonas constituyendo una de las regiones más biodiversas del mundo (Corpoamazonía, 2021) (*Geoportal DANE - 2018*, s. f.).

En efecto, el Amazonas colombiano y en particular el municipio de Puerto Nariño, ubicado sobre uno de los brazos de la cuenca media del río Amazonas, el río Loretoyacu y sus inmediaciones, cuenta con una gran riqueza y variedad de atractivos turísticos ligados a su historia, configuración precolonial y poscolonial del territorio, geografía, diversidad biológica, lingüística y cultural.

Puerto Nariño es el segundo municipio más importante del departamento del Amazonas limita con la República del Perú, El Río Amazonas y el municipio de Leticia, lo mismo que el centro poblado Tarapacá y cuenta con una extensión de 1.530 km. Puerto Nariño acoge el 6% de la población del Departamento del Amazonas, con

1.796 hogares y 1.520 unidades de vivienda (Geoportal del DANE - Geovisor CNPV 2018, s. f.).

En cuanto a la historia del asentamiento, existe poca información, pero se pudieron rastrear algunos textos que dan cuenta de su emergencia a principios de los años sesenta, dada la importancia geoes-tratégica del puerto en función de su ubicación, y abundancia de materiales de construcción, leña y otros productos. El poblado hizo parte del conflicto colombo peruano a comienzos del siglo XX, el lugar tomó el nombre del barco que abastecía a las comunidades de artículos de primera necesidad “**Puerto Nariño**”. Su creación como municipio data apenas del año 1984, a través de solicitud del Consejo Comisarial del Departamento de Amazonas al Gobierno Nacional, el cual expidió el Decreto 106 de enero de 1984, que lo elevó a la categoría de municipio (M. A. Amazonas, 2016: 17).

En la actualidad, en el municipio se registra la presencia de al menos tres comunidades indígenas diferentes que conforman una continuidad temporal de interrelaciones socio-culturales, bióticas y antropológicas; los Ticuna, Cocama y Yaguas que agrupan aproximadamente 7.700 personas en un resguardo colectivo, TICOYA, con un conjunto de relaciones, ancestralidades, cosmovisiones, lenguas, prácticas, conocimientos, sistemas productivos, y modos de vida tejidos y adaptados a lo largo del tiempo a la estacionalidad de la cuenca, las dinámicas de sus ecosistemas; bosques permanentes e inundables (várzea), y la oferta de pesca, caza, maderas, frutos, cortezas, fibras a lo largo del año, configurando una cosmovisión increíblemente rica en conocimientos, sentidos, practicas productivas, de sanación y espirituales.

La población potencialmente activa del municipio es de 4.046 personas, el dato más importante es que más del 35% de la población oscila entre los 15 y 34 años. Esto implica serios retos a la planeación en materia de salud y acceso a empleo y educación. Según registro DANE 2014, los mayores rangos porcentuales de la población así: 7% con edades entre los 0-4 años, entre 5 y 9 años el 5.8%, entre los 10-14 años el 5.3%, entre los 15 -19 años el 4.3%, entre los 20 -24 años el 3.3%, entre los 30 – 34 años el 3% (*DNP Ficha Puerto Nariño*, 2014, s. f.).

A pesar de su enorme riqueza natural, espiritual y cultural, se registra una alta pobreza financiera, y física que contribuye a la vulnerabilidad social; el índice de pobreza multidimensional alcanza el 93% (*DNP Ficha Puerto Nariño*, s. f., p. 2), el suministro de agua para el casco urbano está a cargo del acueducto municipal, pero, esta no es apta para el consumo humano, el municipio ha dispuesto dos puntos de distribución de agua potable que no cumple con las normas actuales, en el casco urbano (uno cerca a la alcaldía y el otro próximo al hospital), las comunidades deben abastecerse con recipientes, mientras los demás 22 centros poblados por comunidades indígenas no cuentan con acceso a agua potable. Por tal razón las comunidades indígenas consumen del agua lluvia que almacenan en tanques mientras que en la temporada de sequía se abastecen de los afluentes hídricos que no se secan, a estas aguas se les realiza un modesto tratamiento con cloro. No obstante, las dinámicas de cambio climático conspiran para elevar el riesgo y vulnerabilidad de las comunidades debido al aumento de las temperaturas, las largas sequías, la alteración del régimen de lluvias, la deforestación acelerada, el fuerte declive de los recursos pesqueros y el aumento de la cantidad e intensidad de los incendios forestales, entre otros.

La infraestructura presente en la cabecera del municipio es distinta a la que disponen las comunidades dispersas (resto). La cabecera cuenta con servicio de alcantarillado, pero no existe planta de tratamiento de aguas servidas, mientras en el “resto”, las comunidades cuentan con letrinas que son construidas de manera rudimentaria y sin ningún tipo de control sobre vertimientos y saturaciones. En relación con la disposición de residuos sólidos, la cabecera cuenta con buen sistema de recolección, limpieza, barrido de calles y clasificación en planta, pero, las comunidades fuera de la cabecera no disponen del servicio, razón por la cual es común evidenciar de manera dispersa en el bosque y afluentes, basuras, plásticos, metales.

La cabecera cuenta con servicio de energía las 24 horas abastecida por una planta que funciona a base de Diesel, en el resto del municipio, las comunidades tienen un servicio intermitente por unas cuantas horas o simplemente no tienen servicio, dados los altos costos del combustible y su transporte hasta las áreas distantes en la

selva. A la fecha existe cobertura de telefonía celular en la mayor parte de las comunidades teniendo en cuenta la instalación de antenas repetidoras en puntos equidistantes, sin embargo, la velocidad y estabilidad de la conectividad de internet es deficiente, sobre todo en las temporadas de lluvias (Rojas, 2022).

En materia de salud existe poca información, la gobernación posee un registro que reporta las siguientes prevalencias porcentuales asociadas en su mayoría a la pobreza. Alta prevalencia de retraso en talla (16,6%) y desnutrición aguda, en niños menores de 5 años; Aumento en la prevalencia de exceso de peso y enfermedades crónicas no transmisibles en la población general (5%) en menores de 5 años, (14,1%) entre menores de 5 a 12 años, (28,1%) entre menores de 13 a 17 años, (72,4%) en mayores de 18 años. Alta prevalencia de anemia en menores de 5 años (43,9%) y falta de reconocimiento de la anemia como una enfermedad que afecta a la población, principalmente a niños y mujeres en edad fértil. Bajo peso para la edad gestacional y deficiencia de hierro. Bajo consumo de alimentos fuente de vitaminas y minerales (G. Amazonas, 2020:148). Esto está relacionado además de la pobreza estructural con los cambios en los sistemas productivos agrícolas y prácticas alimentarias ancestrales, así como con la deficiencia en el acceso a saneamiento básico, y programas de prevención, salud y nutrición.

## **6.2 Las organizaciones comunitarias**

Como se anotó ATICOYA representa a las 22 comunidades indígenas de las tres etnias presentes en el territorio del municipio de Puerto Nariño que componen el resguardo, siendo éstas: San Pedro de Tipisca. Santaren, Puerto Rico, Doce de Octubre, San Juan de Socó, Villa Andrea, Santa Teresita, Nuevo Paraíso, San Francisco de Loretoyacu, Tarapoto, Ticoya, Puerto Nariño, Patrullero, Veinte de Julio, Puerto Esperanza, Valencia, Palmeras, San Martín de Amacayacu, San Juan de Atacuari, Siete de Agosto, Boyahuazú, Naranjales, Pozo Redondo (Resguardo, 2022, p. 3).

ATICOYA, tiene como función primordial proteger la autonomía territorial, velar por el bienestar de la comunidad y coordinar e in-

terlocutar con las autoridades gubernamentales, fuerzas armadas, organizaciones de la sociedad civil y ONGs. Sus actividades principales en cuanto al bienestar de las comunidades se dirigen a la administración de recursos, el fortalecimiento de la educación propia, la atención en salud de las comunidades a través de la medicina tradicional, y el respeto a los Derechos Humanos, entre otras.

La Asociación como se anotó actualizó el Plan de Vida, definiendo metas en materia de turismo y la forma como aprovechar el territorio a través de actividades que no afecten la calidad y cantidad de los recursos naturales, por tal razón el Plan identificó el turismo comunitario y las relaciones internacionales como las principales problemáticas que enfrenta el resguardo, y planteó estudiar cómo a partir de un turismo autogestionado y robusto abordar propuestas de solución (Resguardo, 2022: 52-53).

Si bien pareciera la asociación tiene intereses claros respecto a la gestión del turismo son muchos los temas que debe abordar, dadas las numerosas demandas y ofertas institucionales de un aparato institucional que trata de articular sus periferias a un accionar estatal caracterizado por la ausencia, esto hace que muchas de las intervenciones y solicitudes desde el centro, recurran a una serie de prácticas gubernamentales que no son muy adecuadas a las características del territorio, su población, capital social, y las diferentes formas de organización que han debido adoptar para sobrevivir, participar en la gestión de sus territorios, recursos y fundamentalmente mantenerse en medio de un acelerado proceso de transformación identitaria, cultural y de todas las dimensiones del territorio.

Contrario a lo que pareciera, el capital social en las comunidades es bajo en términos de solidaridad, confianza, reciprocidad y normas consensuadas para el manejo de los Recursos de Uso Común y la gestión comunitaria del turismo. En consecuencia, el individualismo reina entre la mayoría de la población, particularmente entre los jóvenes, por lo cual las posibilidades de articularse favorablemente al boom turístico son escasas, dada la insuficiencia de activos físicos, humanos, sociales y capacidades específicas necesarias.

De manera que uno de los principales rasgos, resultado de las múltiples transformaciones del territorio y la población, es el avance de las relaciones capitalistas y el individualismo que las caracteriza entre los miembros de las comunidades, lo que sumado al auge del turismo en un contexto de pobreza y vulnerabilidad erosiona un capital social que estaba asociado a los lazos étnicos ancestrales entre las comunidades que han habitado consuetudinariamente estos territorios.

Ahondando en el capital social, las entrevistas realizadas señalan que su erosión es consecuencia de un complejo accionar histórico asociado a las formas desiguales de comercio, los procesos de evangelización y educación, las prácticas extractivas y comerciales a las que han sido sometidas las comunidades desde los tiempos de la colonización, el racismo, las prácticas serviles poscoloniales, la esclavitud y el genocidio asociado a recurrentes booms extractivos, el más violento que se recuerda, la extracción forzada del caucho a comienzos del siglo XX en La Chorrera por la Casa Arana (Ver: Davis, 2004).

En la actualidad, las tendencias de la globalización, la intensa exposición a la producción cultural occidental y medios de comunicación y en general el repertorio de dinámicas de “modernización” impulsadas por los actores estatales y no estatales en todos los niveles transforman las diversas formas de capital social de la comunidad.

En este contexto es prioritario el fortalecimiento de la asociación como instrumento de interlocución con los actores estatales y no estatales que inciden en el territorio, de manera que sea posible una mejor gestión y cumplimiento de las funciones que deben enfrentar y para las cuales se requieren capacidades relacionadas a un sistema efectivo y operante de reglas concertadas y, desde nuestra mirada mediada por la visión institucional del capital social, como la acción colectiva, la confianza, la solidaridad, reciprocidad, etc.

### **6.3 El turismo, las iniciativas comunitarias y los desafíos de contexto e interlocución con el aparato estatal**

El esquema multinivel del Estado colombiano ha definido funciones

en los diversos niveles del orden nacional, con la creación del viceministerio del Turismo adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se establece un programa de fortalecimiento del turismo en el que se puedan integrar las comunidades originarias o ubicadas en las áreas de los atractivos turísticos naturales o construidos, en tal sentido, se están adelantando programas de fortalecimiento y capacitación a las comunidades indígenas del resguardo Ticoya, el principal énfasis de las formaciones es incentivar la formalización de las iniciativas productivas de turismo entre las comunidades indígenas, (inscripción en cámara de comercio – Inscripción en el Registro Único de Turismo – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales “Dian”), estos trámites en procesos de iniciación de la iniciativa se constituyen en una inversión que en ocasiones no pueden recuperar las iniciativas, dado que son propuestas muy incipientes que no cuentan con el capital de trabajo y capacidades mínimas para mantenerse y que además cuentan con poco apoyo de la administración municipal o departamental.

La Gobernación del Departamento del Amazonas, cuenta con una oficina de turismo, la cual centra sus esfuerzos en las empresas medianas y grandes del turismo local, y desarrolla promoción del turismo amazónico, pero las comunidades de Ticoya, no cuentan con la posibilidad real de ofertar experiencias turísticas sustentables, que compitan con las empresas nacionales o internacionales o al menos se articulen a ellas favorablemente, teniendo en cuenta el contexto de vulnerabilidad, precariedad de los servicios públicos en el que se encuentran y las dificultades de organización empresarial, financiación, gestión comercial del turismo, entre otros.

Por su parte el municipio de Puerto Nariño hace esfuerzos en promocionar el turismo local, pero, su mayor dedicación está centrada en el casco urbano, por los atractivos construidos y la oferta del avistamiento de los delfines rosados y grises, la reciente renovación de Puerto Nariño como destino turístico sostenible, incentiva el turismo sobre el territorio, pero las comunidades indígenas no cuentan con los suficientes activos y capacidades para articularse favorablemente a la cadena de valor de turismo local y regional. Por lo cual su única manera de vinculación, o por lo menos la más co-

mún, es prestar servicios de reparación y mantenimiento de locales, mensajería, preparación de alimentos, limpieza y aseo, siendo estas claramente las menos lucrativas en la cadena por sus características de bajos salarios, informalidad y estacionalidad.

El turismo en el Amazonas y en Puerto Nariño ha ido creciendo de forma acelerada, de acuerdo con Razón Pública “El turismo en el Amazonas está formado especialmente por turistas nacionales que se desplazan por vía aérea. El número de pasajeros aumentó de 71.102 en 2021 a 175.257 en 2022, un aumento de casi 150%”. Se presentan, no obstante, subregistros de visitantes teniendo en cuenta el carácter trinacional del trapecio Amazónico y la afluencia de turistas por vía fluvial desde los países vecinos de Brasil y Perú. Puerto Nariño es el único municipio de Colombia que no cuenta con carros ni motocicletas, la única forma de llegar desde la capital, municipios fronterizos, o comunidades indígenas es en botes de a través de los ríos, principalmente el Amazonas, Loretoyacu, Amacayacu, en su interior las comunidades se movilizan en pequeñas embarcaciones con motor de 1.5 caballos de fuerza (peque – peque), estas características han constituido un gran atractivo para turistas nacionales e internacionales. La comunicación entre las comunidades de la rivera del Amazonas desde Puerto Nariño hasta San Martín de Amacayacu, se puede hacer por la ruta conocida como la ecovía, la cual se encuentra en condiciones óptimas adoquinada hasta la comunidad de Puerto Esperanza, el resto de la ruta se hace por sendero de selva, entre Puerto Nariño y Tipisca también existe sendero de selva el que se puede transitar fundamentalmente en las horas del día, para los no conocedores, las comunidades ubicadas entre Puerto Nariño y Boyawazu deben recorrerse en bote.

Dadas estas características, Puerto Nariño cuenta con certificación como destino turístico sostenible, de acuerdo con la Norma Técnica Sectorial NTS-TS 001-1, dicha certificación se realizó sobre el área urbana y con el objetivo de aumentar la competitividad y mejorar el servicio, no obstante, no es claro para los líderes locales y nativos las maneras exactas como los beneficia (Vélez, 2017).

## **6.4 Gestión del turismo y armonización de la oferta institucional**

Durante el proceso de actualización del Plan de Vida (2022) las comunidades en las mesas de trabajo desarrolladas expusieron las problemáticas asociadas al turismo en su territorio, algunas de competencia de la institucionalidad y otras asociadas a las problemáticas propias de la comunidad, rápido crecimiento poblacional, juventud de la población, bajo acceso a educación, transporte, servicios básicos, bajos ingresos, bajas capacidades de gestión, y particularmente la carencia de capacidades en relación con infraestructura para la atención del turismo, la inexistencia de saneamiento básico y agua potable, el desconocimiento de elementos mínimos de atención al cliente basado en el turismo comunitario. Es importante aclarar en este apartado que, la comunidad no ha definido cual es el modelo de turismo que quiere implementar en su territorio (turismo comunitario – ecoturismo – turismo sostenible – etnoturismo). A pesar de no conocer con claridad las demandas en cuanto a capacidades organizacionales y asociativas que requiere la apuesta al “turismo comunitario”, más allá de concebirse como un nombre bonito para incluir en el Plan de Vida.

En este sentido, para la comunidad es evidente que lejos de lo que se pudieran los ajenos imaginar no existe un fuerte capital social (Acción Colectiva, normas, confianza, reciprocidad, etc.) que se pensaría deberían estar presentes en una comunidad indígena de manera que les permitiera acordar y unificar normas para planear y regular la actividad, controlar la competencia desleal, así como también generar un modelo de atención del turismo que garantice no solo la protección del territorio sino como un mecanismo de aprovechamiento sostenible y repartición equitativa de costos y beneficios, permitiendo salvaguardar el espacio vital de las comunidades indígenas, la selva y los recursos de su inmensa diversidad biológica y cultural que les ha proporcionado el sustento desde tiempos inmemoriales. Por otra parte, ven el turismo una amenaza que impacta la calidad de vida de las comunidades y afecta la base de su cultura, exponiendo entre los riesgos la prostitución, la inseguridad y la trata de personas, las cuales necesariamente deben contenerse a tra-

vés de acciones desde la administración municipal y del resguardo (Resguardo, 2022: 52-53).

Este territorio irónicamente y a pesar de estar al lado del río más largo del mundo, no cuenta con acueducto con agua potable, sistema de alcantarillado, y a pesar de estar situado en el pulmón del planeta, en la época seca se llena de emisiones de CO<sub>2</sub> haciendo el aire difícil de respirar por causa de la gran cantidad de estufas domésticas y comerciales que utilizan leña amén de los incendios forestales propios de la temporada. El gas para uso doméstico es muy costoso, la pipeta más pequeña de 4 kg que al interior del país costaba 37 mil pesos en Puerto Nariño cuesta más de 90 mil.

Son muchos los impactos que del turismo generados por el aumento del número de visitantes que la debilidad institucional no ha logrado mitigar, como por ejemplo regular efectivamente la actividad desde la planeación, la gestión integral, propender por su sostenibilidad ambiental y económica entendida como equilibrio de la repartición de costos y beneficios, entre por ejemplo, las áreas rurales y el casco municipal, los emprendimientos locales y foráneos, así como disminuir los efectos sobre la seguridad alimentaria, la sobre explotación de los recursos pesqueros y del bosque. En este sentido los pactos para el control de la pesca en las áreas protegidas, en especial los lagos de Tarapoto no han sido muy efectivos entre los nativos locales, en parte porque los vecinos pescadores del Perú se adentran en las noches a pescar en el vasto complejo lagunar.

Se han observado cambios importantes en los sistemas productivos tradicionales, las chagras, y en consecuencia en las dietas alimenticias, lo cual se corrobora con las cifras de desnutrición, talla y peso de la población infantil. Las chagras de tierra firme y varsea que proporcionaban antaño soberanía alimentaria se han venido abandonando a lo largo del tiempo (Acosta Muñoz, Luis Eduardo, 2001).

El desplazamiento de las actividades tradicionales de sustento hacia actividades como el turismo que elevan el acceso a ingresos en dinero en efectivo, han producido cambios negativos en las pautas

de consumo, la facilidad de comunicaciones por vía fluvial en el trapeo amazónico sumado a un fácil y rápido acceso a arroz, fariña y carbohidratos ultra procesados a bajo costo desde Brasil y Perú han tenido como efecto una dramática disminución de la producción de alimentos en las chagras, así como la reducción del consumo de casabe y las numerosas variedades de yuca (dulce y agria) tradicionales de la región amazónica, como también se ha afectado la producción local de frutas y hortalizas las cuales son importadas desde Perú, lo que ha obligado al gobierno nacional a la puesta en marcha de programas para garantizar en la medida de lo posible, la soberanía y seguridad alimentaria desde el año 2006 (Ver: Vieco, Juan José, 2015).

De acuerdo con Ochoa-Zuluaga “Puerto Nariño es un ejemplo de una cadena de valor global, en la que el control está en manos de agentes foráneos. Así, los tours que incluyen una visita corta al municipio, con regreso a Leticia el mismo día, hacen que su población deje de percibir ingresos por alojamiento, transporte y actividades para los turistas” (Ochoa-Zuluaga, 2029:136). El gran capital se tomó Puerto Nariño, aprovechando de una parte, el auge del turismo y de otra, el modelo de dualismo funcional, mediante el cual las actividades más rentables y con menos riesgo son puestas en marcha por grandes empresas transnacionales, mientras aquellas con usos más intensivos de mano de obra (de carácter estacional, informal y precario), menos rentables y con mayores riesgos son asumidas por la población local. A este dispositivo ya identificado desde los años setenta por la escuela de la Dependencia, se han acoplado nuevas tecnologías de despojo, extracción de capital y recursos de origen neoliberal mediante dispositivos como el “enverdecimiento” (greening), los despojos verdes y azules (green grabs, y blue grabs) y el denominado “social wash” (Ver: López, Luisa Fernanda et al., 2008).

Visto de manera agregada y después de más de 40 años de Neoliberalismo, las prácticas extractivas características del capitalismo en estas zonas avanzan dejando de lado a las comunidades al margen de la gestión de sus recursos y para quienes se destinan subsidios y rentas básicas asistencialistas que terminan generando

un mayor control sobre ellos mismos y lo que denominamos trampa de la donación.

## **6.5 La Economía popular y las iniciativas turísticas de la comunidad local**

El concepto de economía popular, o “economía marginal” se construyó en los 40s bajo la sombrilla de la escuela de la dependencia y específicamente la categoría de capitalismo periférico con una dimensión objetiva y una subjetiva y como una posible forma de integración-articulación a las relaciones capitalistas, permitiendo la extracción de mano de obra barata, manteniendo relaciones de poder inequitativas y la mera reproducción de la mano de obra que requiere el capital.

Las comunidades pueden integrar sus iniciativas de turismo a través de la apropiación del tipo de turismo contenido en el Plan de Vida (2022) y lograr adecuar con el apoyo de la institucionalidad sus iniciativas productivas asociadas al turismo, adicionalmente, incorporar el trabajo cooperativo con la diversificación de las acciones y el trabajo, elementos naturales en estos pueblos originarios, pero que el modelo de comercio individual a fracturado, en tal sentido, es urgente la creación de una cooperativa con dedicación exclusiva a la gestión del turismo por y para las comunidades indígenas, en la que se resalten sus valores, saberes ancestrales y vocación de protección de la selva, es decir, los guardianes de la selva.

Las iniciativas turísticas puestas en marcha por miembros y familias de las comunidades por lo general responden a emprendimientos cuyo recurso fundamental es la mano de obra familiar y se dirigen a proveer bienes, servicios turísticos, y artesanías para el mercado turístico. Su principal característica son el poco acceso a capital financiero y físico, las limitadas capacidades empresariales y de negociación para articularse favorablemente al sector, dadas sus características de bajo acceso a las cadenas de distribución y comercialización, así como bajo acceso a crédito e incentivos públicos.

Todo esto en un contexto de fragilidad de las estructuras de gobierno y procesos institucionales, las barreras de acceso institucionales

por cuenta de las numerosas y variadas exigencias, legales, jurídicas y certificaciones, (por ejemplo; la exigencia de bancarización, cuando no hay ninguna sucursal bancaria en el municipio, la exigencia de registro en Cámara de Comercio de todos los establecimientos, así sean estacionales y precarios, o la exigencia para ejercer el servicio de guía de turismo de certificación del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA)).

A pesar de todo este contexto de debilidad institucional, desatención y precariedad, el Estado colombiano interviene intentando transformar sus complejas realidades con una serie de prácticas que lejos de mejorar el contexto, el acceso a las instituciones, la transparencia y rendición de cuentas, impone restricciones de acceso para la población local y sus emprendimientos, elevando enormemente los costos de transacción para los locales, mediante exigencia de certificaciones para guías y pequeños emprendimientos familiares estacionales, realizando jornadas de capacitación para la formalización y el registro de la actividad, así como imponiendo la bancarización, prácticas que no son consecuentes con las bajas capacidades de la población indígena, su situación de pobreza y dependencia de la actividad. Estas prácticas estatales parecen distraer a todas las instituciones de sus funciones esenciales; proveer bienestar, controlar el territorio, monopolizar las armas y la violencia, generar oportunidades, regular y planear el uso adecuado de los recursos del territorio y en últimas garantizar la equidad, los medios de vida de la población indígena y sus derechos.

Las intervenciones institucionales deberían concentrarse además de generar capacidades, en realizar inversiones efectivas, transparentes y exitosas en infraestructura básica y bienes públicos, especialmente en lo que toca al saneamiento básico, optimización del relleno sanitario, alcantarillado, agua potable, salud de calidad, educación adecuada, control de los plásticos de un solo uso, la contaminación auditiva proveniente de establecimientos nocturnos, el control de las emisiones de CO<sub>2</sub> por el uso de leña para la cocción de alimentos de manera que permitan evidenciar una comprometida lucha contra la pobreza, la desnutrición infantil, los bajos ingresos, la depredación ambiental y social que con frecuencia esconde el turismo.

## 6.6 Asociatividad, participación y autogestión

Para organizar a las comunidades frente a los desafíos internos y externos que conlleva la actividad turística, se sugiere trabajar con organizaciones de economía solidaria. Focalizar en organizaciones y no sólo en empresa, poner el acento en el hecho de que no todas las organizaciones se formalizan ni se estructuran como empresas, pero sí que tienen un ordenamiento que facilita la participación sin que éste atada a la posesión de un porcentaje accionario, potencia las relaciones de asociatividad por una causa común y potencia iniciativas de autogestión de sus recursos.

En el caso bajo estudio, la estructuración de empresas privadas bajo el criterio de maximización de beneficios del capital obstaculiza aún más el débil capital social reseñado en las comunidades y acentúa las prácticas de extractivismo<sup>21</sup> y rentismo<sup>22</sup> que se quieren evitar como mecanismo para un turismo comunitario sostenible. Por ello se realizó un taller que buscaba identificar todas las posibles organizaciones que son posible estructurar y establecer cuáles son los beneficios y costos de cada una.

Los hallazgos dan cuenta de que a pesar de la compleja situación comunitaria los rasgos de participación, acción colectiva y cooperación por identidad generan que las propuestas de organización sean proclives a los de la asociatividad solidaria. Entiéndase entonces que dentro del universo de organizaciones y los desafíos en la gestión del turismo, las comunidades bajo estudio se decantan por asociaciones de personas/familias basadas en la participación.

Desde la inmensa diversidad étnica ¿qué les une? La necesidad de

---

21 Entiéndase para el contexto bajo estudio como extractivismo aquellas prácticas que buscan maximizar ingresos mediante el aprovechamiento al máximo de la venta del destino turístico amazónico de una forma competitiva. Bajo la lógica extractiva lo que importa de la actividad turística no es su preservación sino un uso intensivo que logre mejorar los ingresos de los prestadores del servicio turístico.

22 Bajo la lógica rentística los agentes proceden buscando obtener el mayor aprovechamiento posible de los entornos turísticos pagando los menores costos asociados posibles y concentrando la estructura económica de un territorio a un solo objeto de renta continua (Álvarez, 2016.)

sobrevivir en una nueva faceta de explotación a nivel global del territorio. Una faceta que incluye reglas de relacionamiento con la institucionalidad incomprendidas y a la vez una fuerte competencia entre las propias comunidades por aprovechar la presencia de turistas y ganancias ocasionales.

Sin embargo, un elemento de la asociatividad solidaria que requiere un proceso de planeación más avanzado es el relacionado a la autogestión porque es justamente donde se concentran los mayores desincentivos institucionales. Los organismos de cooperación, las Universidades y el propio Gobierno Nacional junto a diversas instancias del Estado, llegan al territorio con ofertas de recursos. Los recursos que se llevan al territorio, para ser desembolsados, exigen participación comunitaria en talleres académicos en los que las poblaciones locales asisten con la expectativa de obtener ayudas alimenticias, recursos para emprender iniciativas personales y donde la lógica de la explotación familiar termina menoscabando acciones de cooperación basadas en la autoayuda.

Tal como lo presentan Álvarez y Menezes (2023) los procesos de fomento gubernamental de la economía social y solidaria terminan asemejándose en las herramientas que utilizan para promocionar el “empoderamiento comunitario”: generar empresas, procurar ingresos, reportar empleos y formalizar la actividad económica bajos las herramientas de las tecnologías y la bancarización. Estas herramientas terminan encausando a las iniciativas asociativas hacia un camino de mercado repleto de restricciones y complejidades institucionales que terminan socavando las raíces de los emprendimientos.

De manera que los procesos de fortalecimiento de capacidades cooperativas requieren abordar los asuntos relacionados a la autogestión desde la perspectiva de la no dependencia de recursos externos. Finalmente es menester generar un ambiente de escucha entre diversos. En las comunidades que participan de los procesos de formación se suelen identificar líderes naturales que son aquellos más proclives a entender la lógica y racionalidad cartesiana de los formadores; sin embargo, generar opciones de cooperación entre diferentes requiere facilitar la participación de todas las personas enlazando

las experiencias del proceder indígena a una lógica de cooperación para proteger la vida en todas sus formas.

## **6.7 Apuntes finales**

Las comunidades que habitan el territorio de Puerto Nariño, Amazonas, coexisten en un territorio complejo por la historia de su poblamiento, subsistencia y a la vez de la contradicción entre su vocación productiva tradicional y el aumento progresivo de la explotación turística. La realización de prácticas de mercado en este territorio aborda grandes desafíos para lograr preservarlo de los vaivenes de una actividad económica desafiante para el equilibrio medioambiental y con altibajos en los ingresos que generan procesos de competencia entre los pobladores que terminan siendo presa de la búsqueda de una renta fácil basada en la intensificación de la explotación de la actividad turística.

Propiciar acciones articuladas para potenciar la acción colectiva, la participación y la autogestión de prácticas de turismo comunitario cónsonas con el quehacer del territorio, requiere el reconocimiento de los actores, las lógicas de organización comunitaria, el rol de los líderes y la influencia de los organismos de cooperación internacional, de los organismos del Estado, las universidades y otros actores del territorio. Tras el reconocimiento de rasgos distintivos del quehacer es necesario en el carácter temporal de las ayudas externas y enfatizar en los elementos de identidad colectiva, los procesos de autodeterminación mediante la participación desde las diferencias entre etnias y la necesidad de organizar con sosiego una estructura organizacional no formal que regule la oferta de turismo y que ponga como valor central la preservación del territorio que han heredado de sus antepasados. Esta visión se enfrenta a la lógica instrumental de la formalización empresarial promovida desde la mayoría de los organismos públicos y privados que terminan utilizando las herramientas de la bancarización, la formalización y el intercambio propios de un camino que conduce a una competencia que menoscaba el capital social comunitario.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguado R, Alcañiz L y Martínez J. (2017). Economía de comunión: una visión ética de la empresa a luz de la encíclica caritas in veritate. Revista de Responsabilidad Social de la Empresa. 2017. N° 26. Madrid ISSN Versión digital n°: 1989-6417 (pp. 87-100).
- Alarcón, M., Álvarez, J. & Morais, L. (2022). Visualización de términos relevantes, satélites y emergentes asociados a las referencias académicas sobre Economía Social y relaciones con la sostenibilidad. En Revista del Ministerio de Trabajo y Economía Social No. 153 pp.35-66. ISSN: 2660-4647. DOI: <https://doi.org/10.55617/revmites.14>
- Alarcón, M. A. y Álvarez, J. (2020): “El balance social y las relaciones entre los objetivos de desarrollo sostenible y los principios cooperativos mediante un análisis de redes sociales”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 99, 57-87, DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.99.14322>
- Alarcón, M., & Álvarez, J. (2020). Contribución del cooperativismo colombiano al crecimiento económico por habitante en el periodo 2003-2016. Revista Escuela de Administración De Negocios, (88)., <https://doi.org/10.21158/01208160.n88.2020.2499>
- Álvarez, J. (2016). Articulación de políticas públicas dirigidas a las cooperativas. Propuestas para el caso colombiano en el marco de la convivencia pacífica y la internacionalización.

Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa. Tese elaborada para obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais.

Álvarez, J. & Menezes, D. (2023). Notas sobre economía popular, social y solidaria en gobiernos progresistas latinoamericanos y sus vínculos con la valorización de organizaciones. Anuario CEEED - N°19 - Junio/Noviembre 2023, pp 27-49.

Álvarez, J. y Silva, A. (2021). Valorar lo que importa en tiempos de pandemia. Aprendizajes desde la economía social y solidaria. En COVID-19: Sociedad, Economía y Organizaciones. Nuevas realidades y Pospandemia. Cali: Universidad del Valle.

Álvarez J., Zabala H., Salgado, O., Sierra, D., Salazar, F. (Eds.) (2020). Hechos y emprendimientos cooperativos de transformación. Actas del XI Encuentro de Investigadores Latinoamericanos en Cooperativismo. Recuperado de [www.ciriec-colombia.org](http://www.ciriec-colombia.org)

Amazonas, G. (2020). Plan de Desarrollo Departamental 2020-2023 Jesús Galindo Cedeño. Gobernacion Amazonas.

Amazonas, M. A. (2016). Plan de Desarrollo Departamental 2016-2019. Gobernación.

Ambiente, M., & Sostenible, D. (2017). Plan de manejo del sitio Ramsar. Bogotá: Minambiente y Desarrollo.

Argandoña A (2011). Un Libro Reciente sobre la Economía de la Comunidad. IESE, Ocassional Paper OP 184, Enero 2011.

Arizmendiarieta, J.M. (2013): Don José María Arizmendiarieta. Pensamientos. Selección de Joxe AZURMENDI. Azatza S.L., Aretxabaleta.

- Asociación para una economía de comunión España. 2020 <https://economyadecomunion.org/index.php/15-que-es-aedc>
- Attali, J. (2020). *L' économie de la vie. Se préparer à ce qui vient*. Paris: Éditions Fayard.
- Austin, J. (2003). *El desafío de la colaboración*. Buenos Aires: editorial Granica.
- Dowbor, L. (2022). *Resgatar a função social da economia: uma questão de dignidade humana*. São Paulo: elefante editora.
- Azurmendi, J. (1999). *Pensamientos de Don José María Arizmendiarieta. Aretxabaleta: Otalora (Azatza)*.
- Balmaceda, D. (2020). *Rigolleau: cómo nació y se consolidó el gran emporio del vidrio*. <https://www.iprofesional.com/actualidad/329349-la-historia-de-rigolleau-y-su-gran-emporio-del-vidrio>
- Benedicto XVI (2023). *La encíclica “Caritas in Veritate” (CIV N°39)*. Instituto Social León XIII. Disponible en: [https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/es/encyclicals/documents/hf\\_ben-xvi\\_enc\\_20090629\\_caritas-in-veritate.html](https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/es/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html)
- Boff, L. (2017). *Una ética para la madre tierra*. Madrid: Trotta.
- Caravaggio Leonardo A. (2018). *Introducción a la economía de comunión*. En *Revista estudios económicos*, vol. XXXV, núm. 70, pp. 99-109. Disponible en: <https://revistas.uns.edu.ar/ee/article/view/1099/1675>
- Castells, M. (2017). *Otra economía es posible. Cultura y economía en tiempos de crisis*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chalupnick, P. (2019). *Social Entrepreneurship, Conscience, and the Common Good. Caring Management in the New Economy: Socially Responsible Behaviour Through Spirituality*,

163-179.

Chaves, R. y Monzón, J. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 93, pp. 5-50. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.12901>

Corpoamazonía. (2021). [Corpoamazonia.gov.co](https://www.corpoamazonia.gov.co). En Obtenido de [https://www.corpoamazonia.gov.co/region/Jur\\_Clima.htm](https://www.corpoamazonia.gov.co/region/Jur_Clima.htm)

Crivelli L. (s/f) Para una gestión de comunión en las empresas. Disponible en: <https://www.edc-online.org/de/veroeffentlichungen/documenti-pdf/convegna-vari/290-080508-loppiano-crivelli-espanol/file.html>

Davis, W. (2004). El río: exploraciones y descubrimientos en la selva amazónica. El Áncora Editores.

Defourny, J., (1994), Tres enfoques clásicos de las asociaciones. Revista de Economía. Pública, Social y Cooperativismo, 16, 121-146.

DNP Ficha Puerto Nariño. (s. f.). Recuperado 25 de junio de 2023, de [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Fichas%20Caracterizacion%20Territorial/Amazonas\\_Puerto%20Nari%C3%B1o%20ficha.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Desarrollo%20Territorial/Fichas%20Caracterizacion%20Territorial/Amazonas_Puerto%20Nari%C3%B1o%20ficha.pdf)

Drucker, P. (1992). Dirección de instituciones sin fines de lucro. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

Etzioni, A. (2007). La dimensión moral: hacia una nueva economía. Madrid: Ediciones Palabra.

- Felber, C. (2011). La economía del bien común. Barcelona: ediciones Deusto.
- Felipe, S. (2019). La Economía del Propósito. Nuevos retos, nuevas respuestas. Madrid: Impact Hub Madrid & Foxize.
- Focolares (2021). Carta de identidad de la Economía de Comunión - Focolare .org <https://www.focolare.org> › espana › news › 2021/05
- Francisco Papa (2017). Discurso del Santo Padre Francisco a los participantes en la reunión de economía de comunión, organizado por el movimiento de los focolares. Aula Pablo VI Sábado 4 de febrero de 2017. Disponible en: [https://www.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2017/february/documents/papa-francesco\\_20170204\\_focolari.html](https://www.vatican.va/content/francesco/es/speeches/2017/february/documents/papa-francesco_20170204_focolari.html)
- Gallego, J. y Pítzer, J. (2021). La economía social y el cooperativismo en las modernas economías de mercado. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- Garitano Ayelén. (2023). Economía de comunión, un nuevo paradigma empresarial (cómo aportar un granito de arena al bien común). Infonegocios Cordoba Argentina 2023.
- Geoportal del DANE - Geovisor CNPV 2018. (s. f.). Recuperado 12 de mayo de 2023, de <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/sociedad/cnpv-2018/>
- Gibson-Graham, J. C. (2017). Retomemos la economía: Una guía ética para transformar nuestras comunidades. Bogotá: Editorial Javeriana.
- Herce-Lezeta, B. (2022). El comportamiento financiero de las cooperativas de trabajo asociado de MONDRAGON.
- Kukama Kukamiria BDPI. (2021, agosto 28). <https://bdpi.cultura.>

- Llano, J. (2016). Pluralismo jurídico, diversidad cultural identidades, globalización y multiculturalismo: perspectiva desde la ciencia jurídica. En NOVUM JUS, Volumen 10 No. 1, pp. 49-92, DOI: 10.14718/NovumJus.2016.10.1.3
- Lemus G. (2021). Economía de Comunión, una experiencia exitosa de superación de la pobreza y construcción de paz Revista Crecer Empresarial: Journal of Management and Development I SSN 2590-5007 Facultad de Economía y Administración-Universidad Surcolombiana Vol. 3, No. 1 Enero a Junio de 2021 G.
- López-Santamaría, M., Grueso, M. y Álvarez, J. (2023). Corporate Social Responsibility in Credit Unions seen from Carroll Pyramid Model: A qualitative study in Colombia. En CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa No.109, pp.159-184. DOI: <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.109.24799>
- Martínez, A. (2018). El surgimiento del movimiento y la teoría contemporánea de los movimientos sociales. En NOVUM JUS Volumen 12, pp.131-161. DOI: 10.14718/NovumJus.2017.12.1.6
- Mazzucato, M (2021). Misión economía. Una guía para cambiar el capitalismo. Buenos Aires: ediciones Taurus.
- Melé Domènec (2005). Ética empresarial: enseñanzas claves de la Iglesia Católica icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, 69-89 n° 64, enero-mayo 2005, ISSN: 02 12-7377 Universidad Pontificia Comillas ICAI- ICADE.
- Millman Gregory J. (2015). Bangko Kabayan: un negocio irrenunciable. Traducción y resumen por el Movimiento Focolar,

fuelle: Wall Street Journal. Bangka Kabayan: un negocio irrenunciabile - Movimiento de los Focolares

- Minstzberg, H. (2015). La sociedad frente a las grandes corporaciones. Barcelona: Libros de Cabecera.
- Mondragón (2021). Una realidad dinámica y cooperativa, un organismo vivo, que cuida a sus personas, que compite en el mercado global y que busca el progreso en común. Informe Anual 2021.
- Morais, L.P; Bacic, M.J. (2017 a). Social and solidarity economy as a tool for territorial development and socio-occupational inclusion. Brussels: CIRIEC Working Papers, 2017. Disponible en: <http://www.ciriec.ulg.ac.be/wp-content/uploads/2018/03/WP2017-06.pdf>
- Morales, A. (1996). Ineficiencias del mercado y eficacia de las cooperativas. Valencia: CIRIEC España.
- Ortíz, Daniel R. (2010). “Economía de comunión: los resultados de la reciprocidad”. En: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, Año LIX, No. 128, p. 89-99. Dirección URL del artículo: <https://bdigital.uncu.edu.ar/9781>
- Oyarzabal, J. M. S. (2021). Las claves del éxito de la Experiencia Cooperativa de Mondragón. Enseñanzas para un modelo inclusivo-participativo de empresa. *DYNA*, 96(2), 119-122.
- Polanyi, K. (1992). La gran transformación. Los orígenes políticos y económicos de nuestro tiempo. México: Fondo de Cultura Económica.
- Raworth, K. (2017). Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist. Vermont: Chelsea Green

Publishing.

Resguardo, T. (2022). Plan de Vida de los Pueblos Tikuna Kokama y Yagua 2022—2032.

Rey Gloria Helena (2021). La Economía de Comunión. Economía Portafolio, Julio 27 De 2021. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/que-es-la-de-comunion-554482>

Rifkin, J. (2020). El Green New Deal global. Madrid: Planeta.

Rojas, A. (2022). Impactos Socio Culturales del Turismo Sistemátización Resguardo Ticoya. Ticuna | BDPI. (2021, agosto 28). <https://bdpi.cultura.gob.pe/pueblos/ticuna>

Russo, C. (2011). Fábrica y territorio: un caso al sur de la región metropolitana de Buenos Aires. *Investigaciones de Historia Económica*, 7(3), 369-379.

Salinas (2021). Pensar Las Relaciones Políticas, Económicas, Sociales desde el bien común para lograr un desarrollo socioeconómico integral. En Desarrollo Humano Integral, Universidad de la Sabana. Bogotá 2021.

Salvatori. G. (2011), Las empresas sociales y cooperativas dentro del nuevo paradigma: porque en Europa la realidad niega la ideología, Euricse Working Papers, N.021 | 11. Disponible en: [https://base.socioeco.org/docs/a321631959\\_n1801.pdf](https://base.socioeco.org/docs/a321631959_n1801.pdf)

Santos, D. S.; Santos, F. C. G.; Kalid, R. A.; Pessoa, F. L. P.; Guzman, S. J. M.; Morais, L. P.; Vailant, C.; Pedro, F. J. D. (2020). “Economía solidária no sul da Bahia: um olhar sobre a política territorial e no conteúdo tecnológico”, *Research, Society and Development*, 9, 2-26.

- Sassen, S. (2015). *Expulsiones. Brutalidad y complejidad en la economía global*. Madrid: Editorial Katz.
- Setter, O., & Zsolnai, L. (2019). Care, and its Relevance to Today's Economy. *Caring Management in the New Economy: Socially Responsible Behavior Through Spirituality*, 3-20.
- Sinde, J. M., de Andoin Martín, C. G., Ayastuy, J. R., & Emaldi, J. (2022). El Modelo Inclusivo Participativo de Empresa en el marco de una Economía de Cooperación. *Ekonomiaz: Revista vasca de economía*, (101), 274-304.
- Stickers, K. W. (2020). Institutionalizing the Common Good in Economy: Lessons from the Mondragon Cooperatives. *Humanistic Management Journal*, 5(1), 105-115.
- The Economy of Francesco (2023). Declaración final EoF Asís 2022 <https://francescoeconomy.org/es/final-statement-cof-assisi-2022/>
- Tortorella Francesco (2017). EdC y AMU: Impacto de los proyectos realizados en 2016 con los beneficios compartidos por las empresas. Memoria EdC 2016, en "Economía de Comunión - una cultura nueva" nº 44 - Febrero 2017
- Trainer, T. (2017). *La vía de la simplicidad*. Madrid: Trotta.
- Ucín, I. (2018). MONDRAGON: seis décadas de una innovadora experiencia cooperativa con vocación internacional.
- Ucín, Í. (2021). Mondragón: seis décadas de una innovadora experiencia cooperativa con vocación internacional. *CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, (esp), 85-92.
- Uzuriaga, A. A., Garcia, M. G., & Eizagirre, M. L. (2022). Diferencia en las percepciones sobre las prácticas

de gestión de personas entre mano de obra directa e indirecta. Estudio de caso de una cooperativa de MONDRAGON. *REVESCO: revista de estudios cooperativos*, (141), 1.

Vélez, M. (2017). “Trapecio amazónico: turismo e imaginarios sociales sobre un territorio exotizado”. *Cuadernos de Geografía*, 26 (2): 113-131.

<https://razonpublica.com/trapecio-amazonico-paraiso-inasible/#:~:text=El%20total%20de%20turistas%20pas%C3%B3,su%20atractivo%20para%20los%20turistas>

Yagua | BDPI. (2021, agosto 28). <https://bdpi.cultura.gob.pe/pueblos/yagua>

Zibechi, R. (2020). *Tiempos de colapso. Los pueblos en movimiento*. Bogotá: Desde abajo.

## Breve perfil de autores

### **Juan Fernando ÁLVAREZ RODRÍGUEZ**

Profesor de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana y director de la especialización en gestión de empresas de la economía social y solidaria. Editor de la Revista Cuadernos de Desarrollo Rural y del grupo “Institucional y Desarrollo Rural”.

Representante científico del CIRIEC Colombia. Miembro del Technical Working Group on the Measurement of Economic Contribution of Cooperatives. Committe for the promotion and advancement of cooperatives (COPAC - Alianza Cooperativa Internacional).

Economista (Universidad de los Andes, Venezuela), especialista en evaluación social de proyectos (Universidad de los Andes, Colombia), máster en economía social (Universidad de Barcelona, España) y doctorado en ciencias sociales (Universidad de Lisboa, Portugal). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4362-5655>

### **Dimitri ENDRIZZI (+)**

Profesor de la Maestría en Derecho de la Universidad Católica de Colombia y de la Università degli Studi di Salerno. Sociólogo y magíster en sociología de la Università degli Studi di Trento y Doctor en estudios políticos de la Universidad Externado de Colombia. Ha sido investigador en el Museo Histórico de Trento, Italia, en temas migratorios y del grupo de investigación Phronesis en la Facultad de Derecho de la Universidad Católica de Colombia.

Entre sus obras más destacadas se encuentra el libro “Frontiers – Law, Theory and Cases”, “La moratoria de la deuda externa en Ecuador : ¿ideología vs. ideología?”, “Las dimensiones de la calidad democrática: un análisis metodológico de la propuesta de Leonardo Morlino”, “Un Acercamiento Complejo Al Estudio Del Comportamiento Exterior del Estado: el Síndrome De Zelig”, “Los otros rostros de Alf Ross. Ideas para un análisis crítico del Demokrati, magt og ret, 1974”.

### **Humberto ROJAS PINILLA**

Profesor Titular de la Facultad de Estudios Ambientales y Rurales de la Pontificia Universidad Javeriana. Miembro del grupo de investigación “Institucional y Desarrollo Rural” de la misma Universidad.

Doctor Cum Laude en Ciencias Sociales y Humanas, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá; Magíster en Análisis de Problemas Políticos, Económicos e Internacionales Contemporáneos del Instituto de Altos Estudios para el Desarrollo. Universidad Externado de Colombia e Instituto de Altos Estudios para América Latina de la Universidad de París III ¿ Sorbona Nueva (IHEAL)

MA in Development Studies (Rural and Agricultural Development) Institute of International Studies. Part of Erasmus University in Rotterdam. The Netherlands. Sociólogo Universidad Nacional de Colombia Bogotá y Administrador de empresas hoteleras y turísticas de la Universidad Externado de Colombia. Bogotá.

Temas de investigación: conflictos por recursos naturales, medios de vida rurales, turismo rural. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8957-1787>

### **Adriana Francisca SALINAS ESTEBAN**

Profesora de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Javeriana y de la Universidad Nacional de Colombia.

Es Politóloga, Magíster en Ciencias Económicas con énfasis en Gestión Pública y Doctora en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, donde fue becaria de estudiantes sobresalientes de postgrado y graduada con tesis meritoria.

Ha sido miembro del Southern Economic Association y sus líneas de investigación son: Economía Pública, Economía Política Presupuestaria, Educación y Políticas Públicas y Toma de Decisiones, áreas en las cuales cuenta con publicaciones en revistas científicas.  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4981-9848>



Especialización en Gestión de Empresas  
de la Economía Social y solidaria



## **Notas de la especialización en gestión de empresas de la economía social y solidaria**

Cuaderno 1: Economía social y solidaria en el territorio: significantes y co-construcción de políticas públicas (Segunda reimpresión 2025).

Cuaderno 2: Economía social y solidaria, organizaciones con propósito y bien común como objeto de estudio. Notas de la especialización en gestión de empresas de la economía social y solidaria (Primera edición 2025).

Celebrando los 30 años del programa, y en el marco del 2025 como Año Internacional del Cooperativismo, queremos difundir algunas de las lecturas que profesores cercanos al programa han realizado y que se configuran como un esfuerzo académico de documentación, análisis y sistematización de un pensamiento alternativo. Estas lecturas escogidas hacen parte de lo que llamaremos Notas de la Especialización en Gestión de Empresas de la Economía Social y Solidaria cuyo espíritu editorial es generar conocimiento libre, abierto y que sirva de punto de partida para borrar imaginarios comunes que pululan en el ejercicio profesional de la gestión de organizaciones (como la creencia de que la gestión se reduce al hecho administrativo y no involucra dimensiones ambientales, sociales y culturales).

Especialización en Gestión de Empresas  
de la Economía Social y solidaria



30 años  
Acompañando Transformaciones  
Comunitarias