

**Adaptación del balance social cooperativo en el marco de una red
internacional de apoyo a emprendimientos de la Economía social y
solidaria en contextos de exclusión**

Diseño de indicadores y experiencia piloto de medición

María del Mar Magallón Soneira

Investigadora predoctoral

Deusto Business School, Universidad de Deusto

Josune Sáenz Martínez

Vicedecana de Investigación y Transferencia

Deusto Business School, Universidad de Deusto

Research workshop 3: Economía social y desarrollo

Palabras clave: Economía social y solidaria, Balance social, Sostenibilidad, Redes, Contextos de exclusión

Adaptación del balance social cooperativo en el marco de una red internacional de apoyo a emprendimientos de la Economía social y solidaria en contextos de exclusión

Diseño de indicadores y experiencia piloto de medición

Abstract

La falta de información en el sector de la Economía social y solidaria dificulta su gestión interna, el acceso a mercados y nueva financiación, así como la visibilización de su contribución a la sostenibilidad y al desarrollo en contextos de exclusión. Con el fin de superar esta carencia, el presente trabajo ofrece una adaptación del balance social cooperativo a una red internacional de organizaciones sociales que acompañan emprendimientos en contextos de exclusión en América Latina, centrándose en la fase de diseño de indicadores y testeo de la herramienta con carácter previo a su implantación definitiva.

1. Introducción

La sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) representa una cuestión clave para el avance en el cambio estructural y la inclusión social en la región latinoamericana. Estas empresas aglutinan el 86% del empleo total en la región y, dentro de ellas, las microempresas (con un 70,9% de empleo informal) agrupan al 65% de los trabajadores, si bien solamente generan el 3,2% de la producción total (Dini & Stumpo, 2020). Se trata, por lo tanto, de un sector que emplea a grandes grupos de población con niveles de productividad muy bajos.

Dentro de las mipymes latinoamericanas, destaca un grupo de entidades que desarrollan su actividad en el marco de la Economía social y solidaria (en adelante, ESS), en su mayoría, bajo la forma jurídica de cooperativas. Según diversos autores, este modelo económico, con su priorización del bienestar de las personas y el planeta por delante del capital, ofrece un gran potencial para avanzar en el fomento del empleo y la inclusión social, la resiliencia ante las crisis, el alivio de la pobreza y el desarrollo local (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2022; Chaves-Ávila, 2021; Juliá Igual et al., 2022). Además, sus principios de equidad, inclusión, cooperación, solidaridad y democracia convergen con varios de los elementos incluidos en los Objetivos de desarrollo sostenible (ODS), lo que facilita su contribución a la sostenibilidad y a la consecución de las metas de la Agenda 2030 (Lee, 2020). De hecho, en la ESS, la evaluación del desempeño de las entidades se realiza en referencia al cumplimiento de sus principios y valores, midiendo su efectividad según sea su acercamiento o alejamiento de ellos (AECA, 2015; Guridi et al., 2011, Mugarra Elorriaga, 2001). Al estar estos principios alineados con las tres dimensiones de la sostenibilidad (económica, social y ambiental), la gestión del desempeño de estas entidades se vincula directamente con la gestión de la sostenibilidad (Marcis et al., 2019).

Sin embargo, las iniciativas creadas en este marco presentan importantes debilidades, especialmente, aquellas insertas en contextos de mayor exclusión. Formadas por grupos indígenas o campesinos de áreas rurales y semiurbanas (Veltmeyer, 2018), presentan bajos niveles educativos (Arboleda Álvarez & Zabala Salazar, 2011; Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2022); cuentan con escasas capacidades de gestión empresarial (Díaz de León & Rivera, 2019; OECD, 2022); suelen ser emprendimientos pequeños, en contextos de economías de subsistencia, con importantes dificultades para el acceso a fuentes de financiación y mercados (Arboleda Álvarez & Zabala Salazar, 2011; Díaz de León & Rivera, 2019; Juliá Igual et al., 2022; Kim et al., 2020; OECD, 2022); y sus niveles de autogestión y autonomía son bajos, por lo que requieren del acompañamiento y apoyo de actores externos a lo largo

de su proceso de creación y consolidación (Lee, 2020; Arboleda Álvarez & Zabala Salazar, 2011; Kim et al., 2020).

En esta línea, la participación en redes de colaboración se señala como un factor de éxito para el crecimiento sostenible de estos emprendimientos y su resiliencia a largo plazo (Borda-Rodríguez et al., 2016; Juliá Igual et al., 2022; Kim et al., 2020). El apoyo de actores como las organizaciones no gubernamentales (ONGs) puede ofrecer "hojas de ruta" para la acción colectiva, así como el acceso a las redes necesarias para obtener información, conocimientos especializados y recursos financieros (Borda-Rodríguez et al., 2016).

La evaluación y rendición de cuentas son factores clave para el escalamiento imprescindible de estas iniciativas (Hartmann & Linn, 2007). Sin embargo, gran parte de los estudios destacan la escasa información disponible para analizar y monitorear las características y el desempeño de estas entidades (Robert & Levente, 2017, citado por Díaz de León & Rivera, 2019; Chaves-Ávila, 2021). Esta ausencia de sistemas de evaluación y monitoreo dificulta la toma de decisiones e impide la definición de estrategias de acompañamiento adecuadas a su realidad por parte de los actores externos que las apoyan (Lee, 2020), así como una rendición de cuentas externa que muestre su contribución a la sostenibilidad y genere la confianza y transparencia necesarias para facilitar acceso a financiación y nuevos mercados.

Tras revisar las herramientas existentes en el marco de la ESS, el balance social cooperativo (BSC) destaca por su idoneidad para el caso que nos ocupa. En primera instancia, se trata de una herramienta de autodiagnóstico que busca evaluar el desempeño de las cooperativas respecto al cumplimiento de sus principios (Castilla Polo & Gallardo Vázquez, 2014; Ramírez Casillas, 2022; Rubio-Rodríguez & De Almeida Santos, 2021), principios que, como ya se ha explicado anteriormente, se encuentran íntimamente ligados a la sostenibilidad. Aun siendo una herramienta de amplio uso en el ámbito cooperativo, apenas existen estudios académicos sobre el BSC y ninguno de ellos aborda su implantación en el marco de una red internacional de apoyo a emprendimientos en contextos de exclusión que, además de favorecer una mejor gestión de los emprendimientos acompañados, favorezca también una gestión más eficaz y eficiente de dicho acompañamiento por parte de las organizaciones sociales correspondientes y de la propia red en su conjunto.

Por lo tanto, la pregunta a la que pretendemos responder con la presente investigación es la siguiente: ¿cómo diseñar e implementar un BSC adaptado a las necesidades de los emprendimientos de la ESS en contextos de exclusión en el marco multinivel de una

red internacional de apoyo? En el caso de esta comunicación, nos ceñiremos al diseño del sistema de indicadores y su testeo previo al proceso de implantación definitiva.

Con ello, el presente trabajo pretende contribuir a:

- La generación de conocimiento académico relevante en torno al papel que desempeña la creación de redes en la gestión de la sostenibilidad de los emprendimientos en contextos de exclusión; la generación de información consolidada y sistematizada para medir la contribución de los emprendimientos de la ESS a la sostenibilidad y los ODS en el contexto de una red; y el desarrollo de estudios en materia de BSC que aborden no solo el diseño, sino también el proceso de implementación de la herramienta en una red internacional multisectorial.
- La resolución de un problema práctico al que se enfrenta la Red internacional Comparte, compuesta por 17 organizaciones latinoamericanas y una europea que acompañan pequeños emprendimientos de la ESS en 11 países de América Latina y que precisan de una herramienta como la planteada para llevar adelante su labor de manera más eficaz y contribuir al logro de la autosuficiencia de las iniciativas que acompañan.

2. Marco conceptual

2.1. La Economía social y solidaria en América Latina

La Economía social y solidaria presenta unas fronteras difusas, ya sea en términos de definición conceptual, denominación, tipología de entidades que incluye e, incluso, de las legislaciones reguladoras en cada país. En líneas generales, la ESS comprende aquellas organizaciones que realizan actividades con el propósito principal de resolver las necesidades de las personas, más que remunerar a los inversores capitalistas (Monzón & Chaves, 2008). La OIT define la Economía social y solidaria como el sector de empresas, organizaciones y entidades que realizan actividades económicas, sociales o medioambientales de interés colectivo o general, que 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 (OIT, 2022).

Las iniciativas de la ESS nacen arraigadas a un territorio y a una comunidad de la que obtienen la legitimidad social que les da sentido. Su identidad viene marcada por los principios de la colaboración y la cooperación, lo que facilita su tendencia a la conformación de redes (AECA, 2015; Guridi et al., 2011). Para las entidades de la ESS,

la actuación responsable con su entorno responde a su propia naturaleza, a sus principios y valores. En el marco de la responsabilidad social empresarial, esto representa una ventaja de partida frente a las organizaciones de la economía privada. La preocupación de estas organizaciones por analizar y mostrar el impacto social de sus prácticas no viene determinada por sus intereses en materia de competitividad o sostenibilidad, sino por ser ésta su razón de ser (GRI, 2007, citado por Castilla Polo & Gallardo Vázquez, 2014).

La revisión de la literatura confirma que la ESS se ratifica en América Latina como una alternativa social y económicamente viable para solucionar diversos problemas relacionados con la sostenibilidad (Duque et al., 2021). Se incluyen en dicho modelo iniciativas económicas bajo formas diversas de organización, como cooperativas, asociaciones, mutuales, fundaciones, empresas sociales, grupos de autoayuda u otras entidades que operen según unos valores y principios concretos. El modelo cooperativista es el más extendido, aunque no el único. En América Latina, el 90,7% de las cooperativas pertenecen al sector de las micro y pequeñas empresas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, 2022).

El concepto de Economía solidaria o de la solidaridad surge como una corriente dentro de la Economía social y supone un intento de repensar las relaciones económicas desde unos parámetros diferentes (Pérez de Mendiguren et al., 2009). Esta corriente ha tenido un importante desarrollo en América Latina y surge como alternativa al sistema capitalista y a la insuficiencia del sector público, con una fundamentación política para defender los intereses de las poblaciones en situación de pobreza, democratizar los recursos, la justicia social y favorecer la vida digna. En esta región, la Economía solidaria está más relacionada con la Economía popular, ya que se concibe como una corriente de transformación social alternativa al modelo neoliberal económico (Duque et al., 2021).

2.2. Redes interorganizacionales con actores externos

Este trabajo se enmarca en el contexto de las denominadas redes interorganizacionales, definidas por Provan (2007) como aquellas que están formadas por múltiples organizaciones vinculadas a través de lazos multilaterales para la consecución de un objetivo común. En concreto, nos referimos a una red formalmente establecida en la que las relaciones entre sus miembros no son jerárquicas y en la que los participantes mantienen una gran autonomía operativa. La red en cuestión está formada por organizaciones sociales no lucrativas de ámbito local que acompañan a su vez varios emprendimientos en su territorio. Los vínculos se basan en una identidad común en

términos de principios y misión (contribución a la mejora de los emprendimientos económico-productivos que acompañan).

En el caso de entidades no lucrativas, las investigaciones realizadas señalan que estas redes contribuyen especialmente al aprendizaje organizativo, siendo de especial interés en el contexto de este trabajo la creación de conocimiento y promoción de la innovación organizativa, así como la adquisición de recursos críticos (Fu & Cooper, 2021). Munker (2012, citado por Borda-Rodríguez et al., 2016) destaca la importancia del intercambio de conocimiento entre cooperativas locales y agentes externos para difundir nuevos conocimientos, ofreciendo las formas y los medios para hacer frente a los cambios.

Este trabajo abordará los impactos de la implementación del BSC con un enfoque multinivel de red: el nivel básico de los emprendimientos, el nivel de organización social (nodos de la red), los vínculos entre nodos y el proceso de aprendizaje de la propia red.

2.3. El balance social cooperativo

Como herramienta de gestión, el balance social nace vinculado al ámbito de la responsabilidad social empresarial, existiendo una gran variedad de enfoques en su aplicación (Alarcón Conde & Álvarez Rodríguez, 2020). En el ámbito cooperativo, se ha desarrollado el “balance social cooperativo”, que centra la evaluación del desempeño y el impacto social en el cumplimiento de los principios de la ESS en cada contexto. Esta herramienta se materializa en diferentes modelos de aplicación, en función de la definición de los principios que se quieran evaluar (Espín Maldonado et al., 2017; Rubio-Rodríguez & De Almeida Santos, 2021). Entre las variantes metodológicas existentes, destaca la promovida por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) (Mugarra Elorriaga, 2001).

El BSC busca contribuir al fortalecimiento de la autogestión, autonomía y autodeterminación de los socios y socias de las cooperativas (Ramírez Casillas, 2022; Rubio-Rodríguez & De Almeida Santos, 2021). El sistema de medición de los principios se basa en indicadores cuantitativos y cualitativos, cuya operativización corre a cargo de los actores presentes en cada contexto, lo que garantiza su participación, la mejora de la herramienta y mayores posibilidades de éxito en su uso posterior (Roesch et al., 2021). Se trata de una herramienta que permite la intraevaluación de cada emprendimiento, la planificación de las estrategias y el *reporting* a las partes interesadas. En el caso de emprendimientos que adopten la misma metodología (como es el caso que se aborda en este trabajo), el BSC posibilita la interevaluación y comparabilidad entre emprendimientos, así como la consolidación de información para poder realizar una lectura de red completa (Mugarra Elorriaga, 2001).

En la presente investigación, se aborda el BSC en su enfoque más completo, incluyendo los tres elementos que debe considerar un sistema de evaluación para la gestión: medición; análisis y toma de decisiones orientada a la acción; y comunicación (Johnson & Schaltegger, 2016). En esta comunicación, no obstante, desarrollaremos únicamente el apartado de medición.

3. Metodología

Puesto que el objetivo de esta investigación consiste en resolver un problema práctico mediante el diseño de una herramienta y generar conocimiento teórico a través de la evaluación y la reflexión sobre el proceso, el paradigma que mejor se adecua a esta investigación es el de las Ciencias del Diseño. Este paradigma aparece mencionado por primera vez en el año 1969 en el libro "The Science of the Artificial" de H.A. Simon y ha sido enriquecido posteriormente por diversos autores. En este caso, se utilizará la versión del método propuesta por Andriessen (2004), apoyada en el denominado "ciclo reflexivo" de Van Aken (2000), y que también se aplicó por parte de dicho autor para el diseño de una herramienta de autoevaluación, en este caso, en el ámbito del capital intelectual.

La aplicación del ciclo reflexivo comprende las siguientes etapas (Andriessen, 2004):

- La primera etapa consiste en diagnosticar el problema que se pretende afrontar.
- La segunda, en diseñar un método o instrumento que dé respuesta al problema identificado siguiendo para ello el denominado "ciclo de diseño". Dicho ciclo constituye un proceso iterativo que comprende cuatro actividades:
 - a. La definición del ámbito de aplicación del método o instrumento que se va a diseñar. Para ello, se ha de precisar en mayor medida el tipo de problema que se pretende resolver y el tipo de contexto en el que se ha de aplicar.
 - b. La definición de los requerimientos que el método o instrumento han de satisfacer, ya se trate de requerimientos de carácter funcional (referentes a los resultados que el método ha de producir), operativo (referentes a las características que ha de tener su uso desde el punto de vista de las personas que han de utilizarlo), o de diseño (referentes a las limitaciones que se han de tener en cuenta en la búsqueda de soluciones).
 - c. El diseño del método o instrumento propiamente dicho, teniendo en cuenta lo señalado en los tres puntos anteriores y los desarrollos teóricos existentes.
 - d. La evaluación del método o instrumento diseñado en términos de su grado de ajuste a los requerimientos previamente establecidos. Esta evaluación

puede dar lugar a un retorno a alguna de las fases anteriores, desencadenando tantas iteraciones como sea necesario hasta completar un diseño que se considere satisfactorio.

- La tercera etapa consiste en seleccionar los casos en los que se testará el método o instrumento previamente diseñado.
- La cuarta, en planificar y realizar la implementación del método o instrumento en los casos seleccionados.
- La quinta, en reflexionar sobre los resultados obtenidos tras finalizar la implementación. Para ello, se tendrán en cuenta tres preguntas básicas:
 - a. ¿En qué medida se han ajustado los casos al ámbito de aplicación previamente definido?
 - b. ¿Qué revelan los casos respecto al éxito o eficacia del método diseñado? Es decir, ¿cuáles son las ventajas o aspectos positivos del método propuesto?
 - c. ¿Qué mejoras deberían introducirse en dicho método sobre la base de las debilidades y contraindicaciones detectadas?
- Finalmente, la sexta etapa consiste en generar conocimiento de diseño a partir de los aspectos positivos y negativos identificados en la etapa anterior. Tal conocimiento puede referirse a:
 - a. La naturaleza del problema que se pretendía resolver.
 - b. El ámbito de aplicación del método o instrumento.
 - c. La manera de resolver el problema.

En caso de que la aplicación del ciclo reflexivo permita dar con un método que resuelva el problema planteado dentro del ámbito de aplicación definido, el resultado será un “método testado”.

4. Aplicación del ciclo reflexivo: proceso y resultados obtenidos

A continuación, procederemos a reportar el proceso de aplicación del ciclo reflexivo en el marco de los objetivos de este estudio, así como los resultados obtenidos. Puesto que, al igual que en el caso de Andriessen (2004), el proceso se desarrolló inicialmente sin considerar su encaje en el marco de una investigación científica, las primeras fases hasta completar el ciclo de diseño referente a la primera parte del sistema de evaluación (sistema de indicadores) constituyen una reconstrucción del camino seguido tratando de identificar en él los distintos elementos que integran el ciclo reflexivo.

4.1. Primera etapa: diagnóstico del problema

De acuerdo con lo expresado en la Introducción, el diagnóstico inicial del problema puede resumirse de la siguiente manera: la ausencia de sistemas de evaluación del desempeño en los emprendimientos generados en contextos de exclusión dificulta la toma de decisiones por parte de tales emprendimientos (lo que puede poner en peligro su supervivencia y crecimiento), a la vez que impide la definición de estrategias de acompañamiento adecuadas a su realidad por parte de los actores externos que las apoyan, así como una rendición de cuentas externa que muestre su contribución a la sostenibilidad y genere la confianza y transparencia necesarias para facilitar acceso a financiación y nuevos mercados.

4.2. Segunda etapa: el ciclo de diseño

Haciéndose eco la Red Comparte de dicho problema general (que experimenta en sus propias carnes) en el marco de su reflexión estratégica 2021-2023, decide diseñar un sistema propio de evaluación del desempeño de los emprendimientos que acompañan sus organizaciones miembro. Para ello, en abril de 2021, dentro de una de las líneas de actuación que configuran el plan operativo de la Red, se crea un grupo de trabajo para la elaboración de un Sistema de auditoría socioambiental de la Red Comparte (SASA), coordinado por la primera autora de esta comunicación y del que forman parte las dos secretarías de la Red (técnica y ejecutiva), la persona que ostenta la coordinación de la misma, una persona representante de los emprendimientos acompañados y otra persona representante del ámbito universitario, que es la segunda autora de esta comunicación.

El trabajo de diseño parte de la definición del ámbito de aplicación del sistema de evaluación a crear y de los requerimientos a satisfacer por parte de éste, tal y como se recoge a continuación. Tales elementos constituyen el denominado marco general del sistema, que se contrastó y validó por unanimidad en la Asamblea de la Red Comparte del 26 de noviembre de 2021. Dicha Asamblea, órgano de gobierno por excelencia de la Red, está integrada por las direcciones de los distintos centros sociales, pudiendo haber también otras personas invitadas, en función de los temas tratados.

4.2.1. Definición del ámbito de aplicación

Desde un punto de vista de mayor acotamiento del problema a resolver, cabe añadir que el sistema de evaluación del desempeño a crear y poner en marcha está orientado a emprendimientos de la ESS, sea cual sea su forma jurídica, modo de organización específico, sector de actividad o tamaño, de acuerdo con la tipología de iniciativas económico-productivas a las que acompaña la Red. Como ya se ha señalado

anteriormente, esto significa que la evaluación del desempeño ha de hacerse en referencia al nivel de implementación de los principios de dicha Economía en los emprendimientos acompañados, lo que está estrechamente vinculado a la sostenibilidad de los mismos. Aunque, como se ha explicado anteriormente, la herramienta genérica “balance social cooperativo” se ajusta al objetivo perseguido, se descarta utilizar dicha denominación debido a que no todos los emprendimientos acompañados por la Red adoptan este formato societario específico. En lugar de ello, y tal y como se ha indicado más arriba, se utiliza la denominación de Sistema de auditoría socioambiental (SASA).

En cuanto al contexto de aplicación hace referencia, el diagnóstico inicial del problema habla de emprendimientos en contextos de exclusión acompañados por actores externos. A ello cabe añadir que, en este caso, la herramienta se orienta a emprendimientos en contextos de exclusión acompañados por actores externos (centros u organizaciones sociales) que trabajan en red y que comparten un modelo común de desarrollo alternativo materializado en una serie de principios o rasgos acordes con la ESS. La red concreta es la Red internacional Comparte, formada, como ya hemos dicho, por 17 centros sociales en América Latina y uno en Europa que acompañan emprendimientos en contextos de exclusión en 11 países. Aunque los indicadores que se propongan no sean exactamente trasladables a otras redes, la metodología aplicada sería extensible a cualquier otra red de características similares que operara en el ámbito de la ESS (por ejemplo, una ONG presente en múltiples países y que acompañase emprendimientos en todos o varios de ellos).

4.2.2. Definición de los requerimientos a satisfacer

Los requerimientos a satisfacer por parte del sistema de evaluación fueron establecidos en diálogo entre el grupo de trabajo encargado de diseñar el sistema y el equipo dinamizador de la Red Comparte (representado también en el propio grupo de trabajo a través de sus dos secretarías y la persona coordinadora de la Red). Tales requerimientos son los siguientes:

- **Requerimientos funcionales** (aquellos relacionados con los resultados que esperan obtenerse):
 - El sistema debe evaluar los niveles de implementación de los rasgos de las alternativas al desarrollo que la Red desea promover en los emprendimientos que acompaña y que, como ya se ha dicho, responden a su vez a los principios generales de la ESS.

- Habrá de articularse sobre la base de un sistema de indicadores cualitativos y cuantitativos (unidades monetarias o físicas).
- Tal sistema deberá ser aplicable en todos los emprendimientos acompañados, sea cual sea el sector de actividad al que pertenezcan y la cadena de valor específica que desarrollen, facilitando así la agregación o consolidación de la información y la comparabilidad de ésta.
- Deberá abarcar todas las fases del ciclo económico completo: producción, transformación, comercialización, financiación y reinversión.
- Cada indicador deberá contar con un sistema de valoración que permita identificar el nivel de desempeño alcanzado: excelente, bueno, suficiente, bajo o muy bajo. Ello implica establecer reglas que permitan trasladar el valor absoluto de cada indicador a un determinado nivel dentro de la citada escala.
- Habrá de incluir de manera explícita un sistema de medición, captura y almacenamiento centralizado de la información.
- Habrá de permitir el análisis y la toma de decisiones orientada a la mejora en distintos niveles: emprendimiento, centro social y red.
- Habrá de ofrecer información relevante a distintos partícipes sociales: inversores, agentes financiadores, entidades colaboradoras, clientes, consumidores, proveedores de insumos, administración y sociedad en general.

En la presente comunicación, pondremos el foco en el diseño del sistema de medición, que es en lo que se ha avanzado hasta el momento. Esto es, dejaremos de lado la parte relativa al sistema de análisis y toma de decisiones orientada a la mejora, así como la parte de *reporting* externo.

– **Requerimientos operativos** (aquellos relacionados con el uso del sistema):

- El sistema de evaluación habrá de emplear un lenguaje comprensible y adecuado para las personas usuarias procedentes de diversas culturas y realidades productivas.
- En la definición de indicadores, deberá primar la sencillez y practicidad, por encima de la exactitud o la profundidad.
- El sistema deberá permitir que el proceso de levantamiento de la información se realice anualmente de forma ágil. En caso de necesitar mayor

profundización en determinados temas, se recurrirá a la realización de monografías específicas.

- La recogida de información se llevará a cabo de manera informatizada mediante una interfaz sencilla y fácil de usar.
- El sistema permitirá la generación automática de informes individuales para cada una de las iniciativas acompañadas, de informes consolidados para cada centro social que acompaña distintos emprendimientos, por sector de actividad (o cadena de valor) y para la Red en su conjunto.
- Habrá de ser muy visual y ofrecer información en forma de gráficos.
- Habrá de permitir analizar la evolución de la información en el tiempo y realizar distintos tipos de comparativas.
- Se aplicará el principio de garantía basado en la confianza mutua. Esto significa que la garantía de los niveles de cumplimiento de los indicadores se basará en la autovaloración de los emprendimientos y en la observación de los centros sociales que los acompañan. En un futuro, podrían explorarse mecanismos de evaluaciones cruzadas entre emprendimientos de naturaleza similar.
- La aplicación por parte de las iniciativas económico-productivas será voluntaria, pero aquellas que, en diálogo con el centro social que las acompañe, decidan incorporarse a este sistema, se comprometerán a aplicarlo durante al menos tres años consecutivos.

– **Limitaciones al diseño:**

- Presupuesto limitado: la herramienta informática se realizará inicialmente en Excel, para que, una vez adquirido el rodaje suficiente, se pase a diseñar una aplicación informática *ad hoc*.

4.2.3. Diseño del sistema de indicadores

Aunque la aprobación del marco general de aplicación del SASA no se produjo hasta la Asamblea de la Red Comparte que tuvo lugar en noviembre de 2021, el proceso de diseño del sistema de indicadores arrancó en septiembre del mismo año, de la mano del grupo de trabajo creado al efecto (grupo SASA). Aunque es a dicho grupo a quien corresponde realizar el grueso del trabajo, el proceso de diseño se concibe como un proceso participativo en el que se han ido integrando distintas voces, más allá de las que el propio grupo incluye ya. Estas voces son: las del equipo dinamizador de la Red,

la de la Asamblea, la de los centros sociales, la de los emprendimientos acompañados y la de otros actores externos que colaboran con la Red.

Tal y como ha quedado expresado en el primero de los requerimientos funcionales, el sistema que había de diseñarse debía permitir evaluar los niveles de implementación de los rasgos del desarrollo alternativo que la Red desea promover en los emprendimientos que acompaña. Tales rasgos son los siguientes: los emprendimientos (1) parten de lo local para construir alternativas de mayor alcance territorial; (2) apuestan por la construcción colectiva con un enfoque multiactor; (3) desde perspectivas ecofeministas, promueven la equidad de género y contribuyen al empoderamiento de las mujeres; (4) crean condiciones de trabajo digno; (5) generan capacidades de participación, organización e incidencia para la construcción de autonomía; (6) recuperan, conservan y difunden prácticas de cuidado de la casa común; y (7) incorporan la diversidad biocultural y ponen en diálogo y en práctica los saberes colectivos, ancestrales y tradicionales.

Dado que el contenido de cada uno de los rasgos tiende a ser bastante amplio (arriba hemos enunciado únicamente el título, pero la explicación de cada uno de ellos es muy extensa), se optó por realizar un ejercicio gradual de concreción que permitiera aterrizar tales rasgos en indicadores específicos. De forma bastante semejante a lo que podemos encontrar en el proceso de diseño del Balance social cooperativo sugerido por Mugarra Elorriaga (2001), la secuencia de pasos propuesta, concebida a modo de preguntas sucesivas, fue la siguiente:

1. ¿Qué queremos evaluar? Los rasgos de desarrollo alternativo (basados en la ESS) de la Red Comparte.
2. ¿Sobre qué elementos se desea indagar en cada rasgo? Para responder a esta pregunta, el contenido de cada uno de los rasgos se sintetiza en dos o tres dimensiones o categorías principales en las que se focalizará la atención
3. ¿Qué se necesita conocer de cara a evaluar el grado de implementación de cada categoría? Ello da lugar a la formulación de un conjunto de preguntas por categoría.
4. ¿Qué información hace falta para responder a las preguntas formuladas? La respuesta a esta pregunta se traduce en los indicadores propuestos para evaluar la categoría de la que se trate.
5. ¿Cómo ha de interpretarse el valor de los indicadores? Lo que se pretende aquí es identificar el nivel de desempeño alcanzado (excelente, bueno, suficiente, bajo o muy bajo) según el valor que muestre el indicador en cuestión. Ello supone

establecer reglas que permitan trasladar el valor absoluto de cada indicador a un determinado nivel dentro de la citada escala.

6. ¿Cómo se traduce el nivel de desempeño alcanzado en cada indicador desde el punto de vista del rasgo al que se refiere? A lo que nos referimos en este punto es a la definición del grado de importancia relativa (ponderación) que ha de tener cada indicador de cara a proceder a la valoración del rasgo en su conjunto.

La Tabla 1 nos muestra los cuatro primeros elementos para tres de los siete rasgos cuyo nivel de desempeño se desea conocer. En cuanto al quinto y sexto hace referencia, el espacio disponible en esta comunicación nos impide entrar en dicho nivel de detalle.

Respecto a la metodología propuesta por Mugarra Elorriaga (2001) para el Balance social cooperativo, la novedad en la secuencia de pasos expuesta radica en la inclusión del paso número 4 (formulación de preguntas de evaluación a responder para cada categoría). Considerando el contexto de los emprendimientos y las capacidades de gestión de sus equipos, este paso permite concretar mejor las categorías conceptuales, facilitando la selección y definición posterior de los indicadores más relevantes, planteados a modo de respuesta a las preguntas de evaluación previamente formuladas.

La dinámica de las reuniones del grupo de trabajo transcurrió de la siguiente manera: habitualmente, la coordinadora y primera autora de la presente comunicación se encargaba de elaborar una propuesta inicial, según la fase del proceso, que luego era debatida y mejorada en el seno del grupo.

Esta dinámica de trabajo se vio interrumpida durante los meses de diciembre de 2021 a abril de 2022 debido a que, durante ese período, la Asamblea de la Red decidió actualizar la definición de los rasgos de las alternativas al desarrollo que promueve y cuyo grado de cumplimiento se pretendía evaluar con la nueva herramienta. Dichos rasgos habían sido definidos por la comunidad diez años antes y, a raíz del proceso del SASA, la Asamblea vio oportuno revisarlos antes de avanzar más en el desarrollo de la herramienta de evaluación. La revisión finalizó en abril de 2022 y, a partir de aquí, se procedió a ajustar el sistema de indicadores a esta nueva versión, que es la que se ha facilitado más arriba. Los cambios consistieron principalmente en la reubicación de los indicadores y creación de algunos nuevos para adaptarlos a las nuevas definiciones de los rasgos.

La primera versión del sistema de indicadores se contrastó con el equipo dinamizador en mayo de 2022, previo a su contraste con los propios emprendimientos y otros actores externos.

4.2.4. Evaluación

Una vez adaptado el diseño del sistema de indicadores a la nueva versión de los rasgos de desarrollo alternativo propugnados por la Red, se procedió a su evaluación. El ejercicio de consulta se dirigió a dos públicos diferenciados: público interno (emprendimientos y centros sociales de la Red) y externo (personas y entidades colaboradoras). En lo que al público interno hace referencia, participaron en este ejercicio cinco emprendimientos con sus respectivos centros sociales acompañantes. El proceso consistió en el envío previo de la herramienta de indicadores para su cumplimentación por parte de cada emprendimiento y en la realización posterior de un taller conjunto en Piura (Perú) para la revisión conjunta de la herramienta y puesta en común de las experiencias vividas en su implementación. En el caso del público externo, se realizó una selección de personas representativas de los siguientes grupos: inversores, agencias financiadoras, universidades y redes de la ESS. En este caso, se envió también el sistema de indicadores acompañado por una carta explicativa del proceso, animando a remitir su valoración por escrito.

Los contrastes recibidos concluyen en la validación global del sistema de medición y de la dinámica empleada para su definición. Se proponen ligeras modificaciones en la definición de las preguntas de evaluación referentes a las distintas categorías o dimensiones en las que se subdividen los rasgos y, en mayor medida, cambios en la definición de los indicadores. Tales modificaciones se refieren a lo siguiente:

- Modificación de la terminología empleada en algunos indicadores para facilitar su comprensión y adecuarla a la realidad de los emprendimientos.
- Adecuación de las evidencias solicitadas a la realidad de las iniciativas económico-productivas.
- Eliminación de indicadores que presentan un grado de complejidad excesivo y cuya relevancia para la evaluación es menor.
- Transformación de los sistemas de valoración de indicadores más conceptuales o técnicos en listados de opciones más accesibles y comprensibles, atendiendo a la realidad de los emprendimientos.
- Ampliación del alcance de algunos indicadores.

Tras revisar los aportes realizados en materia de preguntas e indicadores, el grupo de trabajo decidió incorporar al sistema de medición los cambios consensuados en el taller

interno (señalados anteriormente) y la mayor parte de las propuestas realizadas por los actores externos.

Completada esta primera iteración del ciclo de diseño y a la luz del proceso de contraste llevado a cabo, se plantean las siguientes consideraciones o reflexiones respecto a los distintos elementos que configuran dicho diseño:

- Respecto al ámbito de aplicación, se evidencia la dificultad de aplicar el sistema de indicadores en contextos de grupos de productores/as que no cuentan con dinámicas colectivas. En estos casos, el centro social (o entidad externa) asume la recogida de información de los y las productoras, la consolida y cumplimenta la herramienta de indicadores. Esta situación no contribuye al logro del segundo objetivo del sistema, relacionado con la mejora de las capacidades de gestión y toma de decisiones de la iniciativa económico-productiva, sino únicamente a la rendición de cuentas. De cara a que el sistema contribuya a ambos objetivos, el ámbito de aplicación del sistema de evaluación debe incluir únicamente aquellos emprendimientos pertenecientes a la Red con una dinámica de funcionamiento colectiva (aunque no se trate de organizaciones formalmente constituidas).
- En materia de requerimientos operativos, el contraste llevado a cabo evidencia la necesidad de incorporar un manual de ayuda que sirva de guía en el proceso de cumplimentación de la herramienta, así como un posible itinerario a seguir a este respecto por parte del centro social y los emprendimientos acompañados.
- En cuanto a los factores limitantes o condicionantes del diseño hace referencia, la evaluación llevada a cabo evidencia de manera especial la falta de cultura y herramientas para el registro de información colectiva en los emprendimientos acompañados, lo que representa una limitación que conviene tener en cuenta, especialmente, en los tiempos asignados al proceso de cumplimentación de la herramienta.
- Yendo ahora al propio diseño del sistema de indicadores, el requisito de practicidad y adecuación a la realidad de las personas usuarias implica una tensión permanente entre lo que resulta mejor técnicamente y lo que es posible en la práctica, tensión que se ve acentuada en un proceso participativo de diseño como el descrito, en el cual se trata de conjugar la visión de los emprendimientos, la de los equipos técnicos que los acompañan y el conocimiento académico. Esta tensión se ha ido resolviendo aplicando los criterios de practicidad y utilidad pedagógica, de forma que algunos indicadores no contemplados hasta la fecha por parte de los emprendimientos pasen a considerarse como potenciales catalizadores de futuros procesos de mejora.

4.3. Siguietes etapas

Una vez completado el ciclo diseño y dando por bueno el sistema de indicadores definido tras haber incorporado las últimas modificaciones derivadas del proceso de evaluación o contraste, procede acometer la implantación de la herramienta en los casos previamente seleccionados para ello, reflexionar sobre los resultados obtenidos y generar conocimiento de diseño. En el caso que ahora nos ocupa, tales etapas fueron iniciadas en diciembre de 2022, una vez concluido también el diseño de la herramienta Excel para la captura de la información por parte del equipo de programación (formado por un integrante del grupo SASA y un experto informático) y elaborado el manual de apoyo para ello.

La selección de los casos para el pilotaje corrió a cargo de los centros sociales en diálogo con la coordinación del SASA, procurando que entre los emprendimientos participantes hubiera representación de la diversidad de cadenas de valor presentes en la Red. Finalmente, participaron doce iniciativas acompañadas por 11 centros sociales.

El proceso se inició con el envío de la herramienta informática y el manual de apoyo para su cumplimentación, dando pie a desarrollar reuniones con cada entidad interesada para realizar las aclaraciones oportunas. Posteriormente, entre febrero y marzo de 2023, se recibieron las respuestas por parte de los emprendimientos y centros sociales, tras lo cual el equipo informático del SASA revisó el material recibido y solicitó aclaración en caso necesario, dándose por cerrada la recogida de información en el mes de abril. El porcentaje medio de cumplimentación de los indicadores de la herramienta ha sido del 81% y, en el momento de escribir esta comunicación, se está llevando a cabo el análisis de los frutos de este proceso.

5. Conclusión

La aplicación del ciclo reflexivo correspondiente al paradigma investigador de las Ciencias del Diseño nos ha permitido examinar a fondo las primeras etapas (definición del ámbito de aplicación y ciclo de diseño) del proceso participativo de definición de un sistema de evaluación del desempeño para emprendimientos de la ESS en contextos de exclusión, en el marco multinivel de una red internacional de apoyo, ilustrando una metodología de trabajo y una aplicación práctica que puede servir de base para otras redes orientadas a fomentar el emprendimiento en este tipo de contextos. El reto ahora (además de completar el ciclo reflexivo en la parte referente al sistema de medición donde, fundamentalmente, resta extraer conocimiento de diseño a partir del proceso seguido) radica en diseñar e implantar un sistema de comunicación y *reporting* y de

análisis de la información que permita identificar oportunidades y acciones de mejora en la gestión de las iniciativas económico-productivas, así como en los centros sociales que acompañan estos emprendimientos y la Red Comparte en su conjunto.

Tabla 1 – Extracto del sistema de indicadores que configura el SASA

Rasgo 1 – Parten de lo local para construir alternativas de mayor alcance territorial		
Construcción territorial	R11 ¿Contribuye la iniciativa a generar nuevas capacidades en las personas y organizaciones de su territorio que no forman parte de ella?	R111 N° de capacitaciones, asistencias técnicas, intercambios o acciones de sensibilización que la iniciativa ha facilitado a personas o comunidades externas por iniciativa propia o porque así se lo han solicitado
		R112 N° de personas del territorio (externas a la organización) que se han capacitado, sensibilizado o han recibido asistencia técnica gracias a las acciones promovidas desde la organización
	R12 ¿Se involucra la organización en los procesos de desarrollo de sus territorios?	R121 N° de espacios de articulación con otros actores para la mejora del desarrollo del territorio (incluidas acciones de conservación ambiental) y espacios de concertación entre instituciones públicas y sociedad civil) en los que se ha participado en los últimos años (incluir listado)
		R122 N° de mercados locales que promueve o en los que participa la iniciativa (incluir listado e indicar la frecuencia de participación en cada uno)
	R13 ¿Ha aumentado el alcance territorial de la iniciativa?	R131 % de variación neta (altas – bajas) de las personas asociadas en el último año
		R132 Incremento en el último año de las magnitudes relacionadas con la producción (según el tipo de cadena de valor, se proponen unas u otras)
R133 Estrategias aplicadas para ampliar el alcance territorial de la iniciativa (unión con otras redes del territorio, alianzas con los gobiernos locales o centros educativos, unión con otras organizaciones del territorio, alianzas con otros actores institucionales o gremiales del territorio, otras)		
Seguridad y soberanía alimentaria	R14 ¿Gozan las familias de la iniciativa de condiciones de seguridad y soberanía alimentaria?	R141 N° de productos consumidos en el territorio y N° de ellos producidos en éste
	R15 ¿Se promueve la diversificación de la oferta?	R151 N° de familias de productos/servicios distintos que ofrece la iniciativa (indíquense los más importantes dentro de cada familia)
Rasgo 4 – Crean condiciones de trabajo digno		
Trabajo digno	R41 ¿Ofrece esta iniciativa ingresos dignos adecuados a su trabajo a los y las participantes?	R411 El indicador varía según el tipo de cadena de valor: – Si existe una cotización de mercado de referencia para el producto: Precio medio del producto ofrecido a los productores

		<p>respecto a la cotización promedio del producto durante el último ejercicio en el mercado de referencia</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si no existe dicha cotización de referencia: Importe de los ingresos percibidos por ventas respecto a los costes de producción correspondiente (incluida mano de obra) - Si se trata de organizaciones de ahorro y crédito: Tipo de interés medio pagado por los socios respecto al tipo de interés medio del mercado de referencia
		R412 Para organizaciones que tengan personal contratado: Salario de las personas contratadas respecto al salario mínimo
Trabajo sostenible	R42 ¿Ofrece la iniciativa condiciones de estabilidad?	R131 % de variación neta (altas – bajas) de personas asociadas en el último año
		R421 Para iniciativas con personas asalariadas: % de personas que llevan más de dos años contratadas por la iniciativa sobre el total de personas contratadas
		R422 % de las ventas respecto punto de equilibrio
		R423 % de autonomía económica de la iniciativa
		R424 Excedentes o utilidades del último año antes de impuestos
		R425 Rentabilidad sobre ventas
		R426 Grado de diversificación de la clientela (1 = Nula: tenemos un gran cliente que nos compra toda la producción; 2 = Muy baja: el mayor cliente concentra entre un 61% y un 80% de las ventas; 3 = baja: el mayor cliente concentra entre un 41% y un 60% de las ventas; 4 = Media: el mayor cliente concentra entre un 21% y un 40% de las ventas; 5 = Alta: el mayor cliente concentra un máximo del 20% de las ventas).
Formación y entorno seguro y saludable	R43 ¿Promueve la iniciativa la formación de las personas y un entorno de trabajo seguro y saludable?	R431 % de personas de la organización (socias y asalariadas) que han participado en algún tipo de capacitación técnica durante el último ejercicio
		R432 Nº de horas de capacitación técnica impartidas al año
		R433 ¿La iniciativa cuenta con medidas de seguridad para las personas trabajadoras en el ciclo económico completo? (Tres opciones: Sí; En elaboración; No)
		R434 Nº de horas anuales de capacitación en materia de prevención de desastres y medidas de seguridad en las distintas fases del ciclo económico completo que aborde la iniciativa

		<p>R435 ¿Cuenta la iniciativa con un reglamento que regule las normas para proteger a menores y personas vulnerables y garantizar un entorno seguro y libre de violencia? (Tres opciones: Sí; En elaboración; No)</p>
		<p>R436 N° de horas anuales de capacitación en materia de protección a menores y personas vulnerables en la iniciativa</p>
<p>Rasgo 6 – Recuperan, conservan y difunden prácticas de cuidado de la casa común</p>		
<p>Sostenibilidad ambiental</p>	<p>R61 En el caso de las iniciativas agrícolas o pecuarias, ¿desarrollan éstas un manejo sostenible de los bienes de la naturaleza?</p>	<p>R611 % de productores/as socios/as que implementan procesos de producción agroecológica y/u orgánica con respecto al total de personas socias de la iniciativa</p>
		<p>R612 Para las iniciativas que tienen fincas (o parcelas) con manejo orgánico o en transición: % del área cultivada que es de manejo agroecológico o en transición</p>
		<p>R613 % de superficie de las parcelas destinada a zona de reserva ambiental</p>
	<p>R62 ¿Son sostenibles medioambientalmente los procesos y medios empleados a lo largo de la producción, transformación y comercialización de productos y servicios de la iniciativa?</p>	<p>R621 N° de prácticas para la gestión medioambiental que se aplican en la iniciativa (calculado a partir de las prácticas seleccionadas en una lista)</p>
		<p>R622 % del presupuesto anual de la iniciativa que se destina a acciones para promover la agroecología y/o la conservación ambiental y N° de acciones realizadas destinadas a promover la agroecología y/o de conservación ambiental</p>
		<p>R623 % de compras procedentes de proveedores que ofrecen productos elaborados con materias primas ecológicas (procesos sostenibles medioambientalmente)</p>
<p>Consumo y comercialización responsable</p>	<p>R63 ¿Promueve la iniciativa una cultura de consumo responsable?</p>	<p>R631 % de ventas en mercados o circuitos comerciales ecológicos o circuitos cortos</p>
		<p>R632 Espacios formativos que se ofrecen desde la iniciativa al personal de la misma para capacitarse en habilidades del cuidado de la casa común y su aplicación en la cadena de valor: producción, transformación, distribución, comercialización y consumo (tres opciones: no se promueve este tipo de capacitaciones; se promueve, pero no se ha implementado ninguna acción de mejora; se promueve y se han implementado acciones de mejora)</p>
		<p>R633 N° de acciones llevadas a cabo por la iniciativa para informar o sensibilizar a la población sobre el consumo responsable (calculado a partir de las seleccionadas en una lista)</p>

Bibliografía

- AECA (2015). *La Empresa Social: Marco Conceptual, Contexto e Información*. Documentos AECA, Serie Responsabilidad Social Corporativa, Nº 9.
- Alarcón Conde, M. A., & Álvarez Rodríguez, J. F. (2020). The Social Balance and the Relations between the Sustainable Development Goals and the Cooperative Principles for Colombia under Social Network Analysis. *CIRIEC-España Revista de Economía Pública Social y Cooperativa*, 99, 57-87. 10.7203/CIRIEC-E.99.14322.
- Andriessen, D. (2004). *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles*. Routledge.
- Arboleda Álvarez, O. L., & Zabala Salazar, H. (2011). Condiciones Clave para el Éxito y Sostenibilidad de los Emprendimientos Solidarios de Medellín. *Semestre Económico*, 14(28), 77-94.
- Borda-Rodríguez, A., Johnson, H., Shaw, L., & Vicari, S. (2016). What Makes Rural Co-operatives Resilient in Developing Countries? *Journal of International Development*, 28(1), 89-111. 10.1002/jid.3125.
- Castilla Polo, F., & Gallardo Vázquez, D. (2014). La Revelación Social en Sociedades Cooperativas: Una Visión Comparativa de las Herramientas más Utilizadas en la Actualidad. *REVESCO: Revista De Estudios Cooperativos*, 114(114), 7.10.5209/rev_REVE.2014.v114.44291.
- Chaves-Ávila, R. (2021). In UNTFSSSE (Ed.), *Producing Statistics on Social and Solidarity Economy Policy Recommendations and Directions for Future Research*. UN Inter-Agency Task Force on Social and Solidarity Economy (UNTFSSSE).
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2022). In CEPAL (Ed.), *Hacia la transformación del modelo de desarrollo en América Latina y el Caribe: producción, inclusión y sostenibilidad*. CEPAL.
- Díaz de León, D., & Rivera, I. (2019). Desafíos en el Emprendimiento en Cooperativas de la Ciudad de México. *Projectics/Proyética/Projectique*, 23(2), 63-77. doi:10.3917/proj.023.0063 Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-projectique-2019-2-page-63.htm>.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2020). *MIPYMES en América Latina: Un Frágil Desempeño y Nuevos Desafíos para las Políticas de Fomento*. Santiago de Chile: CEPAL. LC/TS.2018/75/Rev.1.
- Duque, P., Meza, O. E., Giraldo, D., & Barreto, K. (2021). *Economía Social y Economía Solidaria: Un Análisis Bibliométrico y Revisión de Literatura*.

- REVESCO: Revista De Estudios Cooperativos, 138(138), e75566.
10.5209/reve.75566.
- Espín Maldonado, W. P., Bastidas Aráuz, M. B., & Durán Pinos, A. (2017). Propuesta Metodológica de Evaluación del Balance social en asociaciones de Economía Popular y Solidaria del Ecuador. *CIRIEC-España*, 1(90), 123-157.
10.7203/CIRIEC-E.90.9240.
- Fu, J. S., & Cooper, K. R. (2021). Interorganizational Network Portfolios of Nonprofit Organizations: Implications for Collaboration Management. *Nonprofit Management & Leadership*, 31(3), 437-459. 10.1002/nml.21438.
- Guridi, L., Pérez de Mendiguren, J. C., Iametti, A., Deux, M. V., Vázquez, G., & Uribe, A. (Eds.) (2011). *Experiencias de Economía Social y Solidaria: Compartiendo Estrategias y Aprendizajes*. REAS Euskadi.
- Hartmann, A., & Linn, J. F. (2007). *Scaling Up: A Path to Effective Development* (2020 Focus Brief on the World's Poor and Hungry People ed.).
- Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two Decades of Sustainability Management Tools for SMEs: How Far Have We Come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505. 10.1111/jsbm.12154.
- Juliá Igual, J. F., Bernal Jurado, E., & Carrasco Monteagudo, I. (2022). Economía Social y Recuperación Económica tras la Crisis del COVID-19. *CIRIEC-España*, (104), 7-33. 10.7203/CIRIEC-E.104.21734.
- Kim, D., Cho, W., & Allen, B. (2020). Sustainability of Social Economy Organizations (SEOs): An Analysis of the Conditions for Surviving and Thriving. *The Social Science Journal (Fort Collins)*, (ahead-of-print), 1-17.
10.1080/03623319.2020.1799174
- Lee, S. (2020). Role of Social and Solidarity Economy in Localizing the Sustainable Development Goals. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 27(1), 65-71. 10.1080/13504509.2019.1670274.
- Marcis, J., Bortoluzzi, S. C., de Lima, E. P., & da Costa, S. E. G. (2019). Sustainability Performance Evaluation of Agricultural Cooperatives' Operations: A Systemic Review of the Literature. *Environment, Development and Sustainability*, 21(3), 1111-1126. 10.1007/s10668-018-0095-1.
- Monzón, J. L., & Chaves, R. (2008). The European Social Economy: Concept and Dimensions of the Third Sector. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 79(3-4), 549-577. 10.1111/j.1467-8292.2008.00370.x.
- Mugarra Elorriaga, A. (2001). Responsabilidad y Balance Social Hoy en Día: Un Reto para las Cooperativas. *CIRIEC-España*, (39), 25-50.

- OECD (2022). *From Informal to Formal Jobs: The Contribution of Cooperatives in Colombia*. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers. 10.1787/28214bf5-en.
- OIT (2022). *Avanzar en la Agenda 2030 a través de la Economía Social y Solidaria*. Documento de Posición del Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre Economía Social y Solidaria.
- Pérez de Mendiguren, J. C., Etxezarreta, E., & Guridi, L. (Eds.) (2009). *Economía Social, Empresa Social y Economía Solidaria: Diferentes Conceptos para un Mismo Debate* (Papeles de Economía Solidaria ed.). REAS Euskadi.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks. *Journal of Management*, 33(3), 479-516. 10.1177/0149206307302554.
- Ramírez Casillas, M. (2022). La metodología del Balance Social Cooperativo: Identificación, Descripción y Observaciones Críticas. *Revista Iberoamericana De Economía Social Y Solidaria*, 1(1), 11-61.
<https://ecoss.iberomx/index.php/ecoss/article/view/1>.
- Roesch, A., Nyfeler-Brunner, A., & Gaillard, G. (2021). Sustainability Assessment of Farms Using SALCASustain Methodology. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1392-1405. 10.1016/j.spc.2021.02.022.
- Rubio-Rodríguez, G., & De Almeida Santos, F. (2021). Auditoría Social en las Organizaciones del Sector Cooperativo: Precedente de Notable Escenario de Gobernabilidad. *REVESCO: Revista De Estudios Cooperativos*, 138(138), e73868. 10.5209/reve.73868.
- Van Aken, J. E. (2004). Management Research Based on the Paradigm of the Design Sciences: The Quest for Field-Tested and Grounded Technological Rules. *Journal of Management Studies*, 41(2), 219-246. 10.1111/j.1467-6486.2004.00430.x.
- Veltmeyer, H. (2018). The Social Economy in Latin America as Alternative Development. *Canadian Journal of Development Studies / Revue Canadienne D'Études Du Développement*, 39(1), 38-54. 10.1080/02255189.2017.1294052.