

## Diagnóstico de la gestión pública del desarrollo en El Salvador

### *Diagnosis of the public management of development in El Salvador*

**Erick Menjívar Escobar**

Licenciado en Economía, Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, El Salvador

Especialización en Macroeconomía, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile

Maestro en Administración de Empresas, Universidad de Valencia, España

Doctor en Gestión Pública y Ciencias Empresariales, Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP) y

Universidad Francisco Gavidía, Costa Rica – El Salvador

Analista económico en el área de la cooperación internacional y el sector empresarial

Docente de postgrados, Universidad Francisco Gavidía, El Salvador

[emenjivar@ufg.edu.sv](mailto:emenjivar@ufg.edu.sv)

ORCID: 0000-0001-5243-5354

Fecha de recepción: 08 de octubre de 2021

Fecha de aprobación: 26 de enero de 2022

DOI:

## RESUMEN

La gestión pública salvadoreña ha privilegiado el corto plazo; ello repercute negativamente en la capacidad prospectiva y profundidad estratégica.

El diagnóstico realizado devela que El Salvador presenta graves brechas estructurales, que en el contexto de la pandemia se han exacerbado y tornado aún más evidentes. De ahí la relevancia de reflexionar respecto al cariz prospectivo de la gestión del desarrollo nacional, con visión estratégica.

**Palabras claves:** gestión del desarrollo, gestión pública, prospectiva, visión estratégica.

## *ABSTRACT*

*Salvadoran public management has privileged the short term; This has a negative impact on prospective capacity and strategic depth.*

*The diagnosis made reveals that El Salvador has serious structural gaps, which in the context of the pandemic have been exacerbated and become even more evident. Hence the relevance of reflecting on the prospective aspect of the management of national development, with a strategic vision.*

**Keywords:** *development management, public management, prospective, future-proof strategy.*

## Introducción

Las distintas interacciones de los actores políticos (sociedad salvadoreña, grupos de interés, grupos con capacidad de veto, partidos políticos y Asamblea Legislativa), generan diversos escenarios en el desarrollo económico y social de la nación. En este sentido, las instituciones constituyen las estrategias de los actores y en su interacción generan resultados colectivos (Vargas, 2018).

Desde un enfoque institucional<sup>1</sup>, la institucionalización es el proceso por el cual las instituciones se producen y reproducen. Acá el concepto base de institución es el de Vargas (2018): “definimos a las instituciones como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales, compuesto de ideas, valores, creencias y leyes que determinan las formas de intercambio social” (p. 26). Por ende, los distintos actores de la sociedad salvadoreña interactúan en un contexto constreñido por las instituciones<sup>2</sup>, base de cualquier sistema político.

Por su parte, desde una perspectiva neo institucional, North (1990) indica que “las instituciones políticas constituyen o celebran acuerdos anticipados de cooperación. Reducen la incertidumbre creando una estructura estable de cambio, cuyo resultado es un sistema complejo de estructuras de comités, que consiste tanto en reglas formales como en métodos informales de organización” (p. 37).

A la luz de todo lo anterior, los determinantes político-institucionales, las acciones respecto a la gestión del desarrollo, y sus resultados a través del tiempo, constituyen la materia prima para el diagnóstico de la gestión pública del desarrollo salvadoreño.

## Diagnóstico de la gestión pública del desarrollo

El presente acápite profundiza en la dinámica de la gestión pública del desarrollo en El Salvador; donde, la indagación busca comprender:

- **Las acciones respecto a la gestión del desarrollo.** La gestión del desarrollo es una responsabilidad, en última instancia, del Estado, mediante la gestión pública, por medio de distintas acciones o medios, políticas públicas, leyes, entre otros. Dichas acciones forman parte de un contexto cultural e ideológico que permea a la administración de turno, lo cual marca el diseño e implementación de las distintas acciones impulsadas por el Ejecutivo, mediante las instituciones públicas. Ello devela la importancia del rol del Estado, de actores estratégicos y del gobierno en torno a la gestión del desarrollo.

---

1 Los enfoques clásicos del análisis institucional son: Teoría clásica de la administración tradicional (Taylor, 1923); Teoría de la burocracia (Weber, 1947); Teoría sistémica (Von Bertalanffy, Batenson, Crozier, Friedberg, Palozzi, Etkin, 1940-1950); Escuela francesa (Llobrot, Lourau, Lapassade, Hess, Ardoino, 1940).

2 Ayala Espino (1999), destaca que los procesos de toma de decisiones se vuelven más complejos al intervenir varios actores, procedimientos complejos e instituciones bien desarrolladas. Por tanto, adquiere relevancia la noción de racionalidad limitada (los conocimientos y las capacidades de cálculo no son fácilmente transferibles, y las instituciones son difíciles de traspasar).

- **Los resultados obtenidos a través del tiempo.** Los determinantes político-institucionales son parte constituyente y, en ese proceso, configuran el desarrollo económico y social de la nación; este último, no necesariamente es incremental o lineal; pueden existir estadios de retroceso e involución.

Teniendo ello en consideración, se realiza un diagnóstico de la gestión del desarrollo, en el marco del COVID-19, respecto a los siguientes ejes transversales, con cariz prospectivo y visión estratégica:

- **Acceso y uso de internet / tecnologías disruptivas.** La construcción de una gobernanza digital pasa por la creación de condiciones base, tales como la infraestructura digital y la conectividad. En América Latina, el 67 % de los hogares urbanos tiene conexión a internet; en el caso de las zonas rurales, sólo lo está el 23 % de ellos. En El Salvador, más del 90 % de los hogares rurales no cuenta con conexión a internet (Comisión Económica para América Latina, 2020, *pág. 3*). A la vez, el costo mensual de conectar a los hogares sin conexión es mucho mayor que el resto de los países de la región, debido al gran número de hogares desconectados y a su bajo nivel de ingreso<sup>3</sup>. Ello se convierte en una camisa de fuerza para el desarrollo de tendencias como el teletrabajo. En concreto, se estima que en Latinoamérica sólo el 21.3 % de los ocupados podría teletrabajar; la nación salvadoreña está por debajo de ello, en torno al 18 % (Comisión Económica para América Latina, 2020, *pág. 6*).
- **Ámbito social.** Durante el año 2020, la pandemia devela y exacerba grandes brechas estructurales. Aquí se destacan:
  - a. Coyuntura laboral. El Producto Interno Bruto (PIB) de América Latina experimentó una contracción de -7.1 %, lo que detonó una caída del empleo y un incremento en la tasa de desocupación, en torno al 10.5 %. En El Salvador, la tasa de variación interanual del empleo registrado (-3 %, para el 2020) superó el crecimiento registrado en 2019, en torno al 2.5 %. (Comisión Económica para América Latina, 2021).
  - b. Pobreza. En América Latina, la tasa de pobreza extrema fue de 12.5 % y la tasa de pobreza afectó al 33.7 % de la población. En un contexto de incertidumbre, la CEPAL realiza una proyección de la pobreza mediante tres escenarios: escenario bajo (la pobreza aumentaría 3.4 puntos porcentuales), escenario medio (incrementaría 4.4 puntos porcentuales) y en un escenario alto (sería 5.5 puntos porcentuales). En esa línea de proyección, en el caso salvadoreño, los escenarios de la pobreza extrema son: bajo (8.5 %), medio (9.0 %), alto (9.6 %). Respecto a la pobreza, los escenarios develan: bajo (35.4 %), medio (36.4 %), alto (37.3 %), (Comisión Económica para América Latina, 2020, *pág. 1*).
  - c. Salud. Previo a la crisis sanitaria, la región presentaba un reducido espacio fiscal para destinar recursos a sectores relevantes como la salud. En el caso de El Salvador, el pago del servicio de la deuda es superior al gasto en salud como proporción del PIB (2.4 %, para 2019). En el marco del

---

<sup>3</sup> Ibid. Página 24.

COVID-19, se acentuó dicha brecha estructural, pese a las medidas de emergencia implementadas en dicha área durante la pandemia (BID, 2020).

- d. Educación. La CEPAL destaca que el 46 % de los niños y niñas entre 5 a 12 años en Latinoamérica, vive en hogares que no están conectados a internet. A partir de la cuarentena domiciliar, la educación salvadoreña, en particular las escuelas, se desarrolló por doscientos días (FUSADES, 2021), bajo la modalidad de educación en línea. En ese marco, se devela la disparidad de acceso a dispositivos digitales y a internet de banda ancha, entre la población urbana y rural, entre los sexos, entre población con y sin discapacidades. También se evidencia una baja formación docente en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
- **Crecimiento económico inclusivo.** CEPAL destaca que el porcentaje de puestos de trabajo que puede migrar al teletrabajo está positivamente correlacionado con el nivel de PIB *per cápita* y menores niveles de informalidad. En la economía salvadoreña, el 70 % de trabajos en el país son del sector informal. En el año 2020, el país experimentó una contracción económica de un -8.6 %. Mas allá de las medidas de reactivación de corto plazo, lo cual genera un efecto rebote de crecimiento, El Salvador requiere de un crecimiento económico inclusivo sostenido en el largo plazo.

## **Bicentenario de la independencia de El Salvador**

En los primeros dos siglos de existencia de la República de El Salvador, la nación ha transitado por distintas tendencias, ciclos y coyunturas. Acá, por razones de énfasis, se divide en tres momentos temporales, pero articulados, así: los primeros cien años, el siglo XX y las tres primeras décadas del siglo XXI, en el marco del inicio del tercer centenario de la independencia.

Un hito que apertura el primer centenario de la independencia, sin la finalidad de amputar la historia, lo constituye el primer movimiento independentista de San Salvador<sup>4</sup>, el cual se fortalece con los procesos de emancipación en los países de Guatemala, Honduras, Costa Rica y Nicaragua; ello derivó en la firma del Acta de Independencia de América Central. Dicho acontecimiento se destaca, pues al interior de la gesta, sin exagerar la consideración, estaba presente la estrella polar para las generaciones futuras, a saber: el proceso se apoyó en los ideales del lema “libertad, igualdad y fraternidad”.

Dentro del panorama del siglo XX, los acontecimientos históricos, políticos, sociales y económicos van configurando un cambio estructural y un cambio institucional<sup>5</sup>; de los aspectos relevantes de dicha dinámica conviene destacar:

---

4 El 5 de noviembre de 1811, también conocido como primer grito de independencia de Centroamérica.

5 El Instituto Nacional de Formación Docente (INFOD), ha elaborado una reflexión crítica e histórica plasmada en la colección Bicentenario, en la conmemoración del Bicentenario de la Independencia de Centroamérica.

- La evolución del Estado salvadoreño está íntimamente relacionada con el contexto social; tal como acota Zamora (2019), no es posible concebir la sociedad sin el Estado; es inconcebible estudiar el desarrollo histórico del Estado, al margen de la sociedad.
- El análisis del modo de desarrollo que ha prevalecido en El Salvador; lo cual requiere de la comprensión de los distintos modelos económicos implementados en la sociedad, así como los resultados generados por los mismos en términos de crecimiento y de desarrollo económico y social.
- En el devenir nacional, no puede obviarse el rol de los actores en torno a objetivos relevantes y estratégicos; en el caso salvadoreño, prevalece la divergencia, la intolerancia y la violencia, como expresión de intereses particulares, de clase. La falta de espacios políticos y de problemas estructurales desemboca en una lucha armada; el hito que define el periodo finisecular es la firma de los Acuerdos de Paz. En este sentido, Turcios (2019), señala que “el siglo político terminó en forma impresionante, clausurando la mayor guerra con el reconocimiento al diálogo y a las negociaciones... Antes no había ocurrido nada igual. Así transcurrió la fundación de la democracia en El Salvador” (p. 197).

De manera paralela, el entorno internacional y regional ha transitado por sus propias tendencias, ciclos y coyunturas, lo cual tiene una connotación en la dinámica salvadoreña. En este sentido, acá desde una mirada prospectiva, el hito a destacar es la Cuarta Revolución Industrial, pues rompe los esquemas de hacer las cosas en los ámbitos transversales de la vida; ello va configurando un Estado digital, una sociedad digital y una economía digital. Lo anterior se potencia durante la pandemia y post COVID-19, pues la misma acelera un nuevo panorama internacional, regional y nacional en el modelo de desarrollo, en los modelos de negocios, en las relaciones laborales, en la administración pública, en estilos de vida, entre otros; todo acontece, en un entorno caracterizado por la complejidad e incertidumbre.

Si bien en términos diacrónicos, los ejes temporales, así como el énfasis realizado respecto a los hechos históricos, políticos, ideológicos, culturales, económicos, institucionales y sociales que han definido, marcan y marcarán la dinámica de El Salvador, constituye el cierre de doscientos años de Independencia de la nación; también se vuelven relevantes pues conforman *el inicio del tercer centenario de dicha gesta*, lo cual implica nuevos retos y desafíos al interior de la sociedad, así como de lo que acontece en términos regionales e internacionales.

Teniendo lo anterior en consideración, se abre una gran diversidad de interrogantes, que van más allá de los fines del presente esfuerzo. A partir de dicha aclaración, el énfasis gira en torno a una pregunta para trazar la posible evolución de la nación, desde la perspectiva *future-proof strategy*, léase la perspectiva de políticas públicas de futuro y estrategia de futuro, a saber:

## Figura 1

*Pregunta generadora.*



Fuente: elaboración propia.

Más que brindar una respuesta a la interrogante, la misma se plantea para centrar la mirada en el eje de mayor trascendencia para la vida política, social y económica de El Salvador, a saber: la procura del desarrollo económico y social, cuya finalidad última es el bienestar de la sociedad. Por tanto, el acento gira hacia una estrategia de futuro. En este sentido, CEPAL (2021), hace un llamamiento para la zona de América Latina y el Caribe (ALCA) a transitar de la inmediatez; donde las políticas de corto plazo tengan una visión de largo plazo y sean coherentes entre sí. Dicho señalamiento se vuelve pertinente en el marco de la pandemia, donde las economías desarrolladas y las sistémicas<sup>6</sup> han realizado una combinación estratégica en dos momentos, a saber:

- Las estrategias de desarrollo para la reactivación. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI, 2021) revela que los países desarrollados y emergentes movilizaron respectivamente el 16.4 % del PIB y el 10.7 % del PIB en gastos adicionales y créditos fiscales; a la vez, destinaron el 11.3 % del PIB y el 7.2 % del PIB respectivamente, en préstamos, capital y garantías.
- Al mismo tiempo, se abordan desafíos de desarrollo de largo plazo. En concreto: 1) La Unión Europea (UE) contempla el mecanismo *Next Generation UE* centrado en sociedades más resilientes, sostenibles y preparadas para transiciones digitales y ecológicas (Consejo Europeo, 2021); 2) El plan quinquenal de China, 2021-2025, impulsará el modelo de desarrollo circulación dual, léase fomento del consumo interno, nuevos ejes de crecimiento, desarrollo tecnológico, autosuficiencia, innovación y despliegue de industrias nacionales (CEPAL, 2021); y 3) Los Estados Unidos han

<sup>6</sup> Las economías sistémicas son Estados Unidos, la Zona Euro, China y Japón, las cuales conforman el 50 % del Producto Interno Bruto (PIB) mundial.

establecido un replanteo de estrategias de desarrollo en servicios públicos y digitales, manufactura e innovación.

Frente a dicha realidad, la CEPAL (2021), destaca que la región no cuenta con una visión estratégica para adaptarse a estos cambios profundos en el entorno mundial. Frente a un mundo que cambia aceleradamente, la región corre el riesgo de profundizar su condición periférica.

Tras lo anterior, la CEPAL (2021), sostiene que las políticas de corto plazo centradas en la reactivación post COVID-19 deben integrarse con una estrategia de cambio estructural; y, es contundente en reiterar que se vuelve impostergable una visión prospectiva y su institucionalización en la gestión pública. En esta línea, se potencia la pertinencia del enfoque *future-proof strategy* plasmado por distintos centros de pensamiento, institutos de investigación y universidades alrededor del mundo<sup>7</sup>. De fondo, la visión estratégica es un imperativo para cualquier nación, en el marco de un Estado, sociedad y economía digital; en un entorno caracterizado por la complejidad e incertidumbre, para hacer frente a los desafíos de desarrollo de largo plazo, respecto a un objetivo colectivo, a saber: el bienestar social.

En retrospectiva, tras doscientos años de la independencia de la República de El Salvador, el bienestar de la sociedad se ha convertido en un objetivo esquivo de alcanzar, pues la tendencia de país en torno a dicho fin presenta un crecimiento económico inestable, se mantiene la heterogeneidad estructural, la cual se evidencia en deficiencias en ámbitos transversales del desarrollo humano, tales como educación y salud; por ende, la gestión del desarrollo ha sido insuficiente para revertir dicha realidad.

Bajo esa trayectoria inercial daría la impresión de que es imposible trazar una línea recta hacia el futuro; en ausencia de ello, en el marco de la celebración del Bicentenario de la Independencia de la República de El Salvador, sí es posible diseñar una estrategia de futuro, la cual se concibe como: *una combinación inteligente entre lo estratégico y lo táctico, léase una gestión reactiva (táctica), proactiva (integración de lo táctico y lo estratégico) y prospectiva (estratégico)*. De cara al inicio del tercer centenario de la Independencia, los ejes transversales giran en torno a:

- **Crecimiento económico inclusivo.** La sociedad salvadoreña enfrenta un problema de crecimiento inestable de larga data. En el marco de la pandemia, la economía enfrenta su peor contracción económica, en torno al -7.9 % al cierre del 2020; en el proceso de recuperación, para el 2021, la proyección de crecimiento ronda el 10 %, como un efecto rebote; lo relevante, la proyección de crecimiento para el 2022 es del 3 %, promedio en el cual se ha mantenido la economía salvadoreña,

---

<sup>7</sup> Tales como Center for futures studies, University of Dubai; University of Sussex, Reino Unido; Finnish Environment Institute SYKE, Finlandia; Utrecht University Centre for Global Challenges, Países Bajos; Copernicus Institute of Sustainable Development, Países Bajos; ARUP foresight, London; World Bank Group; UNDP Global Centre for Public Service Excellence; Institute of Systems Science; National University of Singapore; Institute for Public Policy Research, InterAmerican Dialogue; CEPAL; Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP).



desde el inicio del siglo XXI; de fondo, vuelve a ser evidente la ausencia de un crecimiento estable y sostenido.

En este contexto, un bajo e inestable crecimiento compromete las finanzas públicas, vía recaudación fiscal. Ello se vuelve relevante en el caso de una economía dolarizada, pues la sostenibilidad de esta pasa por la robustez de la actividad económica o por la atracción de dólares.

Para revertir dicha panorámica, la política económica nacional debe tener como fin último el bienestar. Desde dicho marco, es crucial que las autoridades de turno realicen una apuesta decidida por impulsar un crecimiento económico inclusivo, donde la visión económica debe ser la transición de una economía tradicional hacia una digital.

- Apuesta decidida por la gobernabilidad democrática. La sociedad podría transitar hacia derroteros donde el Estado de derecho y la democracia ceden terreno a regímenes populistas y autoritarios, quienes adoptan decisiones de manera unilateral y autocrática, desde un clima de miedo y descontento social.

La coyuntura del *shock* sanitario abre la posibilidad que no se profundice en la democracia; en su lugar, se potencien posturas mesiánicas o hiperpresidencialistas; un paisaje sombrío para la fundación de la democracia salvadoreña, pues existiría la tentación de revertir los logros alcanzados con la firma de los Acuerdos de Paz.

Con la finalidad de gestionar las incertidumbres y complejidades a las cuales se enfrentará la nación, así como para construir una democracia más robusta, se vuelve vital una institucionalidad sólida, pues la calidad de estas incide positivamente en el desarrollo de cualquier país.

Los retos y desafíos que tiene planteados la sociedad salvadoreña, de cara al inicio del tercer centenario de su Independencia, podrían enfrentarse de una mejor forma en la medida que haya mayor involucramiento y confianza entre los distintos sectores de la sociedad; ello, pasa por una condición base: la construcción de capacidades de sus ciudadanos; léase una visión social centrada en la gobernabilidad democrática.

- **Gobierno inteligente**<sup>8</sup>. El Salvador enfrenta desafíos urgentes e impostergables en su ámbito interno y externo. A la vez, la nación deberá gestionar las crisis y los cambios, en un entorno VUCA<sup>9</sup>. Dicha panorámica imprimirá presión a los gobiernos de turno, pues se pondrá a prueba su capacidad de gestión.

---

8 Para una mirada preliminar sobre el Gobierno inteligente ver revista Realidad y Reflexión No 51. Páginas 65-68: <https://ri.ufg.edu.sv/jspui/handle/11592/9460>

9 VUCA, acrónimo de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad. Un mayor detalle del desafío que compone el acrónimo VUCA, lo brindan Bennet y Lemoine (2014). Por su parte, Castillo (2021), brinda una profundidad sobre el desafío del sector público respecto a la adaptabilidad permanente.

En este sentido, desde una perspectiva prospectiva con visión estratégica, resulta imperativo la transición de un diseño gubernamental tradicional (caracterizado por dar respuesta inmediata a eventos coyunturales, convirtiendo a los mismos en el centro de gravedad del gobierno; por políticas públicas de corto plazo; por la toma de decisiones improvisadas, guiada por emociones, carentes de evidencia; todo ello, incrementa la brecha entre las soluciones dadas y las transformaciones de los déficits sociales) hacia un gobierno inteligente, conceptualizado como una nueva gobernanza, con un enfoque sistémico, en la gestión del desarrollo; cuya visión es la mejora del bienestar social.

## Reflexiones

La gestión del desarrollo ha sido insuficiente en torno al fin último del Estado, a saber: *bienestar de la sociedad*. De ahí la relevancia de reflexionar respecto al cariz prospectivo de la gestión del desarrollo nacional, con visión estratégica respecto a:

1. Las políticas públicas estatales, con durabilidad en el tiempo, independientemente del partido político en el poder;
2. La gestión del desarrollo arroja resultados halagüeños en el proceso de desarrollo económico y social; los esfuerzos realizados a la fecha han sido insuficientes;
3. La sociedad percibe el bienestar como un objetivo alcanzable, donde se construye un horizonte futuro compartido; por el contrario, el bienestar es un objetivo esquivo de alcanzar, donde los retos y desafíos de la sociedad salvadoreña parecieran imposibles de superar, desdibujándose un horizonte aspiracional compartido.

En el inicio del tercer centenario de la gesta de la Independencia, existe la tentación de tomar atajos respecto a la gestión del desarrollo. La interrogante de fondo es si El Salvador corre el riesgo de cambiar de dirección respecto a un objetivo colectivo de país, a saber: la gestión del desarrollo. Y en ese marco, si el Estado pudiera desviar su atención de su razón última de ser: bienestar social. No hay garantía que ello suceda o no; pero, frente a ello, sí es posible trazar una mejor estrategia posible de cara al futuro.

En suma, en el marco del Bicentenario de la Independencia de El Salvador; sobre todo, en el inicio del tercer centenario de dicha gesta, la prospectiva y visión estratégica se vuelven un reto impostergable nacional.

## Referencias

- Acevedo, C. (2019). Siglo XX. *Visión económica de El Salvador (Colección Bicentenario, 2)*. San Salvador: Instituto Nacional de Formación Docente.
- Ayala Espino, J. (1999). *Instituciones y Economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). *El impacto de la COVID-19 en las economías de la región*.
- Bennett, N. &. (2014). Lo que VUCA realmente significa para ti. *Horizontes de negocios*, 311-317.
- Castillo, M. J. (2021). *Sector público en un entorno VUCA: el desafío de la adaptación permanente*. San José: Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP).
- Comisión Económica para América Latina. (2020). *El desafío social en tiempos del COVID-19*. Santiago.
- Comisión Económica para América Latina. (2020). *Panorama social de América Latina*. Santiago.
- Comisión Económica para América Latina. (2020). *Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19*. Santiago.
- Comisión Económica para América Latina. (2021). *Coyuntura laboral en América Latina y el Caribe*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe/Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Trabajo decente para los trabajadores de plataformas en América Latina*. Santiago.
- Europea, C. (2021). *Web oficial de la Unión Europea*. Obtenido de [ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe\\_es](https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_es)
- North, D. (1990). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*.
- North, D. (1990). *Institution, changes and economic performance*.
- Social, F. S. (junio de 2021). Fusades. Obtenido de <http://fusades.org>
- Turcios, R. (2019). *Siglo XX. Tendencias y coyunturas de cambio (Colección Bicentenario, 1)*. San Salvador: Instituto Nacional de Formación Docente.
- Vargas, J. P. (2018). Regenerar la integración desde el fortalecimiento institucional. *Análisis de la realidad nacional*, 16-51.
- Zamora, R. (2019). *Siglo XX. Sociedad y Estado (Colección Bicentenario, 3)*. San Salvador: Instituto Nacional de Formación Docente.