

Material Didáctico Sistematizado.

Gestión de Proyectos de Economía Social y Desarrollo Local.

Stein, Natalia, Cediél, Hans y Browne, Marcela.

Cita:

Stein, Natalia, Cediél, Hans y Browne, Marcela (2016). *Gestión de Proyectos de Economía Social y Desarrollo Local*. Material Didáctico Sistematizado.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/natalia.stein/27>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/p0k3/PkX>

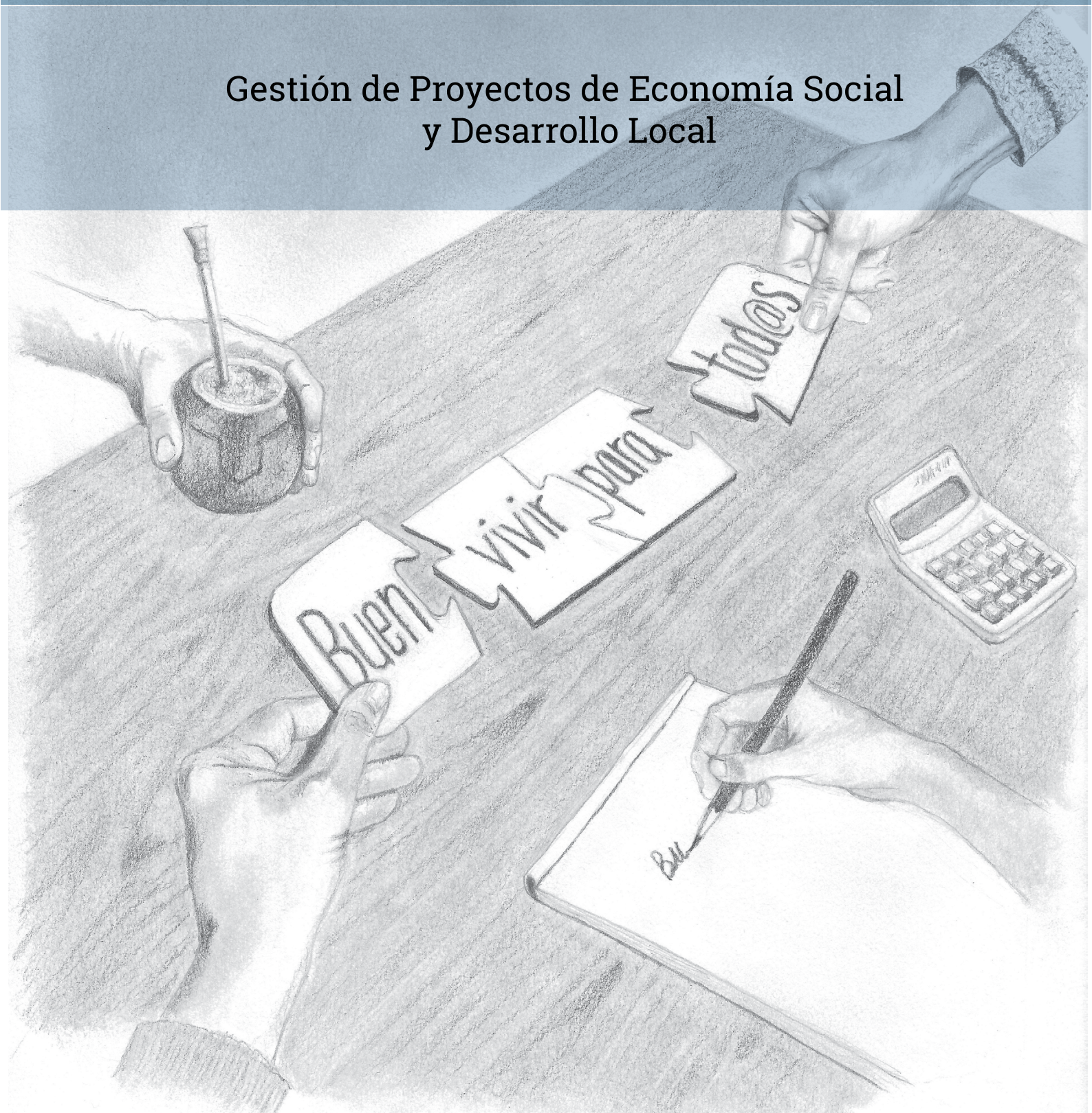


Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

Diplomatura en Economía Social y Desarrollo Local

Gestión de Proyectos de Economía Social
y Desarrollo Local



Presidente de la Nación

Ing. Mauricio Macri

Jefe de Gabinete de Ministros

Lic. Marcos Peña

Ministro de Educación y Deportes

Lic. Esteban Bullrich

Jefatura de Asesores de Gabinete del Sr. Ministro

Dr. Diego Marias

Secretario de Políticas Universitarias

Dr. Albor Cantard

Gobernador de la provincia de Chaco

Ing. Domingo Peppo

Rector UNCAus.

Ing. Omar V. Judis

Vice rector UNCAus.

Ing. Walter López

Coordinador Gral. Diplomatura

Lic. Gustavo Wansidler

**Coordinación Pedagógica
e Institucional de la Diplomatura**

Esp. Marcela Browne

Lic. Laura Cayre

Coordinación Audiovisual

Christian Wansidler

Gestión de Proyectos de Economía Social y Desarrollo Local

Diplomatura en Economía Social y Desarrollo Local

Autores

Lic. Natalia Stein

Lic. Hans Cediél

Esp. Marcela Browne

Índice

El presente material tiene por objetivo acercar los contenidos de Gestión de Proyectos de Economía Social y Desarrollo Local a las prácticas cotidianas de las personas y organizaciones vinculadas a la temática.

A través de los recursos didácticos presentes en cada uno de los Capítulos podemos mirar, reflexionar, desmenuzar conceptos clave y sumar herramientas a nuestra valija de emprendedores sociales. Cada vez que una mano se levanta y confirma que "Nosotr@s sabemos", el material se enriquece y cobra sentido. Cada experiencia relatada allí, es la historia de un productor/a que facilita el camino para otros/as.

Nuestro reconocimiento a todos/as aquellos/as que con su quehacer diario confirman que la economía social es la posibilidad de generar un buen vivir para todos/as.

Introducción	7
Capítulo 1: Hacia la Planificación Estratégica Participativa de la Organización	9
1.1. Tipos de Gestión Organizativa	11
1.2. Planificación Estratégica Participativa: la herramienta	15
1.3. Planeamiento Estratégico Participativo	19
Capítulo 2: El Proyecto de Economía Social	29
2.1. ¿Qué es planificar?	31
Capítulo 3: Plan de Gestión de un Proyecto de la Economía Social	43
3.1. Hacia el plan de gestión	45
3.2. Mirando hacia afuera	49
3.3. Haciendo números	53
Capítulo 4: Producir para Distribuir	59
4.1. El fruto de nuestro trabajo	61
4.2. Pautas de evaluación y seguimiento	65
Capítulo 5: La Importancia del Registro	71
5.1. Las claves del registro	73
5.2. El presupuesto	79
5.3. El tablero de comando	83
5.4. La contabilidad	85

Edición

Micaela Herbón

Diseño Gráfico

Catalina Crescente

Ilustraciones

Otto Soria

Introducción

*“Cuantos más hilos se trenzan,
más hermoso es el diseño,
reflejando los colores que pintan el universo.
La belleza de la trama le viene de lo complejo.
Requiere mucha paciencia hacer un tejido nuevo.
Hay que ponerle coraje, bordar gozo y sufrimiento
con la fuerza de tus manos, los latidos de tu pecho.
Hay que inaugurar talleres donde viva lo diverso,
refugios de la esperanza, lugares de nacimiento,
donde nadie quede afuera de la fiesta y el encuentro.
Remendemos los desgarros
que nos va dejando el tiempo.
Es hora de ir anudando y juntarse en el intento
desatando aquellos nudos
que nos fueron sometiendo.
No hay tarea más urgente,
que tejer junto a mi pueblo
las redes de la justicia que nos vayan sosteniendo,
hilvanando la utopía con los hilos de sus sueños.”*

Humberto Pegoraro

A lo largo de este Módulo abordaremos las distintas temáticas y herramientas que hacen al proceso de organización e implementación de un proyecto de economía social y desarrollo local. Entre todos y todas intentaremos dar respuestas a lo que hemos relevado como las cuestiones más importantes que toda organización y emprendimiento de la economía social debe enfrentar en su día a día para que las actividades productivas sean viables y sostenibles en el tiempo. Plantearemos preguntas que nos ayudarán a orientar y ordenar las distintas actividades que debemos realizar para lograr nuestros objetivos comunes de la mejor manera posible.

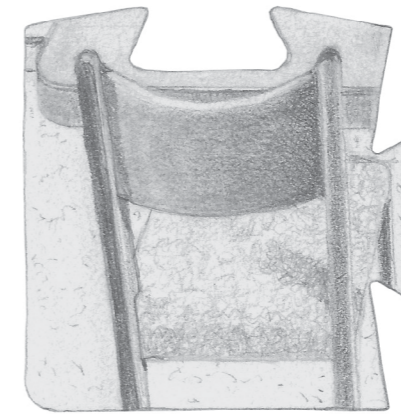
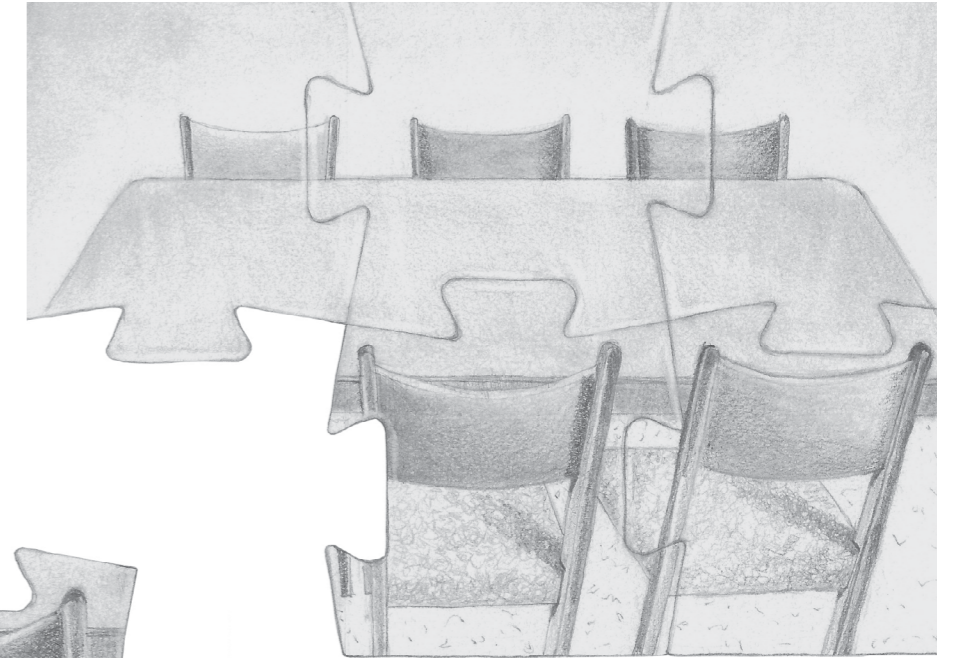
Es así que veremos las distintas etapas de un proyecto, entendiéndolas como un proceso compuesto por: el diagnóstico, la formulación, la ejecución y la evaluación.

Algunas herramientas son:

- el diagnóstico participativo, que nos permitirá identificar necesidades;
- la elaboración de planes de actividades, fijando objetivos, alternativas de acción y resultados esperados;
- y de manera integral, la planificación estratégica participativa.

Además, trabajaremos sobre la gestión y administración de los emprendimientos socioeconómicos, con una aproximación a las herramientas contables básicas. Son las tareas que tanto nos cuestan pero que muchas veces terminan siendo limitaciones grandes que nos impiden la puesta en marcha y sostenimiento de nuestros proyectos y organizaciones.

Es una alegría inmensa el poder soñar con la posibilidad de conformar proyectos desde nuestras propias capacidades, necesidades, deseos y potencialidades, tanto a nivel de nuestra organización, como en la vinculación con los actores y actrices que están presentes en los territorios que habitamos. Esto nos permitirá ser más eficaces a la hora de comprender las posibilidades de articulación con las distintas políticas y programas institucionales que promueven un buen vivir en nuestros territorios.



Capítulo 1 Hacia la Planificación Estratégica Participativa de la Organización

Planificar la economía social exige la convicción de que el cambio es posible

El crecimiento del sector de la economía es enorme. En una suerte de evolución acelerada, aparecen el emprendedurismo asociado y autogestionado, las organizaciones del trabajo comunitario, el reconocimiento de la economía doméstica; crece el desarrollo de las pequeñas pymes, el cooperativismo, las fábricas recuperadas y las organizaciones de la economía social en su conjunto.

Observamos el crecimiento de experiencias y organizaciones variadas de la economía social, que hoy en día aparecen con formas y modelos que se recrean. Se van esculpiendo y moldeando como nuevos fenómenos organizacionales, que forman parte de este escenario, independientemente de la denominación específica.

1. Tipos de gestión organizativa

¿Qué es el gerenciamiento?

El gerenciamiento tiene que ver con la gestión, la dirección, o conducción de una organización. De esta manera podemos definir 4 modos de gestión de las organizaciones.

La gerencia pública: tradicionalmente, su protagonista es el/la funcionario/a, cuidadoso/a, burocrático/a, respetuoso/a de las normas, que hace sólo lo que está permitido y de ahí no se mueve. Promovemos la gerencia pública de la mano de políticas que diseñan e implementan funcionarios/as comprometidos/as en y con el territorio.

La gerencia privada: esta perspectiva de gerencia al contrario de la pública, puede hacer todo menos lo que la ley prohíbe, y su pretensión gira exclusivamente alrededor de la eficiencia en la ganancia privada.

La gerencia social: recientemente se han desarrollado otras formas de comprender las formas de organización de los emprendimientos sociales. Hay autores que hablan de la “gerencia social” basada en valores diferenciados, como la ética, la sensibilidad social, la intersectorialidad, colectiva, participativa y en diálogo con el territorio. Esta perspectiva es muy compartida por el Estado y organizaciones comunitarias que forman parte de la economía social.

La autogestión de los/as trabajadores/as: aparece con fuerza a partir de la crisis del año 2001 y 2002 en Argentina, y refleja maneras creativas en que los/as trabajadores/as de las fábricas recuperadas o de los sectores populares, se organizan para vincularse alrededor del trabajo. La economía social toma este aporte como una posibilidad de construcción de condiciones de vida social y económica desde los propios sectores populares.

En esta forma de gestión, los/as trabajadores/as se auto organizan alrededor del trabajo para tomar decisiones, organizar la gestión administrativa interna, decidir sobre las mejores formas de producción y las vinculaciones con las relaciones sociales, comerciales y sociopolíticas, que son condición necesaria para la transformación social como garantía de sostenibilidad a nivel del sistema de relaciones.

La autogestión es un proceso amplio, que implica aspectos políticos, socioculturales, económicos y los referidos a la producción. Se plantea como una alternativa socioeconómica de importancia para la garantía de la reproducción de la vida de los/as trabajadores/as y su entorno.

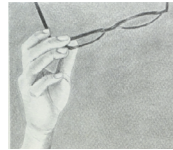
La autogestión desarrolla relaciones económicas transversales, aunque enfrente el desafío de producir en condiciones de competencia de mercado. El principal capital político y simbólico que lo diferencia de otros tipos de organización y gestión es el trabajo colectivo y la convicción de los/as trabajadores/as de desarrollar prácticas organizativas y productivas como un acuerdo común.

Algunas de las características que la definen son:

- gestión colectiva;
- democracia directa;
- igualdad entre los miembros asociados;
- utilización mayoritaria de la forma cooperativa de trabajo;
- dinámica autogestionaria no formal;
- garante de los derechos de los/as trabajadores/as;
- solidaridad social;
- y vínculos territoriales.

Para el desarrollo de este Capítulo presentaremos entonces a la Planificación Estratégica Participativa. Ahora bien, el Prof. Larocca (1997), economista argentino con una amplia trayectoria en formación de administradores y un camino recorrido en lo que hace a la responsabilidad social empresaria, propone un enfoque convergente entre el conocimiento y la práctica. Este enfoque permite superar el dilema que aparece cuando tratamos de universalizar instrumentos.

Juntos/as trabajaremos con esta herramienta ya que el conocimiento se multiplica cuando uno/a lo comparte, dialoga e interactúa.



Para mirar

Antes de poner las manos en la masa, pongamos atención al siguiente video y veamos una experiencia de autogestión, en una cooperativa de software libre, que enriquece el mundo de las experiencias de la economía social.

Especialmente les recomendamos mirar a partir del minuto 7:16

<https://www.youtube.com/watch?v=sMIIHA9mOmc>

2. Planificación Estratégica Participativa: la herramienta

El sistema integral de Planificación Estratégica Participativa tiene algunos atributos. No es mecánico, sino que se lo internaliza, moldea y adapta a la propia realidad u organización, ya que intermedia el capital intelectual o el discernimiento personal de cada uno/a.

Su objetivo es generar una mejora en el funcionamiento organizacional, que es lo que pretendemos como economistas sociales. Esta área del conocimiento se preocupa y ocupa de que las organizaciones funcionen mejor.

Ahora bien, ¿por qué la llamamos “Planificación Estratégica Participativa”?

¿Qué es eso de estrategia?

La estrategia se imagina como un sueño. Un sueño que debe hacerse viable, de allí que hablamos de planificación estratégica y operativa.

La operación es el único proceso por el cual se cambia la realidad, ya que se pasa de una intención a un hecho producido. Si se desarrolla mucho la estrategia, pero no se hace nada, no se opera o interviene en la realidad, independientemente de la calidad de la estrategia, es charlatanería o demagogia. Se habla y promete pero no se ejecuta.

¿Y al revés? Cuando hay operación y falta la estrategia, caemos en la improvisación. Aunque a veces salgan bien las cosas improvisando, las organizaciones son fenómenos demasiado complejos como para poder improvisar. La improvisación puede traer ineficiencia en el uso de los recursos, y tiene consecuencias adversas para el logro de los objetivos.

Pasemos a lo de **participativa**. Aquí veremos que hay dos grandes modelos en términos de planificación:

- Planificación “de elite”, o de cúpula: donde un grupo de conducción planifica para los demás. Son modelos autoritarios, donde se da una relación de mandar-obedecer.
- Planificación participativa: lleva más tiempo, hay que desarrollar la capacidad y voluntad, pero tiene la condición central de que en ella escuchamos al otro/a. Como somos seres

eminentemente sociales, si carecemos de ese atributo; de escuchar al otro/a, carecemos de uno de los atributos centrales de la especie humana. Procuremos crear los dispositivos necesarios para que se pueda participar y recoger de esa participación los resultados que se incorporen en el planeamiento.

La participación tiene ventajas enormes y su aporte fundamental es la pertenencia. Se trata de sentir como propio lo que se hace. No porque se acepte lo que uno/a propone cuando participa, sino por el simple hecho de participar, de ser tenido/a en cuenta y construir con el otro/a. Otra ventaja de un modelo participativo, es que se fijan objetivos más realistas, porque todos/as los sentimos como propios.

Ahora bien, si difícilmente podemos ponernos de acuerdo en determinar qué pasó en el pasado, ¡imaginen discutiendo acerca de lo que podría pasar en el futuro! Por eso, hay que crear un conjunto de condiciones para que este proceso pueda funcionar.

2.1. Condición 1

Pensamiento estratégico, ya que primero es necesario pensar estratégicamente para luego planear estratégicamente.

¡Sucede que el pensamiento simple suele ser más fácil!

Cuando describamos al pensamiento simple y al pensamiento estratégico, consideremos que es un esquema simplificado: como en toda categorización, hay grises, no existen sólo dos categorías en estado puro, ya que no hay nadie que piense de manera absolutamente simple ni alguien que solamente piense estratégicamente. Pero intentemos enumerar sus rasgos fundamentales:

Pensamiento Simple	Pensamiento Estratégico
Se recuesta en el pasado	Incluye el pasado y se anticipa el futuro, proyecta, imagina
Cerrado hacia adentro	Abierto, amplio, articulador
Pasivo, reactivo	Activo, creativo
Simple	Complejo
Estructurado	Desestructurado
Corto plazo, coyuntura	Mediano y largo plazo se planifican simultáneamente. Atiende la coyuntura y actúa sin perder de vista el horizonte mayor
Estático	Dinámico
Preservador del status quo, concepto individual	Busca el bien común, es horizontal
Repetitivo, mecanicista	Innovador

Ojo, ¡esto no quiere decir que el pensamiento simple esté mal! Sólo decimos que para planear estratégicamente, necesitamos pensar estratégicamente. Si prevalece el pensamiento simple, se obstaculiza al estratégico.

Por ejemplo, si en una reunión de planeamiento estratégico, alguien se remite permanentemente al pasado, no está permitiendo la innovación o la anticipación ante posibles escenarios.

Hay organizaciones con amplia trayectoria que tienen fuertemente arraigado lo que ha ocurrido. El pasado forma parte de su identidad y articula con el futuro deseado. El pensamiento estratégico es un pensamiento comprometido con el futuro, con el largo plazo, con escuchar al otro/a, con las actitudes de un equipo solidario. Rompe el individualismo y va hacia lo colectivo, lo diverso.

Ahora bien, hablar de estrategia no debe hacernos pensar que necesitamos contratar estrategias. Nosotros/as debemos ser los/as estrategias de nuestros destinos. Las organizaciones de la economía social tienen un amplio ejercicio en aprovechar el talento y las capacidades humanas y territoriales.

2.2. Condición 2

Continuidad, es un factor clave. Suele decirse que es preferible tener un mal plan a no tener ninguno. La continuidad es necesaria pues debemos procurar tener siempre un plan. Una vez que tenemos un plan, podemos empezar a modelarlo, cambiarlo... entonces, independientemente de la calidad del plan, la continuidad nos instala la "cultura" de la planificación dentro de una organización. Además, la continuidad es un componente central, pues genera credibilidad, motivación,

compromiso e involucramiento.

En la gestión de las organizaciones, y muchas veces de las organizaciones estatales, estamos acostumbrados a empezar de cero al asumir una función. En lugar de buscar continuidad con aquello que se hacía bien, revisando y aprendiendo de lo que se hacía mal, ya que lo que está hecho, deberíamos aprovecharlo, ¡pues ha llevado mucho esfuerzo!

Pensemos que la continuidad del proceso o sistema de planificación, no es lo mismo que la continuidad de las personas. Las personas podrían rotar y sin embargo deberíamos poder sostener el proceso de planificación. Justamente, este debería ser resistente al cambio de las personas.

Es necesario instalar la costumbre de planificar, para que la misma no sea esporádica sino sistemática. Para eso, puede ser útil crear un equipo de planificación. Hablamos de planificación participativa, por tanto ese comité no debe ser el que planifique a solas, sino que será quien coordine la planificación. De esta manera la coordinación impulsa y facilita un proceso del que todos/as son protagonistas.

Una vez creado el equipo, la participación se resuelve a través de talleres organizados, que quizás podrían ser reemplazados por soportes tecnológicos si la presencialidad es difícil o costosa. Pero, ¡nada como juntarse cara a cara y ponerse a planificar, mates de por medio! Una buena idea puede ser organizar, una vez por año, un taller de planeamiento estratégico.

Ojalá instalemos una rutina de la planificación estratégica... Así tendremos una organización abierta, deliberativa, predispuesta al cambio, flexible, donde se invierta en el aumento de las posibilidades de alcanzar los objetivos.

2.3. Condición 3

- Se planea desde afuera hacia adentro.
- para volver hacia afuera,
- de lo macro a lo micro,
- de lo micro a lo macro,
- del largo plazo al corto plazo;
- e inversamente.

Por eso, como ya veremos, la primera fase de la etapa estratégica consiste en el "análisis de escenarios" ya que el contexto es importantísimo para la planificación.

Alguien decía por ahí que "de nada sirve hacer muy bien lo que no hay que hacer". Por ejemplo, no nos sirve perfeccionar nuestra producción de un bien o servicio que nadie utilizará, porque hemos fallado en mirar el contexto.

Como ya sabemos, hay que observar lo que sucede, y de allí viene la importancia del diagnóstico que nos impulsa a la acción.

No olvidemos que todo lo que hacemos hay que registrarlo, sistematizarlo, documentarlo.

3. Planeamiento Estratégico Participativo

Muy bien, ahora que hemos repasado algunas condiciones necesarias para que funcione la Planificación Estratégica Participativa, podemos pasar a describir sus ocho etapas. Las mismas se ubican en el diagrama de una rueda.

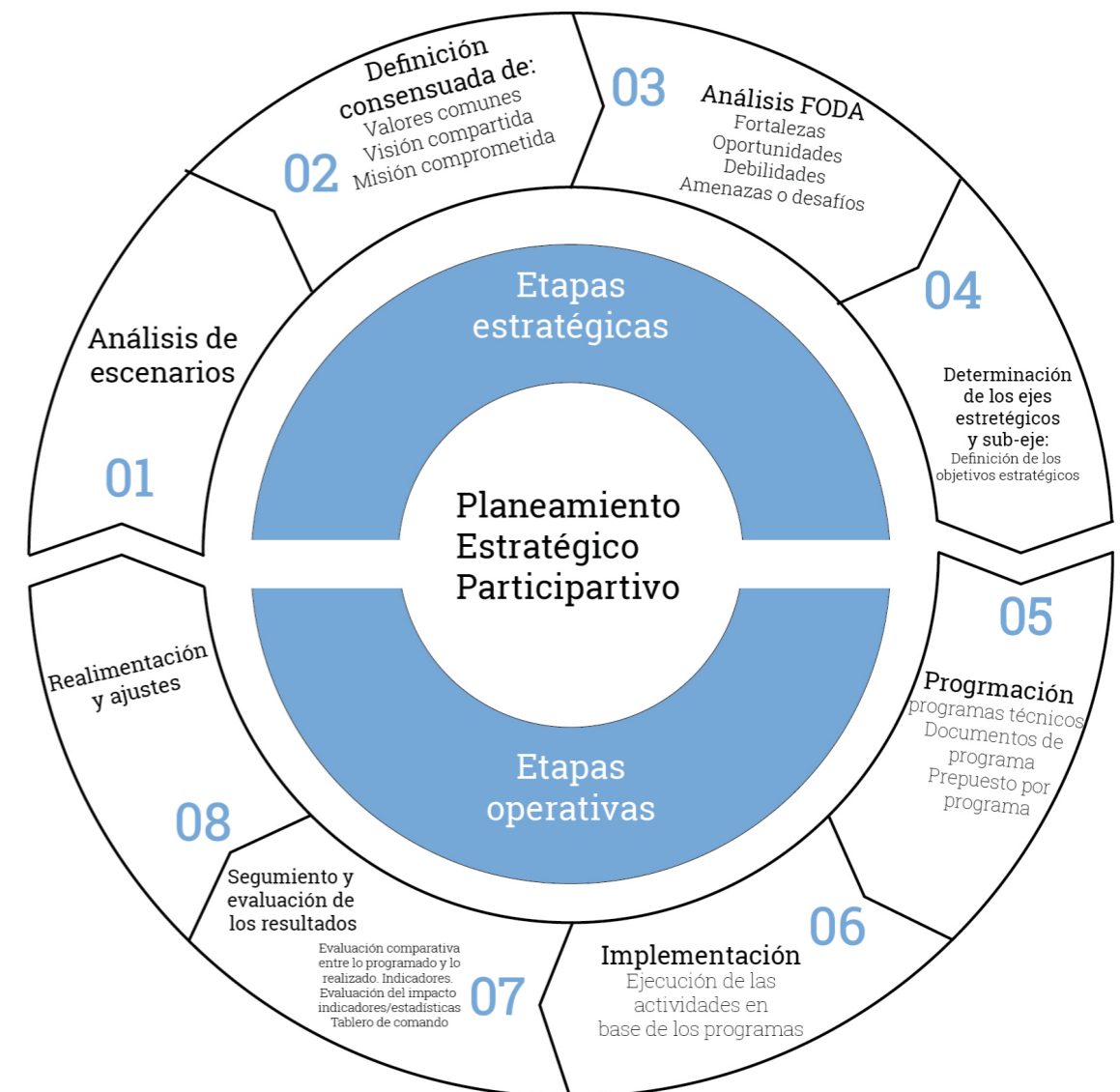
Hablamos de etapas no lineales. Si así fueran, con principio y final, nos daría la sensación de que termina en algún punto. En cambio, lo que se propone es algo cíclico, que al terminar vuelva a comenzar. De hecho, si miramos la última etapa, que es la de evaluación y ajuste, veremos que en realidad están pensadas para que nos permitan definir escenarios

nuevamente y así volver a la primera etapa.

A estas ocho etapas las podemos ordenar de la siguiente manera:

Arriba, las primeras 4, obedecen a lo estratégico, la mirada de largo plazo, siempre dinámico pero relativamente estable.

Abajo, las últimas 4, tienen que ver con la ejecución; donde se hacen las cosas. Como dijimos antes, nos estamos refiriendo a las operaciones, que implican conseguir los recursos y articularlos. Es allí donde se producen los resultados.



Fuente: Larocca Hector, (1997), Qué es Administración, Machi grupo editor, Buenos Aires.

3.1. Las primeras 4 etapas estratégicas

Etapa 1. Análisis de escenarios

Cuando hacemos análisis de escenarios, lo hacemos para ver qué elementos del contexto, o qué acontecimientos del escenario, afectarán a la organización. Pero para que no se convierta en una pieza teórica, nos va a interesar sólo el recorte de aquello que nos afecta directa o indirectamente, de modo que consideraremos los límites de la territorialidad, es decir la ubicación y extensión geográfica. Por otra parte, no deberíamos olvidar que el abordaje del escenario debe ser integral: teniendo en cuenta la dimensión económica, social y política. Si hablamos sólo del desarrollo económico, estaremos haciendo una reducción, ya que el escenario siempre es multidimensional.

Por otra parte, desde la perspectiva de la economía social, haremos hincapié en el desarrollo local en diálogo con lo regional. Regiones como forma de agrupación territorial a partir de identidades, sentidos y estrategias comunes.

Algunos aspectos a los que debemos prestar atención son las características de los mercados, las otras organizaciones que ofrecen un bien o servicio similar, las tecnologías del sector, las regulaciones gubernamentales, el bien común, entre otros.

¿Y cada cuánto deberíamos hacer análisis de escenarios? Podríamos decir que una vez por mes es mucho, y una vez cada 20 años es muy poco. Entonces, eso debe definirlo la organización de acuerdo a las particularidades de su contexto.

¿Quiénes lo hacen? Tenemos tres alternativas:

- Desde adentro: por ejemplo la asamblea de asociados/as en una cooperativa, o a través de un trabajo preparatorio de diferentes comisiones.
- Desde afuera: con asesoría externa, organizaciones que se especializan en la temática, convenios con universidades u organizaciones de apoyo, federaciones, confederaciones.
- Desde adentro con ayuda de afuera: esta opción es muy recomendable ya que nadie sabe más de la organización que la organización misma; pero la mirada de afuera tiene su aporte, como por ejemplo la experiencia multidisciplinaria. Si sólo nos quedamos con la mirada interna, corremos el riesgo de ser demasiado parciales, de sesgar nuestra lectura. Esto quiere decir que limitamos los razonamientos a una perspectiva endógena (interna), y que no podemos despegarnos de intereses particulares, que hacen que perdamos transparencia. Estaríamos interpretando el contexto y los escenarios probables en función de las ideologías, la experiencia, el recorrido personal y otros elementos que conforman la subjetividad de cada uno/a. Por eso es recomendable alcanzar consensos previos, que permitan asignar

probabilidades de ocurrencia a uno u otro escenario.

Cuando trabajamos con un actor externo, éste debería esperar la propuesta de la organización y sobre ella asesorar, conducir, guiar, escuchar y acompañar. Pero cuando la organización es la que hace el plan, aunque sea ayudada, el plan es realmente de la organización, y la misma se apropia de él.

En el caso de las organizaciones de trabajadores/as que recién comienzan, suelen necesitar apoyo externo y asesoramiento como puntapié inicial. Es importante arrancar bien, sólidos, sin improvisación. Si estamos ajustados/as no hay mucho margen para cometer errores, sobre todo si se trata de errores que podríamos haber evitado afinando bien el lápiz...

Por último, y volviendo al tema de instalar ciertas cuestiones como costumbre o rutina, es recomendable repetir esta etapa con una frecuencia tal que mantenga los escenarios actualizados, ya que el contexto está en permanente cambio. Por ejemplo, podemos organizar dos jornadas de análisis de escenarios junto con la comunidad; y luego hacer una revisión anual.

Etapa 2. Principios comunes, visión compartida, misión comprometida

Esta es una tríada insustituible y nos aporta cierta estabilidad, aunque también hay que monitorearla con cierta frecuencia para revisar si hay cambios. Define tres componentes básicos para la consolidación de la cultura de la organización:

1) Principios comunes: los principios son los sentidos que deseamos que ocurran. En primer lugar consideremos las motivaciones individuales, que se han ido formando a través de la organización familiar, que es el primer acceso que tenemos al mundo de la solidaridad; una base portadora del tejido social. Además de la familia, hay otros tres grandes espacios de socialización, que son la comunidad, la escuela y el trabajo. Ahora bien, esos principios deben ser formulados para el fenómeno de la organización en particular.

En una organización, los valores comunes inspiran la conducta de la organización y funcionan como criterios generales o límites que guían las acciones y decisiones cotidianas. Decimos que son comunes porque se definen participativamente, lo que responsabiliza y compromete a su cumplimiento. Deberían ser pocos y trascendentes; no nos sirven 40 principios, ni tampoco uno solo. Es suficiente una nómina de aquellos que nos permitan distinguimos, especialmente ante un tercero. Por ejemplo: ética, honestidad, solidaridad, ayuda mutua, responsabilidad, democracia, transparencia, compromiso social, participación, entre otros.

2) Visión compartida: se refiere a lo que pretendemos como imagen futura, en el mediano

y largo plazo.

Surge de responder a la pregunta: ¿cómo nos queremos ver en el futuro? ¿Dónde nos imaginamos? Y puede representar el sueño que compartimos como organización. Esta visión compartida tiene una fuerza especial, ya que transforma a todos/as en protagonistas activos/as.

3) Misión comprometida: conforma la identidad de la organización, su razón de ser, lo que justifica su existencia. Resume la intención y los propósitos básicos que le dan sentido a la organización y han ocasionado su surgimiento.

Como dijimos, esta tríada es relativamente estable pues opera como una loza o cimiento sobre el que se construye la planificación y se toman las decisiones. Además, ayuda a la consolidación de la cultura organizacional. Es decir, los modos de pensar, creer y hacer cosas en la organización, se encuentren o no formalizados.

Los principios comunes, la visión compartida y la misión comprometida, se definen en una sola etapa. Por ejemplo a través de un taller participativo, que permite cohesionar a los/as integrantes de la organización y lograr mayor sentido de pertenencia e involucramiento. Por el contrario, y como mencionamos al hablar de la participación en la planificación; cuando la definición de estos elementos corre por cuenta de unos/as pocos/as, de una cúpula, se pierde la viabilidad.

Etapa 3. Análisis FODA

La herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es uno de los modelos clásicos que se aplican a los procesos de diagnóstico y de planeamiento. Las Fortalezas y Debilidades corresponden a aspectos internos de la organización, mientras que las Oportunidades y Amenazas se refieren a aspectos externos.

Recordemos sus definiciones:

Fortalezas: son habilidades desarrolladas que distinguen a una organización (capacidades

múltiples: humanas, tecnológicas, estilos de gestión, sistemas, etc.). Las fortalezas permiten diferenciar y complementar una organización con otra.

Oportunidades: son situaciones o factores externos no controlables por la organización, que son factibles de ser aprovechados si nos damos las estrategias para beneficiarnos de ellas. Es verdad que no vivimos aislados y hay contextos más favorecedores que otros.

Debilidades: son las limitaciones o carencias que padece una organización que no le permiten el aprovechamiento de las oportunidades que se consideran ventajosas en el entorno, impidiéndole defenderse de las amenazas. Para que las debilidades puedan ser superadas deben incluirse como objetivos en la planificación, definiendo metas. Las debilidades no atendidas tienden a profundizarse, siendo más difícil luego resolverlas.

Amenazas (desafíos): son situaciones o factores externos, no controlables por la organización, que podrían limitar o perjudicar el cumplimiento de la misión. Son factibles de ser neutralizadas si se desarrollan las estrategias adecuadas para neutralizarlas o, mejor aún, convertirlas en oportunidades.

Los pasos sugeridos eran:

- relevar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas;
- priorizar, eligiendo temas críticos;
- y definir un plan de acción para abordar las debilidades y las amenazas.

Ahora, en el marco de la Planificación Estratégica, proponemos darle una vuelta de tuerca al FODA: ya no pensemos en cuáles son nuestras fortalezas... sino en "cuáles deberían ser".



Nosotr@s sabemos

La Cooperativa Productor del municipio de Villa Angela de la provincia de Chaco descubrió una oportunidad que le ofrecía el contexto. Veamos cuál es y qué hizo con ella.

"El cerdo como carne fresca casi no se consumía en la provincia, y todos los chacinados los traían de otras provincias. Entonces hay un mercado que aún no tiene techo, y lo mismo si hablamos de otras producciones como la apicultura, el aloe, o servicios como el turismo rural, el caprino, el bobino. Es impresionante todo lo que del campo queda abierto para trabajar con los emprendedores"

Miembro de la Coop. Productor - Diplomado en economía social de la Universidad Nacional de Chaco Austral (UNCAUS)

Incorporamos así la variable *tiempo*, y nos imaginamos nuestro FODA en el futuro. Imaginemos cuáles son las fortalezas que creemos deberíamos tener, para prosperar en el escenario que anticipamos. A esas fortalezas que requeriremos en el futuro, deberíamos incluirlas como necesidades en el plan, de modo de asignar los recursos para alcanzarlas.

Simultáneamente deberíamos ir monitoreando si una fortaleza detectada hoy, sigue siendo una fortaleza a lo largo del tiempo. Este "FODA a futuro" se convierte en algo importante en el marco de la planificación estratégica, ya no hablando de diagnóstico solamente. Las fortalezas y debilidades se ganan y se pierden; no son estáticas. Por lo tanto, el FODA es dinámico, y por eso es necesario crear una frecuencia para revisarlo.

El FODA debería hacerse de manera desagregada, separando lo comercial, lo financiero, lo relacionado a la producción, etc. Y luego, se debería consolidar para toda la organización.

Señalemos además que los dos componentes del FODA que tienen que ver con lo externo (mirada exógena), que son las amenazas y oportunidades, tienen mucho que ver con análisis de escenarios.

En relación a la mirada interna o endógena, que incluye a las fortalezas y debilidades, debemos admitir que en el mundo en que vivimos es casi imposible ser fuerte en todo, y de allí la importancia de juntarse con otros/as para convertirse en un colectivo fortalecido por lo mejor de cada uno/a.

De la misma manera, las debilidades pueden querer ser resueltas adentro o podemos recurrir a alguien que nos pueda dar una mano. Aquí aparece el valor de las redes en la economía social, ya que podríamos recurrir a otra organización que esté "al revés"; es decir, que tenga como fortaleza aquello que nosotros/as tenemos como debilidad. Si formamos parte de un sistema de redes y de articulación, podemos descentralizar, generar alianzas, etc. Por ejemplo, podemos articular con otras organizaciones que nos pueden apoyar, como pueden ser las de microcrédito, asistencia técnica, etc.

Etapa 4. Determinación de los ejes estratégicos y sub-ejes

Aquí deberíamos elegir las grandes líneas, los ejes o áreas estratégicas, que son las que definen productos, inversiones, espacios de comercialización. Son líneas de acción prioritarias, de mediano y largo plazo, que surgen del análisis FODA y de nuestra tríada Visión-Misión-Valores.

Los ejes deben ser pocos, fuertes, y explícitos. Si un eje es muy ambicioso o abarcativo, lo podemos descomponer en sub-ejes, para hacerlos gobernables.

Luego deberíamos definir, para cada eje o sub-eje, objetivos estratégicos, pero que sean compatibles con las fases anteriores; es decir, compatibles

con nuestros valores, misión y visión, y que respondan al escenario que hemos definido. Hay muchos objetivos estratégicos posibles. En una organización o emprendimiento nuevo, esto constituye una deliberación desde cero. Si se trata de una organización que ya está en marcha, habrá entonces acciones que hay que revisar, desactivar o profundizar.

Las cuatro etapas que vimos hasta ahora componen la fase estratégica, y si bien no son rígidas, son relativamente estables, pues las organizaciones no cambian su destino a cada rato. Nos marcan hacia dónde va la organización, su horizonte.

Ahora bien, hasta aquí sólo enunciamos. Pasaremos ahora a los procesos de concreción, donde lo enunciado se cuantifica.

3.2. Las 4 etapas operativas o de ejecución

Etapa 5. Programación

Aquí cada uno de los ejes previamente definidos se abrirá en un conjunto de programas, que muestran cómo se efectivizarían los objetivos estratégicos.

La idea es vincular la perspectiva de futuro con la acción cotidiana. Esto se ve justamente aquí, en el puente entre las etapas estratégicas y las etapas operativas, ya que los ejes estratégicos se vuelven, a través de la programación, algo más preciso y detallado.

Pero, ¿qué es un programa?

Es una unidad organizativa que contiene los elementos necesarios para la acción. Lo plasmaremos en un documento, donde se agrupan los recursos humanos, tecnológicos, financieros, etc.; y donde, en relación a cada eje estratégico, se define un cronograma de cumplimiento y ciertas metas.

Tengamos en cuenta que objetivo y meta no son sinónimos, aunque con frecuencia suelen usarse indistintamente.

- Los objetivos indican una situación deseada, relativamente imprecisa y para un plazo prolongado.
- La meta hace "governable" el objetivo, indicando plazos, períodos de cumplimiento y cuantificación del objetivo.

El programa representa entonces el compromiso de realizar determinada acción. Y por lo tanto, debe tener un/a responsable

Aquí aparece por primera vez la asignación presupuestaria, ya que a ese plan de acción se le asignarán recursos.

En consenso con los miembros de la organización, procuraremos generar programas en relación

a cada gran eje o línea. Por ejemplo, podemos tener programas de comercialización, programas financieros, programas de inversión, de capacitación,

de investigación y desarrollo, de innovación, de infraestructura, etc.



Hemos avanzado mucho. Podemos completar el siguiente cuadro con nuestros objetivos, metas y mirarlos desde los elementos que nos acerca el FODA.

Ejes Estratégicos	Objetivos	Acciones	Metas	FODA			
				Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades

Etapa 6. Implementación. Ejecución

A medida que avanzamos con las acciones que demanda el programa, se van produciendo los resultados. En esta etapa hemos llegado a la ejecución, ya que la gestión tiene que ver con el hacer. Aquí los objetivos se convierten en resultados. Justamente decimos que la gestión es todo aquello capaz de transformar un objetivo (con miras a futuro) en un resultado (que quedó atrás). Se trata de las actividades cotidianas.

Idealmente, esas tareas cotidianas deberían tender a llevar a cabo los programas. Lo que íbamos a hacer se convierte en lo que hacemos.

Las acciones, aunque las programemos hasta los últimos detalles, no siempre ocurren en la realidad tal como fueron previstas. Se acercan, se asimilan, pero el desvío es natural porque está en la naturaleza de las personas interpretar una acción prevista y llevarla a cabo con la impronta personal.

El desvío es entonces la distancia entre lo previsto y lo alcanzado. Hay desvíos más graves. Se trata de los desvíos ideológicos. Nuestros protectores en estos casos son los principios, porque nos dan sentido y evitan que por cuestiones de coyuntura o distracción nos encontremos en lugares no deseados.

La organización de la implementación es una fase muy compleja porque se trata de tareas individuales que contribuyen al conjunto.

La implementación, al producir resultados, puede ser medida. Cada tarea produce un dato, y si este es cuantitativo, favorece su captura, registro, compilación. Estos datos deberían ser volcados en un Sistema de Información, que puede ser desde un sistema informático hasta una simple planilla en un cuaderno.

¿Por qué es importante el registro?

Una cuestión es decir "hemos vendido bien" y otra muy diferente "hemos vendido tanto". La cuantificación es un atributo sustantivo para los procesos de planificación en la etapa operativa. Esto nos lleva a la siguiente etapa.

Etapa 7. Seguimiento y evaluación de los resultados. Indicadores

Como dijimos, ahora que tenemos resultados, podemos medirlos y evaluar lo que pasó. Aquí tenemos tres componentes:

- Las metas, lo que íbamos a hacer;
- los resultados, lo que hicimos;
- y la evaluación, que compara lo que hicimos con lo que íbamos a hacer.

Esta etapa de evaluación permite poner en marcha nuevamente el proceso.

Al hablar de evaluación, aparecen los *indicadores*, que son las huellas de lo que vamos haciendo. Estos datos son capaces de producir información en cantidad y calidad, para calcular el logro de una meta y para medir el resultado. En los modelos participativos, los indicadores deben ser aceptados por los involucrados en la actividad.

Por ejemplo, las agujas de los distintos medidores en el tablero de un automóvil (combustible, temperatura, aceite), son indicadores que, en forma muy elemental, nos ilustran cómo está funcionando un sistema complejo como es el motor.

Los indicadores establecen la relación entre los resultados obtenidos y las metas comprometidas.

Es muy importante conocer la diferencia entre lo esperado y lo que sucedió para poder tomar las acciones correctivas a tiempo, alineando la gestión al plan o cambiando el plan porque nuevas circunstancias o acontecimientos lo han desviado.

Así, en la etapa 7, se va cerrando un modelo metodológico de Planificación Estratégica Participativa, que incluye la ejecución y evaluación de los resultados. Siguiendo la idea de lo estratégico arriba, en las primeras 4 etapas, y lo operativo abajo, en las últimas 4, se configuró la siguiente triada, con sus correspondientes instrumentos:

Planeamiento – Gestión – Evaluación

A su vez, cada una de estas tiene un instrumento propio.

Planeamiento - Presupuesto

Presupuesto económico: referido al concepto de resultado. En las organizaciones de negocios es ganancia o pérdida. En organizaciones de la economía social, hablamos del impacto (positivo o negativo) en el bienestar colectivo. Tenemos en cuenta el reconocimiento al trabajo de los/as integrantes de la organización sin que

esto perjudique a nuestra comunidad y su medio ambiente.

Presupuesto financiero: surge de relacionar ingresos con los egresos.

Gestión - Sistemas de Información (los datos se vuelcan allí)

Por ejemplo, los sistemas contables. Se trata de sistemas que recogen el acontecimiento que se produjo. Representa la realidad, el acontecimiento producido.

Evaluación - Tablero de Comando

Conjunto de indicadores que, de manera elemental, informa sobre el funcionamiento del sistema de gestión.

Etapa 8. Realimentación y ajustes

Aquí ajustamos y reiniciamos el ciclo, la rueda. Pero en realidad, esta etapa no ocurre solamente al terminar la evaluación, sino que está distribuida en todas las etapas anteriores. Es una etapa de "mantenimiento del Plan", pero gráficamente la ubicamos allí para otorgarle cierta coherencia.

El proceso de Planeamiento y su producto, el Plan, es un instrumento valioso ya que produce cohesión en el conjunto de componentes, alineamiento hacia un futuro común, credibilidad en el funcionamiento, mejoras en el uso de los recursos y consolidación de una cultura. Un Plan es uno de los instrumentos para la construcción de organizaciones sustentables, de modo que el paso del tiempo no deteriore su razón de ser, sino más bien la mejore y consolide.

La gran pregunta es si estamos actuando en función de un programa, de una tarea organizada, prevista, con recursos, con infraestructura, logística, para que esa gestión alcance los mayores niveles de eficiencia.



Para mirar

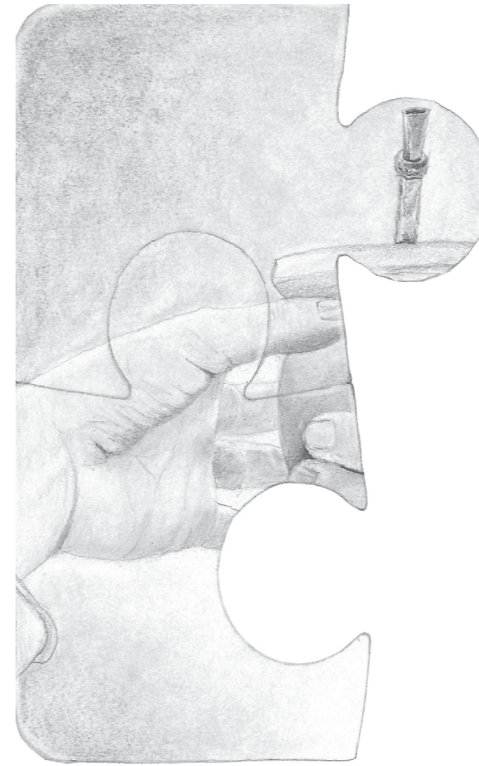
Veamos una linda experiencia de los pequeños productores del Mercado de la Estepa, una experiencia de organización para la producción y la comercialización situada en nuestra Patagonia.

<https://www.youtube.com/watch?v=J8UONoRiXes>



Biblioteca

- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1992). "Rasgos de la cultura organizacional". *En Antología básica. La gestión como quehacer escolar*. México. UPN.
 - Larocca, H. (1997). *Que es Administración*. Buenos Aires. Machi grupo editor.
 - Oyarte, H. "La gerencia pública". Chile. CEPAL. Disponible en: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/4/45114/Gerencia_Publica2011_HOYARCE.pdf
 - Ruggeri, A. y otros (2012). "Cuadernos para la Autogestión". Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil. Programa Facultad Abierta. Ediciones de la Cooperativa Chilavert. Disponible en: <http://cajondeherramientas.com.ar/index.php/2015/06/02/cuadernos-para-la-autogestion/>
-



Capítulo 2 El Proyecto de Economía Social

*"Una mano
mas otra mano
no son dos manos
son manos unidas
une tu mano
a nuestras manos
para que el mundo
no esté en pocas manos
sino en todas las manos"*
Gonzalo Arango

En este Capítulo nos tomaremos el tiempo necesario para preguntarnos qué queremos y cómo hacerlo. Es una pregunta que se inicia en el interior de cada persona y se responde en el colectivo de compañeros/as que conforman la organización productiva.

La planificación nos da algunas pistas respecto a cómo abordar el gran desafío de transformar una buena idea, un sueño compartido, en un proyecto orientado al buen vivir.

1. ¿Qué es planificar?

Como ya sabemos, los proyectos de la economía social se inscriben en un modelo socio territorial orientado al buen vivir de todos sus integrantes.

Avanzando un poco más, veremos juntos/as cómo llevar adelante esos proyectos. Para definir ese *cómo*, es necesario *planificar*.

La planificación es una tarea que no siempre se tiene en cuenta, o bien la velocidad con la que suceden las cosas nos impide hacerlo. Cuando esto pasa, caemos en la improvisación.

La importancia de la planificación radica en que nos permite ordenar los proyectos productivos, así como también el crecimiento organizacional. Pero, ¿es realmente necesario planificar? ¿No podemos guiarnos por nuestro sentido común a medida que las cosas van sucediendo?

Resulta que a veces, las buenas ideas también fracasan. Los fracasos pueden asentarse en cosas que nos exceden y no podemos controlar, como sucede con la abundancia o escasez de lluvia. Pero hay otras tantísimas cosas que sí podemos controlar, como la lectura que hacemos de las necesidades de un territorio, las capacidades con las que contamos y las potencialidades que se pueden desarrollar para lograr los objetivos que deseamos.

Pero hay un primer paso antes de arremangarse y diseñar un plan: el diseño del *mapa socio territorial*.

Destacamos la importancia de partir de la observación y sistematización de nuestra realidad, identificando a las organizaciones de nuestra comunidad, su modo de organizarse y de expresar sus saberes, y también observando sus problemas y necesidades colectivas.

Esta información sistematizada nos permite ser más acertados y eficaces.

Sobre ese diagnóstico es que va a basarse nuestra planificación, dando orden y sentido a los proyectos que queramos realizar como organización en un tiempo determinado, contando con recursos que tenemos o con los que podemos contar en el futuro; y también con la disposición de capacidades y el talento de las personas vinculadas en el proceso de coordinación y trabajo. Para ello es necesario ordenar las actividades, reconocer los recursos, conocerlos y trabajar conjuntamente, y de esta forma ir reflexionando sobre los logros que las actividades van arrojando, a fin de mirar en perspectiva y afirmar o corregir lo que se considera que impide lograr nuestros objetivos. Planificar es fundamental para un feliz término, es por esto que es estratégico, en el sentido de que nos ayuda a tomar decisiones y a identificar las fortalezas y limitaciones que se tienen por delante.

En síntesis podemos decir que planificar es proyectar un futuro deseado, y proyectar las actividades y los recursos necesarios para lograrlo.

La planificación estratégica consiste entonces en el esfuerzo de la organización para especificar su estrategia y asignar responsabilidades para la ejecución de la misma.

En el proceso de formulación es necesario hacemos algunas preguntas orientadoras. Al responderlas vamos a poder definir nuestra misión y visión como organización. La misión se refiere al por qué de nuestra existencia, a nuestra razón de ser. La visión apunta al lugar al que queremos llegar, donde nos preguntamos ¿qué queremos ser?, ¿hacia dónde vamos como organización?

Preguntas orientadoras	
¿Qué?	Naturaleza del proyecto, tipo de organización: cooperativo, red, simple asociación, etc.
¿Por qué?	Justificación, qué pasaría si la realidad continúa sin nuestro proyecto, y qué se lograría con el proyecto.
¿Para qué?	Objetivos hacia donde ir y qué queremos lograr en un tiempo determinado.
¿Con quiénes?	Quiénes somos para desarrollar el proyecto, con quiénes contamos, qué actores o sujetos sociales.
¿Dónde?	Localización, lugar.
¿Cómo?	Cuáles son los pasos para lograr los objetivos, qué actividades o estrategias se necesitan para lograr los objetivos, lo que queremos cambiar, el orden de las acciones y de la evaluación.
¿Cuándo?	Según calendario, los tiempos.
¿Con qué?	Recursos materiales, económicos, etc.
¿Cuánto?	Presupuesto.

La formulación y gestión de proyectos contiene algunos pasos que debemos considerar para lograr los objetivos trazados y llevar a feliz término lo que se desea lograr. Además, seguir estos pasos

le permite a la organización un aprendizaje permanente, en cuanto a las mejores maneras de organizarse, ordenar y corregir el proceso productivo y de comercialización.



Nosotr@s sabemos

"(...) Realizar el mapeo del territorio es muy importante porque pudimos conocer la realidad de muchas regiones del Chaco, cosa que desconocemos muchas veces, y pudimos darnos cuenta que todos vamos hacia al mismo punto donde nos damos cuenta de que es lo que hace falta en toda la provincia y que nos sobra"

Agricultora familiar – Diplomada en economía social y desarrollo local en la UNCAUS.

1.1. Pasos en la formulación de un proyecto de la economía social

1. La **identificación** de las necesidades, nos permite pensar en la idea de proyecto y en el problema que queremos resolver y satisfacer. Debemos preguntarnos a quiénes afecta el problema o necesidad, cuáles son las ofertas que existen, a qué personas se trata de satisfacer, cuál es la accesibilidad a los bienes y servicios que necesitamos para producir lo que necesitamos, y si lo que producimos realmente satisface esta necesidad.

También debemos considerar nuestras capacidades, así como los riesgos que se pueden tener en el transcurso del proyecto, como el escaso acceso a posibilidades de comercialización.

2. El **diseño** del proyecto, que implica considerar todas las variables posibles, y los pasos que debemos seguir para lograr los objetivos que nos planteamos como organización.

3. La **implementación**, que es la puesta en marcha de las actividades que se tienen previstas, tanto a nivel de organización y gestión, como de producción y comercialización.

4. La **evaluación**, que nos permite revisar nuestro proyecto, ver si se han logrado los objetivos y, eventualmente, analizar cuáles son las dificultades que no nos han permitido alcanzarlos. Debería ser aplicada tanto en el transcurso como en la finalización de las etapas del proyecto. Evaluar nos permite aprender y cambiar a lo largo del camino del proyecto.

La planificación es un proyecto continuo de reflexión acerca de las acciones e intervenciones sobre esa realidad que pretendemos transformar esto nos lleva a un aprendizaje colectivo.



Momento de reflexión

Hagamos el ejercicio de pensar en situaciones o experiencias en las que un proyecto ha fracasado por estar mal planteado... podemos preguntarnos ¿por qué salió mal?, ¿qué fue lo que no se tomó en cuenta? o ¿cuáles fueron las correcciones que no se realizaron a tiempo para dar una buena dirección al desarrollo del proyecto?

1.2. Ventajas de la planificación

- Adelantarse y prepararse para el futuro, teniendo claro lo que el colectivo de trabajadores/as desean lograr.
- Plantear objetivos comunes.
- Definir las mejores razones para lograr los objetivos deseados.
- Establecer la mejor dirección posible, para lograr los objetivos comunes.
- Tomar las mejores decisiones a medida que se avanza en el proyecto.
- Guiar la implementación de las actividades y los procesos.
- Reconocer y valorar los recursos y capacidades con que cuenta la organización.
- Identificar las necesidades de las comunidades y las organizaciones a nivel local o regional.
- Conformar redes con otros actores territoriales para mejorar los procesos de producción y comercialización.
- Mejorar los circuitos de consumo, producción y comercialización.
- Asignar recursos y responsabilidades.
- Lograr eficacia y eficiencia a la hora de mejorar las condiciones de producción.
- Motivar y fortalecer a la organización para lograr los objetivos deseados.

- Visibilizar cómo el proyecto mejora las condiciones de vida de los/as trabajadores/as en su lugar de trabajo y su comunidad.

1.3. Dificultades que se pueden enfrentar en la planificación de un proyecto

- Falta de tiempo y dedicación para planificar colectivamente.
- Desconocer herramientas de planificación.
- Dificultades para trabajar con los miembros asociados de la organización.
- No contar con dispositivos que facilitan organización en redes con otros actores estratégicos de la economía social a nivel territorial.
- La incertidumbre del proyecto en el futuro.
- La falta de circuitos de producción y comercialización que mejoren los proyectos productivos.
- No corregir a tiempo las deficiencias o limitaciones que nos puedan llevar a un fracaso.
- Efectos no deseados por no ir evaluando las actividades.



Para tener en cuenta

Veamos algunos ejemplos de errores que se pueden cometer cuando planificamos nuestros proyectos:

- *Se emprende un proyecto para producir lácteos. En el proceso de transformación de la leche en queso, se requiere de cierta cantidad de agua para llevar a cabo el proceso. En el lugar donde se encuentra el emprendimiento hay escasez de agua en algunos periodos de tiempo durante el año. Esto implica que no haya producción frecuente de quesos frescos en ese periodo, lo que pone en riesgo el proyecto productivo al perderse ventas y mercados.*
- *En una comunidad periurbana, un grupo de familias se organizan para la construcción de varias viviendas para su uso comunitario. Todos están de acuerdo en comenzar con el proyecto, sin embargo, al no considerar algunos factores como el alto costo de la tierra que varía con el tiempo, y los recursos necesarios para los materiales de construcción, el proyecto no logra los objetivos en el tiempo planeado y no logra terminar el número de viviendas que se necesitan para satisfacer las necesidades de las familias.*
- *Un proyecto de pesca en el río Paraná tiene, al parecer, todas las posibilidades de realizarse. Sin embargo, una mala planificación en cuanto a los aspectos técnicos en los estanques de peces, impide lograr los objetivos de producción, porque la sedimentación del río hace que los estanques se tapen y el costo de mantenimiento es muy alto.*
- *Una cooperativa de producción de artesanías empieza a fabricar sus productos en cuero. Al año de comenzar el proyecto productivo, la cantidad de bolsos sin vender se almacenan, porque no se logró acceder a cadenas de comercialización ni puntos de venta. En consecuencia, no se logra sacar los productos en los tiempos que se requieren para la renovación de mercancía y la reinversión en el proceso de producción.*

1.4. La planificación participativa

Mencionamos la idea de planificación conjunta para obtener mejores resultados, pero eso no es todo. La gestión democrática y horizontalidad son parte de las características de nuestras organizaciones de la economía social. La planificación debe tener en cuenta la participación de la totalidad de los/as integrantes de la organización. Esta modalidad de planificación participativa hace que el poder circule y las visiones se amplíen.

También podemos generar instancias de planificación participativa con aquellos/as a quienes orientamos nuestro proyecto, hacer consultas para potenciar alianzas, y consumidores de nuestros productos, o tener reuniones con organizaciones con las que tenemos afinidad en nuestro modo de pensar o que pueden formar parte del conjunto de actividades involucradas en el diseño, la producción y comercialización de un producto o servicio; es decir, de lo que llamamos encadenamiento productivo y red de comercialización.

En nuestros proyectos socioproductivos, no sólo deseamos vender algún producto específico, sino que pretendemos resolver una necesidad real de una comunidad, con la pretensión de ir más allá de lo simplemente material: solucionando de la mejor manera una necesidad, y al mismo tiempo mejorando la vida de los/as trabajadores/as. La economía social construye redes y sociedad, por consiguiente todo proyecto desde esta perspectiva tiene esta pretensión. Por lo tanto, consideramos a los sujetos y a las organizaciones económicas más allá que como consumidores.

Estarán pensando en aquella vieja frase que dice que ¡muchas manos en un plato hacen mucho garabato! Por supuesto que el hecho de decidir por consenso y los posibles conflictos que trae el que hacer grupal pueden generar dificultades. Hablaremos sobre esto en otros módulos de esta formación.

Veamos juntos/as los pasos para la formulación de un proyecto:

PASO 1. IDENTIFICACIÓN

1. De las necesidades de la comunidad

En el análisis de necesidades socio territoriales, es importante considerar los siguientes puntos:

- El proyecto debe ser la construcción colectiva de los/as trabajadores/as asociados/as.
- Se debe considerar la voz de la comunidad y de los/as posibles receptores/as de los bienes y servicios que pretendemos ofrecer.
- Debemos definir las necesidades que queremos resolver de manera clara.
- Los/as posibles afectados/as, si los hay,

por nuestros proyectos productivos.

- Los factores que pueden afectar al proyecto; económicos, culturales, sociales, políticos, etc.
- Las necesidades que podemos ayudar a resolver y con quiénes construimos vínculos para hacerlo.
- Los circuitos económicos que debemos construir o a los que debemos acceder.
- Considerar los factores que hacen que el proyecto productivo sea sostenible o no.
- Investigar la oferta y la demanda de los bienes y servicios que queremos ofrecer.

El mapeo de actores, y otras herramientas utilizadas, son importantes para resolver estas preguntas.

2. De las capacidades de nuestra organización

Las organizaciones cuentan con una riqueza inmensa en capacidades, saberes y recursos que muchas veces no son visibles, ni valorados adecuadamente. Por esta razón, es importante realizar un análisis de nuestras capacidades para lograr enfrentar los problemas y limitaciones. Para hacerlo, vamos a tener en cuenta las siguientes:

- **Humanas:** se refiere a las personas asociadas en la organización de la economía social, aportando su experiencia, saberes, habilidades, tiempos y trabajo a la organización.
- **Sociales:** se refiere a los vínculos y relaciones que tenemos; con organizaciones sociales, actores de la vida política, organizaciones económicas, de los sectores privados y de la economía social, instituciones públicas, programas sociales; o si compartimos espacios comunes en los territorios con otros actores, como son los mercados, ferias, cadenas de comercio e intercambio, etc.
- **Recursos propios materiales y financieros:** insumos, materiales para producir, herramientas, locales, vehículos de transporte, cajas de ahorro colectivo, cuentas comunes, aportes de microcrédito, donaciones, banca social, otro tipo de créditos, etc.
- **Infraestructura o espacios públicos:** plazas, edificios comunitarios, espacios recuperados, calles importantes, edificios públicos, lugares de esparcimiento, lugares de interés cultural, turístico, religioso, etc.

- **Culturales:** ferias, cines, teatros, espacios culturales públicos o comunitarios, fechas culturales importantes, lugares de esparcimiento, fiestas populares, etc.

Veamos un ejemplo del relevamiento que podemos realizar.

Tipo de capacidades	Capacidades con que contamos
Humanas	Contamos con 10 mujeres asociadas, 3 de ellas saben coser a máquina.
Sociales	Se cuenta con una red de comercialización regional de la economía social.
Recursos propios materiales	Se cuenta con 2 máquinas de coser.
Financieros	Se recaudaron, entre todas las asociadas, 4000 pesos para compra de insumos.
Infraestructura o espacios públicos	Una de las asociadas tiene un galpón y lo pone a disposición.
Culturales	Las mujeres de la asociación producen en grupo, poniendo en valor el trabajo colectivo, los valores culturales regionales, y hacen diseños que consideran reflejan su creatividad y su trabajo.
Otros	Otras capacidades que están disponibles para el proyecto.

3. De las capacidades de otras organizaciones... o "la importancia de las redes para los proyectos de la economía social"

Como hemos visto, esta forma de hacer economía entre todos los actores y actrices promueve el fortalecimiento del tejido territorial, que es por donde se establecen las transformaciones sociales deseadas.

La importancia de trabajar colectivamente es el compromiso que se asume de intercambiar conocimientos e información, realizar compras comunitarias y almacenar productos, además de socializar saberes, compartir experiencias,

relacionarse y vivenciar lo social y cultural de modo colectivo. Esto permite reducir costos, aumentar la producción y fortalecer las cadenas productivas.

De esta forma, se logra la reproducción de la vida de toda la comunidad, a partir del reconocimiento de las capacidades entre actores de los distintos sectores.

La siguiente matriz permite identificar las capacidades que las organizaciones tienen en relación a los intercambios con otros sectores y actores sociales en el desarrollo de las propuestas en el territorio.



Les proponemos completar el siguiente cuadro que orienta el intercambio entre organizaciones, tales como redes sociales, organismos del Estado, organizaciones comunitarias, entre otros.

Organización	¿Qué puede ofrecer nuestra organización?	¿Qué necesita de las otras organizaciones?

PASO 2. DISEÑO

Consideremos ahora algunos elementos importantes que marcarán el rumbo del proyecto; así como en algún momento definimos la misión y visión de la organización.

El **objetivo** de nuestro proyecto es la solución al problema que nuestra organización quiere resolver al finalizar el proceso de implementación. Por ejemplo: mejorar la productividad agrícola, alcanzar ingresos más dignos, acceder a ciertos bienes y servicios, etc.

Algunos proyectos tienen **objetivos específicos**, que nos permiten plantear lo que queremos lograr a mediano o a corto plazo, esto según el tiempo y tamaño del proyecto. Por ejemplo: producir 100 acolchados en tres meses, para lograr la meta de 400 acolchados al final del año.

Los **resultados**, como lo indica la palabra, es lo que resulta como consecuencia de las acciones y actividades que realicemos para lograr nuestro objetivo. Por ejemplo: las ventas aumentaron en un 30% el último mes de la producción de quesos, se logró conformar la primera reunión de la mesa intersectorial, etc.

Las **actividades** son las acciones que vamos a

llevar a cabo para lograr nuestros objetivos y poder así obtener los resultados que esperamos. Es importante plantear las actividades según el proceso productivo, los roles en el trabajo, los tiempos necesarios y la organización del proceso de producción, entre otros. Por ejemplo: reuniones de evaluación y revisión del trabajo técnico realizado durante la semana, por acuerdo se define realizarla los viernes.

Conociendo el problema que queremos abordar, y teniendo una idea de lo que queremos emprender y de los objetivos que deseamos alcanzar, agregando luego el análisis de las capacidades con que contamos, ya podemos realizar el diseño de nuestro proyecto productivo.

Definida nuestra idea de proyecto productivo y nuestros objetivos, debemos preguntarnos lo siguiente:

- ¿Cómo llegaremos a cumplir nuestros objetivos?
- ¿Cómo sabemos si estamos cumpliendo los objetivos?
- ¿Cuáles son los problemas que debemos ir resolviendo?



Momento de reflexión

Con lápiz y papel, empezamos a diseñar nuestro proyecto.

Objetivo	Objetivos específicos	Resultados	Actividades

PASO 3. PLANIFICACIÓN Y REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

En la planificación de las actividades se tienen en cuenta cada una de las acciones que se deben realizar durante un periodo de tiempo, para lograr los resultados que se anhelan. Por lo general, las actividades están limitadas por el tiempo y el lugar en que se realizan, y a la vez están condicionadas por los recursos materiales y los factores humanos

que se requieren para lograr los resultados de cada acción.

Así, toda acción que sea planificada y promovida, es un acto de educar, de socializar y consensuar entre los miembros de nuestras organizaciones. Es tender puentes entre esa educación y las necesidades propias de cada territorio. Todos estos se constituyen en aportes fundamentales para el desarrollo y para la construcción de nuevas ciudadanías...



Para tener en cuenta

Veamos un ejemplo de planificación de actividades colectivas para que luego puedas enunciar las que sean útiles para tu proyecto.

Actividad	Fecha de comienzo	Quiénes participan	Materiales necesarios	Roles	Resultados esperados
Empacar yerba mate	15 de octubre, por 4 días	6 compañeras Mariana Vanesa.	Yerba Lugar amplio Empaques Cintas	Rotación de funciones de: carga, empaquetado, etc	300 kilos de yerba mate empacados

PASO 4. EVALUACIÓN

La mejor manera de ver si cumplimos con los objetivos establecidos o no, es haciendo revisiones periódicas; es decir, evaluando lo que hicimos. La frecuencia de este proceso va a variar en función de lo que queramos corroborar. Por ejemplo: la cantidad producida puede ser revisada

semanalmente.

En cambio, a la mejora que represente el uso de una nueva máquina, tal vez sea mejor evaluarla luego de un mes. Profundizaremos en este aspecto más adelante.

La siguiente tabla nos muestra un ejemplo de evaluación.

Planificado	Realizado	Variaciones	Causas	Propuestas
Producir 300 kilos de yerba mate empacada	120 kilos	180 kilos	No alcanzaron los insumos	Conocer otros productores artesanales de yerba mate que sean proveedores



Momento de reflexión

Van algunas preguntas orientadoras de la evaluación desde la perspectiva de la economía social para que podamos intercambiar con los/as compañeros/as de trabajo

- *¿Qué ha logrado la organización con el proyecto?*
- *¿Son emprendimientos autogestivos?*
- *¿Son emprendimientos de los miembros de la unidad doméstica y centrada en el trabajo humano?*
- *¿Son emprendimientos autogestionados en los que no existe un dueño o patrón?*
- *¿Se trata de emprendimientos que llevan adelante actividades de producción de bienes y servicios?*
- *¿Las prácticas y relaciones sociales de estas organizaciones, se apoyan en el reconocimiento de valores tales como solidaridad, confianza y pluralismo?*
- *¿Estas organizaciones pretenden como finalidad la reproducción de la vida de todos los miembros de las organizaciones económicas?*
- *¿Qué logros hay para la comunidad: es decir, qué pertinencia tienen las actividades y los objetivos para la comunidad?*
- *¿Logramos mejorar la vida de la comunidad?*
- *¿La seguridad alimentaria está garantizada para los miembros de la unidad doméstica?*
- *¿Hay mayor participación de los sujetos en la organización?*
- *¿Hemos logrado tener mayores excedentes monetarios y no monetarios por las actividades planeadas?*
- *¿Hay un cambio en la vida de las familias y la comunidad debido al desarrollo del proyecto?*
- *¿Hay mayor valor agregado en lo producido?*
- *¿La calidad de vida o buen vivir de los/as trabajadores/as se mejora?*
- *¿Nos hemos vinculado con los/as consumidores/as?*
- *¿Se reproducen las condiciones materiales, culturales y sociales de los/as trabajadores/as?*
- *¿Hay riqueza en las manifestaciones sociales y culturales y más solidaridad por los actores en el territorio?*
- *Al finalizar el proyecto debemos preguntarnos, entonces, si hemos logrado los objetivos y los deseos que tenemos como organización, en los ámbitos sociales, culturales y económicos.*

PASO 5. FINALMENTE, LA CELEBRACIÓN

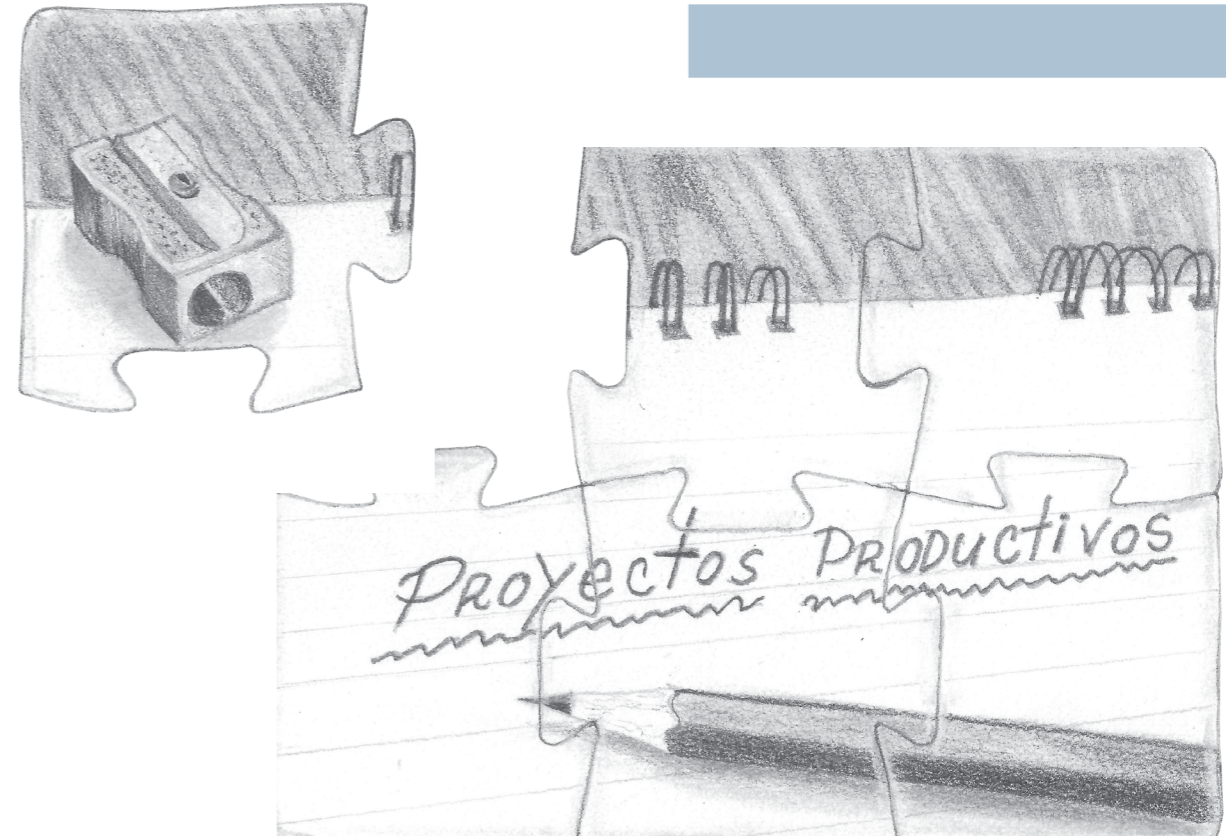
Celebrar es parte de la reproducción de la vida, que se genera a partir de nuestras articulaciones amorosas, especialmente cuando nos organizamos en nuestros territorios para mejorar la vida de todos y todas.

Celebramos la posibilidad de asumir un proyecto compartido.



Biblioteca

- Cediel, H.; Cappelletti, G. y Giovannini, M. (2012) "Proyecto de Práctica Profesional", Módulo de Capacitación de la Certificación de Formación Profesional Inicial en Economía Social Orientada al Desarrollo de las Comunidades Rurales. Área de Tecnicaturas Superiores Sociales y Humanísticas. Instituto Nacional de Formación Docente. Ministerio de Educación de la Nación Argentina.
 - Manual de Economía Solidaria y Comercio justo. Guía del formador. Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional (2008). Programa UNITERRA. La Paz, Bolivia.
 - Manual de Elaboración de Proyectos. Centro Internacional de Formación. Oficina Internacional del Trabajo (2012). Ginebra.
 - Manual de Formación para emprendedores de la Economía Social. Programa de Formación de Formadores. Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia de Santa Fe (2008). Santa Fe.
 - Para Entender el PEA. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo. (2012). Buenos Aires.
-



Capítulo 3 Plan de Gestión de un Proyecto de la Economía Social

*Nos desafiamos a crear y recrear
formas de producción, consumo, y
distribución de riqueza,
centrada en la valorización
del ser humano y
no en la priorización del capital.*

En los Capítulos anteriores hablamos sobre la planificación de un emprendimiento productivo y nos hacíamos preguntas orientadoras en ese sentido. En este Capítulo nos vamos a dedicar a revisar los elementos y herramientas que nos permiten alcanzar los objetivos, desarrollar estrategias y tomar las mejores decisiones posibles en forma participativa.

No existe una única manera de realizar un plan de gestión, sin embargo, vamos a presentar una serie de elementos clave, que deben estar siempre, y otros que dependen de la naturaleza del proyecto. Veamos esto juntos/as.

1. Hacia el plan de gestión

Al plan de gestión de nuestro emprendimiento podemos definirlo como el conjunto de actividades que facilitan el proceso de producción y brindan información para la definición de objetivos por

parte del grupo de productores/as, el desarrollo de estrategias para alcanzarlos y la detección y resolución de problemas.



Para tener en cuenta

Veamos ahora algunos puntos clave sobre la planificación y veamos cómo lo ha hecho el grupo del emprendimiento textil “Juntas Podemos”.

Las mujeres del emprendimiento textil “Juntas podemos” dicen:

“Queremos hacer remeras de algodón porque somos mujeres jefas de hogar y necesitamos sostener económicamente a nuestros hijos.

A través del emprendimiento textil nos proponemos organizarnos como mujeres trabajadoras y madres, de manera de impactar positivamente en nuestra comunidad proporcionando productos de buena calidad a partir de un modelo de cuidado del medio ambiente y el comercio justo.

Somos 10 mujeres de la localidad de Mitai, con capacidades y funciones distintas porque nos organizamos según las tareas necesarias para el cumplimiento de nuestros objetivos productivos y el cuidado de nuestros niños. Queremos aumentar nuestra capacidad de producción de remeras, mejorar nuestro proceso de producción, cálculo de costos y reflexionar sobre nuestra modalidad organizativa. Estos son nuestros objetivos para el próximo año”.

Luego debemos definir los objetivos del plan de gestión con claridad, para que todos puedan conocerlos, comprenderlos y comprometerse con ellos. Como siempre, el plan debe incluir el período de tiempo en que pretendemos lograrlo, y debe ser posible de medir.

Ahora, les mostramos algunos de los objetivos que se propusieron las mujeres del emprendimiento textil Juntas Podemos:

- *Hacer conocer el proyecto a los clientes*
 - *Obtener 10 clientes regulares antes de finalizar el próximo año*
 - *Consolidar los 10 puestos de trabajo existentes y crear 3 nuevos puestos de trabajo*
 - *Realizar una cifra de ventas correspondiente a un nivel de autofinanciamiento en tres años.*
-

Definidos los objetivos, tenemos que identificar cuáles son los pasos necesarios para obtener nuestro producto, es decir el plan operativo y de los humanos recursos.

No todos los planes son iguales, porque como ya hemos visto, las formas organizativas responden al modo de ver y hacer el mundo. Como este plan se da en el marco de la economía social y el desarrollo local, tendremos en cuenta los mecanismos previstos de participación democrática, ya sea por autodeterminación o bien porque corresponden a la forma jurídica que nos hemos dado. Por ejemplo una Asociación Civil tiene un consejo de administración, comité ejecutivo, etc.

En nuestro plan operativo tenemos al menos dos momentos bien definidos que nos aseguran que puedan cumplirse los objetivos de gestión que nos propusimos. Para cada uno de los productos y/o servicios, es necesario presentar un plan de producción que define su aporte, su proceso de transformación y su producto con valor agregado, tal como veremos más adelante.

MOMENTO 1. PRODUCCIÓN

El plan de producción sirve para detallar cómo se van a fabricar los productos que se han previsto vender.

Se trata de conocer los humanos recursos y materiales que habrá que movilizar para llevar adelante la producción. Algunas preguntas que debe responder el plan de producción y a las que debemos estar atentos son:

Proceso de fabricación

- ¿Qué materiales y/o equipos se necesitarán y cuál es el costo?
- ¿Dónde se obtendrán los materiales y equipos?
- ¿Cómo se va a elaborar el producto y cómo opera el proceso de producción y control de la calidad? Explicitar el paso a paso
- ¿Cuáles serán las cantidades a producir? Se producirá por pedidos o se los tendrá listo desde antes En el caso de que sea por pedidos, hay que tener en cuenta el tiempo de producción
- ¿Cuál será la capacidad de producción de la organización? Tenemos que tener en cuenta este aspecto para no asumir compromisos que no podemos cumplir
- ¿Podremos fabricar todo o necesitaremos asociarnos con otros emprendimientos?
- Costos de fabricación estimados y como serán controlados o reducidos.
- ¿Vamos a tener un local de venta al público?, ¿será venta directa por el boca en boca?, ¿estaremos presentes en ferias o eventos? Si fuera un negocio tenemos que tener en cuenta requerimientos en términos del local: uso, tamaño, costo, impuestos y

potencial para la expansión

- ¿Cómo se almacenara el producto final?
- ¿Cómo se transportará?

Instalación de equipos

- Describir las características fundamentales de los locales e instalaciones necesarias, la maquinaria que se va a necesitar y la cantidad de personas que se involucrarán y la formación que deberán poseer.
- En caso de que se decida trabajar en forma asociada con otra organización, hay que saber con quién y qué características deben tener para cumplir con las necesidades.

Capacidad de producción

Conocer la capacidad de producir variaciones en aumento o disminución de producción según los requerimientos.

Un ejemplo de esto puede ser pasar de producir 1.000 unidades a 2.000 unidades de chocolate mensuales. Que la producción promedio es de 100 unidades de chocolates por día, y lo más que se puede producir son 150 unidades.

Proveedores

Tenemos que hacer una clasificación de materias primas e insumos.

- ¿Quiénes serán nuestros proveedores? ¿Cuáles son los criterios para evaluar a los proveedores? Acá tendremos en cuenta los principios de economía social y la prioridad de asociarse con otras organizaciones de la economía social, ya sea para que sean nuestros proveedores o para realizar compras conjuntas y acceder a mejores precios. Dar prioridad a los productos de los mercados solidarios y autogestionados para generar redes de productores – consumidores y adquirir insumos a menor costo.

- ¿Cómo mantendremos la calidad de la materia prima? ¿Tendremos acuerdos con los proveedores?
- ¿Dónde está localizada la materia prima? ¿Dentro de la localidad o fuera de ella? Tendremos que tener en cuenta los costos de traslados y los plazos de entrega.

Veamos primero algunas sugerencias respecto a las compras de insumos y materiales.

- ¿Cómo podemos disminuir los costos en los insumos y materiales, evitando desperdicio de recursos, cuidando la calidad de los materiales y los insumos que compramos?
- ¿Sabemos cuántos materiales necesitamos? Sugerimos no comprar grandes cantidades de insumos que no serán utilizados en el corto plazo, para no generar inventario de materiales sin uso. Esto genera que la organización tenga que pagar por insumos que no utiliza para la producción actual.

- En los proceso de producción, ¿se puede optimizar el uso de materias primas e insumos? Por ejemplo, se pueden reutilizar elementos que se supone que son de descarte.

- ¿Contamos con una planilla donde podamos llevar el registro del proveedor de cada insumo, la fecha en que se realizó, la fecha de vencimiento del pago? Esto permite prever el gasto y también poder hacer un seguimiento de la compra de los diferentes insumos.

MOMENTO 2. SERVICIOS

Se describen todas las etapas efectuadas a partir del momento en que nos hacen un pedido, hasta la facturación.

Recepción de pedidos

- ¿Tenemos previsto el mecanismo para saber con cuánto stock contamos?
- ¿Contamos con un mecanismo de registro de los pedidos?
- ¿Contamos con un mecanismo de comunicación del pedido al equipo de producción?

Facturación

- ¿Tenemos en cuenta la reglamentación vigente?
- ¿Contamos con un sistema de registro de ventas y facturación?

Entrega

- ¿Tenemos prevista la modalidad de entrega? ¿Hemos evaluado si este servicio tendrá un costo o no? ¿Podemos asociarnos con otras organizaciones para la distribución de nuestros productos?

EN TODO MOMENTO

Sabemos que en la economía social, todos/as somos protagonistas. Voz y voto van de la mano de aquello que producimos. Sin embargo, no todos/as somos iguales, ni contamos con los mismos saberes, tampoco con las mismas experiencias, ni disponibilidad.

Necesitamos tener en cuenta quiénes somos y con qué contamos a la hora de planificar. Puede ser que seamos expertos/as en coser remeras pero tal vez necesitemos asociarnos con otros/as para complementarnos en aquellos aspectos en los que estemos más flojos/as o contar con alguien externo que nos resulte confiable y pueda acompañar el proceso de planificación y nos asegure el seguimiento del proyecto a nivel financiero.

En todo este proceso están las personas, valor central en la economía social. Por tanto, garantizar los derechos de los/as trabajadores/as, el fortalecimiento

del equipo de trabajo y el buen vivir de sus familias, generando un modelo inspirador para la comunidad, siempre debe orientar la direccionalidad del plan y la toma de decisiones.

2. Mirando hacia afuera

Si queremos aumentar la producción y venta de nuestros productos y/o servicios, tenemos que tener en cuenta el contexto y las personas a las que nos dirigimos. En el caso del emprendimiento textil que presentamos, serán las remeras.

Observar el contexto nos permite analizar la evolución de la industria, conocer nuestros/as potenciales compradores/as y qué hacen los otros fabricantes de remeras. Estos elementos son esenciales para el desarrollo de las estrategias de comercialización.

¿A qué nos referimos con **evolución de la industria**?

Es la descripción del rubro en el cual trabajamos, de su transformación, de las perspectivas que tiene en el futuro, teniendo en cuenta los siguientes fundamentos:

- La descripción de potenciales consumidores/as de nuestras remeras;
- el número de individuos o empresas y emprendimientos en el sector;
- las nuevas tendencias, por ejemplo servicio personalizado, ventas directas, etc;
- las reglamentaciones esenciales según la localidad en la que hayamos decidido trabajar, por ejemplo permisos especiales, ley medio ambiental, normas de seguridad social, impuestos, etc.

Vamos a ver ahora quiénes usan remeras o les gustaría usarlas para poder orientar mejor la producción de nuestro emprendimiento.

De alguna manera buscamos ponerle nombre y apellido a los/as que compran o podrían comprar nuestras remeras. Para eso, estudiamos quiénes las usan, teniendo en cuenta la edad, sexo, número de personas en la familia, educación e ingresos, periodos más favorables, etc.

También podemos observar organizaciones; por ejemplo equipos deportivos o grupos de estudiantes o trabajadores/as de una fábrica. En ese caso, describimos sus actividades principales, volumen, el número de empleados/as o integrantes, su ubicación, etc.

Deberíamos tratar de conocer los hábitos y comportamientos de quienes estarían dispuestos a comprar las remeras que ofrecemos de manera de acercar nuestras propuestas a sus necesidades. En estas cuestiones siempre tiene que haber un diálogo entre las necesidades del contexto, las de producción del emprendimiento y los principios que lo guían. Sin estos principios es muy fácil desviarnos, por ejemplo, produciendo un tipo de remera de moda que necesitará de un producto contaminante. Hacer ese producto podría ser muy redituable, pero va en contra del cuidado del medio ambiente.



Momento de reflexión

Les acercamos algunas preguntas que nos permiten seguir pensando:

- *¿Cuánto creemos que estas personas están dispuestas a pagar por nuestras remeras?*
- *¿Dónde están esas personas?*
- *¿Quién compra, cuando, cómo y qué?*
- *¿Qué es lo que buscan en este tipo de producto? ¿Qué es importante para ellos/as cuando compran? Por ejemplo, una remera puede ser canchera, hippie, sexy, clásica*
- *¿Cuál es la mejor manera de llegar a ellos/as?*
- *¿Qué medio de publicidad o difusión será más adecuado?*

Los/as consumidores/as son un actor clave en el proceso de comercialización. En el marco de la economía social, también podemos verlos como parte de un proceso educativo acerca de su responsabilidad ciudadana a la hora de elegir qué comprar y a quién hacerlo. Estos deben ser informados sobre el origen del producto y sus formas de producción. Así mismo, en sintonía con los valores del comercio justo, hacemos hincapié en la importancia de construir redes que achiquen la brecha e intermediarios entre productores y consumidores.

Para que las personas a las que queremos llegar se enteren que existimos y estas brechas se achiquen, tenemos que incluir un programa de comunicación en nuestro plan de gestión. Este programa puede contemplar estrategias diversas, tales como actividades de promoción, de publicidad, de relaciones públicas y contacto directo con los/as destinatarios/as.

La palabra competencia no nos gusta, pero es una realidad que no podemos desconocer porque seguramente hay otras personas que fabrican productos o brindan servicios similares a los nuestros. Nuestra intención es transformar la competencia que promueve el mercado en articulación. De este modo podríamos complementarnos en lo que producimos. Sabemos que es importante innovar para producir productos específicos que nos identifiquen. Es posible que

haya alguien que se dedique a hacer remeras del mismo estilo que las nuestras o también puede darse que sean remeras que cubran otras necesidades del mismo grupo y ahí podemos diferenciarnos. Por ejemplo, nosotros podemos fabricar remeras deportivas para jóvenes y otros producen las remeras que usan los jóvenes cuando van al boliche.

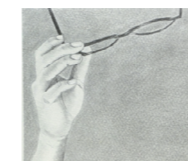
2.1. Comercialización

La comercialización es uno de los principales problemas que enfrentan los/as emprendedores/as del sector de la economía social. De allí que es fundamental lo que veíamos antes respecto a conocer los alcances de nuestros productos y sus potenciales destinos, siempre vinculados a las realidades territoriales de las que forman parte.

La comercialización es el escenario donde se pone en juego la calidad y el diseño del producto, la infraestructura de transporte, la fuerza organizativa de canales de promoción, la adecuación de normativa para la comercialización, el impulso al asociativismo y la conformación de redes de organizaciones productivas.

joven en sus comunidades. Tengamos en cuenta este aspecto, abriendo espacios de investigación y reflexión creativa con los/as compañeros/as de la organización, de modo de pensar cuál es el valor

que podemos agregar a lo que producimos y evitar que otros se enriquezcan a partir de la riqueza de nuestros suelos.



Para mirar

Les proponemos mirar el siguiente video que ejemplifica el proyecto de crear valor agregado a la Tara, una planta milenaria que se cultiva en Peru.

<https://www.youtube.com/watch?v=wuX9Wl5bzoM>



Nosotr@s sabemos

"(...) El primer objetivo fue tratar de mejorar la producción en chacra, logrado ese objetivo empezaron a ver el otro tema, que era el problema de la comercialización. Ahí se unieron en cooperativa para poder armar lo que es la comercialización y lograron poner la propia boca de expendio. Todo fue un éxito y la idea es tratar de multiplicar esto hasta lograr que la zona se pueda autoabastecer con producción local"

Ingeniero INTA – Diplomado en economía social y desarrollo local UNCAUS

¿Qué es el valor agregado?

Valor agregado es todo emprendimiento que, a partir de materias primas locales, genera un producto con mayor valor, como fruto de un proceso de transformación artesanal, semi-industrial o industrial.

Por ejemplo, Brasil es uno de los principales productores de café y exporta a distintos países, entre ellos Alemania. Este país transforma las

semillas de café en café torrado con azúcar y por este proceso de transformación gana 10 veces más que Brasil. Suecia transforma el café torrado en cápsulas de café y esto le permite ganar 10 veces más que Alemania y 20 veces más que Brasil.

Los emprendimientos con valor agregado favorecen el desarrollo de los territorios, con sustentabilidad social y ambiental, promueven la generación de trabajo y el arraigo de la población

3. Haciendo números

El financiamiento de un proyecto de economía social se basa en la contribución complementaria y coordinada de varios socios provenientes de diferentes sectores. Algunos de ellos pueden ser, la aportación de fondos del grupo fundador, las ventas de los productos y/o servicios, organismos de financiamiento, bancos comunales o programas estatales. Pondremos el foco en el auto financiamiento a partir de la venta de lo que producimos.

¿Cómo se hace para ponerle precio a los productos o servicios? ¿Se hace en base a los costos del producto o en base a los precios que tienen otros/as productores/as?

Para responder estas preguntas tendremos en cuenta que es indudable que el precio de venta tiene que ser superior al costo, si pretendemos tener un circuito económico positivo que nos permita seguir funcionando. Si el costo es mayor que el precio de venta, nos vamos a fundir.

No podemos ponernos anteojeras que no nos dejen ver lo que ocurre más allá de nosotros/as, por tanto los valores de mercado los tenemos que tener en cuenta. Podemos tenerlos presentes para igualarlos o para poder argumentar y brindar información educativa a nuestros/as clientes/as respecto a los motivos por los que el producto o servicio que generamos es más caro que otro que en apariencia puede ser similar.

Algunas de las razones a exponer pueden ser que en la economía social no explotamos a los/as trabajadores/as, los materiales son nobles, etc. Es decir que acá se juega lo que conversamos antes respecto al valor agregado y los principios que hacen a la economía social.

Finalmente, tendremos en cuenta que en la economía social no hablamos de costo de mano de obra, sino del fruto del trabajo de los miembros del grupo productivo. Entonces, a la hora de hacer nuestros cálculos, tendremos en cuenta el excedente monetario que queremos generar para distribuir entre los/as trabajadores/as. Cada organización deberá establecer cuánto sale fabricar su producto y qué porcentaje se agregará como reconocimiento a las tareas realizadas. Esto nos lleva directamente a los criterios de distribución que se utilizarán. ¿Será por carga horaria? ¿Por experiencia? ¿Por grado de responsabilidad? ¿O varias de estas cuestiones combinadas?

Las modalidades pueden ser infinitas, pero deben estar claras para que no se generen conflictos.

Hechas las aclaraciones, veamos cómo calculamos

nuestros **costos de producción**

Sobre esto hay amplia teoría donde se definen distintos tipos de costos: costos fijos, variables, mixtos, hundidos, costos de oportunidad, etc. Pero para nuestro emprendimiento socioproductivo, vamos a definir el costo de producción, simplificando y distinguiendo simplemente entre costos fijos y variables.

Costos fijos son los que se producen independientemente del volumen de producción. Por ejemplo alquiler, impuestos, seguros, etc.

Costos variables son aquellos que se generan con la producción. Los costos de materias primas, reconocimiento al trabajo de los miembros del grupo, envases, etc.

En síntesis:

$$\begin{aligned} & \text{Costo de Producción} \\ & = \\ & \text{Costo de materia prima + costos comunes de} \\ & \text{fabricación + reconocimiento al trabajo de los} \\ & \text{miembros del emprendimiento} \end{aligned}$$

Una vez que tenemos la sumatoria de los costos de producción de nuestro producto, podemos definir el **precio**.



Momento de reflexión

Les proponemos listar los costos fijos y costos variables del producto o servicio que se proponen llevar adelante, de modo de poder acercarse al precio final.

Rubro	Costo fijo	Costo variable
Total		
Reconocimiento al trabajo		
Precio sugerido		

Con los valores de los costos fijos, costos variables y el precio de venta, podemos sacar un punto de equilibrio para determinado volumen de ventas.

¿Qué quiere decir esto?

El punto de equilibrio representa la cantidad de producto vendido o que tenemos que vender para que no haya pérdidas ni sobre mercadería sin vender.

Es el punto justo donde el emprendimiento no gana ni pierde pero puede sostenerse. Si estamos por debajo de esa cantidad vendida, el emprendimiento tiene pérdidas y no va a poder continuar mucho tiempo en esa situación. Si la cantidad vendida está por encima de ese punto de equilibrio, entonces se puede reinvertir y/o repartir excedentes o aportar a un proyecto socio territorial que esté vinculado al buen vivir de la comunidad.

¿Y cómo se calcula el punto de equilibrio?

Para calcular el punto de equilibrio utilizaremos una fórmula que contiene los siguientes elementos basados en el ejemplo de la organización "Juntos Podemos" que fabrica remeras:

- Precio de venta de cada remera: \$100
- Costo fijo del emprendimiento textil: \$3500. Recuerden que este costo no varía porque es independiente de la cantidad de remeras que fabricamos, pues se trata del alquiler, impuestos, etc. que los pagamos aunque no hagamos nada durante una semana.
- Costo variable por unidad: \$ 50. Es lo que se suma en el costo a partir de cada remera que se fabrica.

Con estos elementos ya estamos preparados para nuestro momento de detectives y ponemos la letra X, que representa la incógnita que queremos develar: ¿cuántas remeras tengo que fabricar para no fundirme?

Y del otro lado pongo los costos fijos, que en nuestro caso son \$3500 y lo tengo que dividir por el precio de venta, que en nuestro caso son \$100 menos el costo variable, que son \$50 por cada remera que fabrico.

$$X = \text{Costos Fijos} / \text{Precio de venta} - \text{Costo variable}$$

$$=$$

Punto de Equilibrio

Que en nuestro ejemplo sería:

$$X = 3500 / 100 - 50$$

$$=$$

70 remeras

Esto quiere decir que si vendemos 70 remeras no vamos a tener pérdidas operativas y si producimos más de 70 remeras vamos a empezar a tener un excedente o ganancia. A partir de esta favorable situación, se abre la posibilidad de conversar sobre todas las opciones posibles que tenemos a la hora de distribuir o reinvertir el excedente.

Hemos dado algunos pasos más respecto al plan de gestión de nuestro emprendimiento productivo y seguiremos avanzando a futuro.

Sabemos que es un camino que a veces se vuelve tedioso, pero es imprescindible si queremos

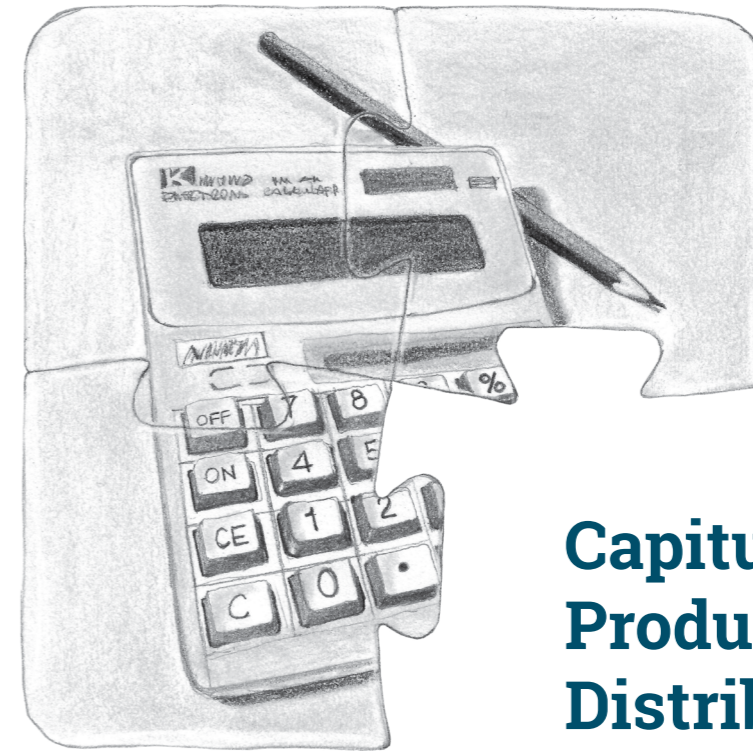
achicar el margen de error respecto a la viabilidad económica y financiera.

Además, como hemos visto, cada aspecto implica caminos diferentes y la toma de decisiones respecto a cuál tomar. De allí que insistimos en la necesidad de que todo sea trabajado grupalmente y de forma consensuada.

No están solos/as, cuentan con nosotros/as para hacerlo.



- Dellavalle, R.; Dortona, S.; Duran, D.; Ferrera, A.; Figueres, J.; Guitart, V.; Massei, F.; Medrano, P.; Moreno Quimbayo, J.; Prestipino, S.; Reinsenmann, B.; Senes, M. (2012): "Coproducción de conocimientos: Distribución de excedentes dentro de cooperativas y emprendimientos autogestionados". Jornadas de Economía Crítica. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas, Buenos Aires.
 - Gómez Galán, M. y Sainz Ollero, H. (1999). *El ciclo del proyecto de cooperación al desarrollo*. Aplicación del marco lógico. Madrid. CEDIAL.
 - Manual Práctico para Cooperativas de trabajo. (2006). Buenos Aires. Ediciones Lazos Cooperativos.
 - Ruggeri, A. y otros (2012). "*Cuadernos para la Autogestión*". Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. Secretaría de Extensión Universitaria y Bienestar Estudiantil. Programa Facultad Abierta. Ediciones de la Cooperativa Chilavert. Disponible en: <http://cajondeherramientas.com.ar/index.php/2015/06/02/cuadernos-para-la-autogestion/>
-



Capítulo 4 Producir para Distribuir

"Mientras no haya una distribución equitativa de la riqueza, no habrá paz"
Arturo Jauretche

En Capítulos anteriores estuvimos conversando sobre la planificación de un proyecto y las etapas en el plan de gestión. A partir del diagnóstico hasta la última etapa, que es la evaluación, diseñamos cada momento como una continuidad. Hablamos de un tipo de continuidad no lineal, porque permanentemente revisaremos nuestras acciones para ir ajustándola.

Nada es igual ni para siempre. En una tensión entre planificación y cambio, vamos caminando los territorios de la economía social.

Ya sabemos que el mapeo de recursos de la organización, la determinación de los costos y la fijación del precio son indispensables en todo proyecto productivo.

Ahora vamos a ver otros dos aspectos importantes: el fruto de nuestro trabajo y la evaluación.

Es tan importante salir al mundo a ofrecer nuestros productos como resolver la modalidad de distribución del fruto de nuestro trabajo. Encontraremos en este Capítulo algunas opciones que les proponemos abordar con sus compañeros/as de trabajo y decidir conjuntamente un modo fecundo de distribución a partir de los principios que orientan el buen vivir.

1. El fruto de nuestro trabajo

En el Capítulo anterior, mencionamos que teníamos que tener en cuenta el trabajo de nuestra gente a la hora de fijar el precio de lo que ofrecemos.

Este es un tema complejo porque rápidamente nos puede hacer caer en la trampa de modelos desiguales, que ponen al trabajador/a como un objeto más.

Miremos juntos la normativa con la que contamos.

1.1. ¿Qué nos dice la ley?

Si bien no todas las organizaciones productivas de la economía social son cooperativas, tomaremos la normativa de este tipo de organización como referencia, pues es la que más se acerca a nuestras aspiraciones como economistas sociales.

Según la Alianza Cooperativa Internacional, en su declaración sobre Identidad y Principios Cooperativos en el año 1995, "(...) Una Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales...". Es así que las cooperativas no se constituyen para obtener ganancias repartibles, como en una sociedad comercial.

Sin embargo, también nos orienta la ley cuando nos dice que de generarse un excedente, este se devolverá a quienes contribuyeron a formarlo, dando lugar así a la retribución que percibirán los asociados por el trabajo realizado.

¿Qué parte de este excedente se transformará en retribución del trabajo para los asociados?

Este tema también está determinado tanto por Ley de Cooperativas en su Resolución Técnica N°24: "Entes cooperativos. Aspectos particulares de exposición contable y procedimientos de auditoría" (2008), cuando nos dice que los excedentes repartibles se destinarán a los siguientes rubros:

- el 5% a reserva legal;
- el 5% al fondo de acción asistencial y laboral o para estímulo del personal;
- el 5% al fondo de educación y capacitación cooperativas;
- una suma indeterminada para pagar un interés a las cuotas sociales, si lo autoriza el estatuto;

- y el resto como retorno a los asociados.

Respecto al fondo para estímulo del personal y al fondo de educación y capacitación cooperativa, la Ley N° 23.427 prevé que dicho fondo se destine a asesorar a las personas e instituciones sobre los beneficios que otorga la forma cooperativa de asociarse, o a promover la educación cooperativa en todos los niveles de enseñanza, primaria, secundaria y terciaria.

1.1.1. Haciendo historia sobre la relación previsional de los trabajadores cooperativos.

El sistema previsional es la estructura estatal que busca brindar amparo a las personas que por motivos de edad o situaciones de salud no están en condiciones de ganarse el sustento a través del trabajo. Actualmente contamos en Argentina con un sistema solidario para la vejez. El sistema de reparto se organiza sobre la base de un aporte realizado por los/as trabajadores/as en actividad, con el que se forma un fondo para atender las pensiones y jubilaciones de los/as trabajadores/as retirados/as y las personas con discapacidad.

En nuestro país el sistema previsional está administrado por ANSES y el sistema de salud para esta misma población está administrado por el PAMI, además de otros Programas Nacionales que brindan cobertura de salud y prestaciones socio sanitarias. Es importante recordar que en Argentina el sistema de salud es público y gratuito.

Haciendo un poco de historia podemos decir que antes del año 1992 los socios de las cooperativas de trabajo sólo podían optar por el régimen en relación de dependencia, en cambio a partir de la Resolución 183/92 se rompe con esta tradición y se establece que los/as trabajadores/as de cooperativas de trabajo deben ser autónomos. Eso implicó, entre otras cosas, que debían presentar declaración jurada de ganancias todos los años. En el año 1998 se crea la figura del Monotributo, mucho más económico y simple.

A fines del año 2013 surge la Resolución 4664/13 por iniciativa del INAES. Esta resolución abre una posibilidad más y hoy los miembros de una cooperativa pueden elegir entre el régimen de autónomos, monotributo o en relación de dependencia, pero sólo a los efectos previsionales. El aporte se calcula en base al dinero que recibe cada persona por el fruto de su trabajo.

1.2. Aportar y distribuir entre todos

Las organizaciones de la economía social tienen la enorme posibilidad de elegir la forma de distribución del fruto del trabajo. Esta posibilidad encierra un enorme desafío que puede ser resuelto en el estudio e intercambios entre los/as mismos trabajadores/as ya que, cual comunidad de aprendizaje, todos/as aprendemos y todos/as enseñamos. Para hacerlo, tenemos en cuenta el tamaño del emprendimiento, el tipo de trabajo que se desarrolla, el espacio físico en que se lleva a cabo y las situaciones de cada trabajador/a. A grandes rasgos, podemos distinguir ocho formas de distribución:

1. **Según las necesidades:** lo que pretende respetar el viejo lema "¡De cada cual, según su capacidad; a cada cual, según sus necesidades!". Utilizando esta lógica se evita igualar a trabajadores/as distintos/as, que no aportan el mismo trabajo y no tienen las mismas necesidades ni composición familiar.

2. **Valorización de las actitudes y conductas cooperativas:** aquí se establece un monto fijo o valor/hora estándar igual para todos/as, y sobre esa base una suma extra que se paga según el resultado obtenido en una evaluación que se realiza entre los/as mismos compañeros/as sobre las actitudes de cada uno/a. Se suele calcular el total de horas trabajadas en conjunto y el total de ingresos obtenidos; luego, en base a la división de esos dos componentes se calcula un valor hora general. Ese valor hora se pagaría a cada compañero/a en función de sus horas reales trabajadas. Sin embargo ese valor hora se paga al 100% sólo si todos/as los demás compañeros/as consideran que esa persona es merecedora del valor total en función de sus actitudes hacia el grupo y hacia el trabajo (aprendizaje, experiencia, actitud positiva, solidaridad, etc.).

En función de lo que se decida en asamblea, el asociado puede cobrar un monto por hora que varía entre el 75% del valor/hora general al 100%.

3. **Pagar según "el tiempo socialmente adecuado" para realizar un trabajo:** se enumeran todas las actividades de la unidad productiva, luego se calculan los tiempos socialmente aceptados para realizar cada tarea. Al momento de distribuir el fruto del trabajo no se consideran las horas realmente trabajadas por cada integrante sino que se ajusta la cantidad de bienes producidos al tiempo socialmente aceptado, y se paga a cada socio por las horas que se consideran necesarias para producir ese número de bienes, según lo establecido al comienzo. De este modo se logra estimular la productividad y se prioriza cantidad por sobre calidad.

4. **Pagar por hora trabajada pero con un valor de la hora que varía para cada rol y cada trabajador/a, utilizando criterios combinados:** a

pesar de las diferencias, se pone un límite entre el/la que menos cobra y el/la que más cobra, que varía según la cooperativa. De lo que se trata es de remunerar de forma diferente a las personas con mayor experiencia, antigüedad o conocimientos para evitar que estas elijan ir a trabajar a una empresa privada que paga mejores remuneraciones el personal calificado o con más experiencia. Algunos criterios a tener en cuenta son: tipo de trabajo, función, grado de responsabilidad, antigüedad, entre otros.

5. **Pagar según las capacidades, experiencias, responsabilidades y actividades diferentes sin límite en la brecha distributiva:** es un método similar al anterior, pero sin establecer límites entre los retiros más bajos y los retiros más altos. Esta forma de retribución se asemeja a las formas actuales salariales de las sociedades comerciales.

6. **Igualitarismo:** todas las personas cobran lo mismo.

7. **Igualitarismo equitativo:** todos/as los/las trabajadores/as reciben el mismo valor hora.

8. **Pagar según lo que se paga por ese mismo trabajo en el mercado laboral tomando como referencia los convenios colectivos de trabajo de cada sector:** esta forma está íntimamente relacionada con las formas actuales de las escalas salariales que se utilizan en las sociedades comerciales.

Como hemos visto anteriormente, lo importante no es sólo qué se decide sino hacerlo en forma conjunta, fomentando la conciencia colectiva por sobre las necesidades individuales. En este caso en particular, donde estamos conversando y tomando decisiones respecto a la valoración del trabajo, donde se pone en juego lo que cada uno/a de nosotros/as y los demás creen que vale lo que producimos, el dinero que recibiremos, la claridad es más que trascendente.

Estamos hablando de pactos, acuerdos, valores solidarios, distribución de recursos y nuestros derechos como seres humanos a una vida digna.

2. Pautas de evaluación y seguimiento

Ahora sí, vamos a nuestro segundo tema de este Capítulo: la evaluación de nuestros proyectos.

Para saber si estamos logrando los objetivos que deseamos podemos definir indicadores, que como dice la palabra, nos indican si estamos logrando lo que nos venimos planteando. La frecuencia de este proceso va a variar en función de lo que queramos corroborar.

Sabemos que las cosas no se dan de un día para el otro, de modo que si queremos reflexionar sobre

procesos organizativos, objetivos de la organización, necesitamos darnos un tiempo de al menos 6 meses o un año.

En cambio cuando lo que necesitamos revisar involucra a la producción, tendremos que hacerlo semanalmente. Si se trata de la mejora que representa el uso de la nueva máquina tal vez sea mejor evaluarlo luego de un mes. De todas maneras no hay recetas, cada grupo realizará su plan de evaluación y mirará a lo largo del camino las huellas que sean necesarias.



Momento de reflexión

Podemos comenzar con algunas preguntas, que si bien son de distinto orden y se vinculan con diversos aspectos, orientan la evaluación:

- ¿Cuántos productos se han logrado producir?
- ¿Cuántos productos se han logrado comercializar?
- ¿Cuántas personas han logrado involucrarse en el trabajo de la organización?
- ¿El balance entre lo producido y lo invertido ha dado negativo o positivo?
- ¿Cuántos productos quedan almacenados para su venta en otro momento?
- ¿Con cuántas instituciones, organizaciones, sectores, etc. nos hemos relacionado?
- ¿Esta relación agregó valor a nuestros productos/servicios?
- ¿De cuántas redes de comercialización se ha participado?
- ¿Hemos aumentado nuestros puntos de venta?
- ¿En qué situación se encuentran los vínculos entre los miembros de la organización?
- ¿Cuál fue nuestro aporte a la comunidad?

Veamos ahora un ejemplo de una plantilla de datos para realizar seguimiento y evaluación orientada la producción:

Planificado	Realizado	Variaciones	Causas	Propuestas
Producir 300 remeras en un mes	120 remeras	180 remeras	No alcanzaron los insumos	Conocer otros productores de algodón que puedan ser proveedores

Los registros de datos sirven entonces para mejorar, y no para buscar culpables. Es importante que los miembros de la organización construyan juntos los criterios de evaluación: qué se va a medir, cómo, con qué frecuencia y para qué. Con los datos que obtenemos calculamos los indicadores. Los analizamos en base a los objetivos. Si existe un desfase, debemos implementar acciones de mejora.

Entonces, para poder medir adecuadamente, necesitamos indicadores y así comparar cómo se fue transformando determinada situación en el tiempo. Nos muestran si hemos logrado los objetivos para poder tomar mejores decisiones, basándonos en datos concretos. Para definirlos, debemos identificar los aspectos más importantes de la actividad que queremos evaluar.

Les acercamos ejemplos de indicadores que podemos utilizar para medir las mejoras:

Si miramos las compras:

- Rechazos de materias primas o devoluciones de los materiales comprados (evaluación del desempeño de los proveedores).
- Demoras de realización de los productos de la cooperativa por responsabilidad de los proveedores.

Si miramos los desperdicios en materias primas e insumos:

- Cantidad de materias primas en relación con cada producto realizado.
- Valorización del inventario (no hay que tener muchos remanentes y sobre todo de productos caros, obsoletos o que ya no se venden).

Si miramos la utilización de las horas de trabajo:

- Cantidad de horas de trabajo en relación a cada producto.
- Cantidad de horas no trabajadas (por ausencia de algún integrante, etc).
- Cantidad de horas perdidas por accidentes (evaluación de la seguridad).

Si miramos la calidad de lo que producimos:

- Cantidad de productos producidos y la cantidad de productos con fallas.

Si miramos el buen vivir de los trabajadores:

- Cantidad de horas de descanso.
- Cantidad de trabajadores que cuentan con viviendas dignas.
- Cantidad de horas de formación.

- Valoración del espacio compartido.
- Valoración de la tarea realizada.
- Cantidad de articulaciones con otras organizaciones.
- Cantidad de hijos de trabajadores/as escolarizados.
- Cantidad de personas con enfermedades crónicas o reiteradas.

Ahora vamos un pasito más. Un indicador es la relación de dos datos a los que vamos a llamar A y B. Por ejemplo:

Dato A: la cantidad de quejas

Dato B: la cantidad de productos vendidos

La fórmula mágica para expresar los indicadores es así:

El DATO A dividido DATO B me da como resultado un índice y si ese índice lo multiplico por 100 queda expresado en porcentaje.

Veamos un ejemplo para entenderlo mejor:

- A. Cantidad de quejas de los clientes: 9
- B. Cantidad de productos vendidos: 75

Hago la cuenta dividiendo mis dos datos

$$9 / 75 = 0,12$$

Y luego el resultado lo multiplico por 100 para conocer el porcentaje

$$0,12 \times 100 = 12\%$$

Este dato nos dice que el 12% de nuestros clientes o ventas reciben quejas.

A partir de este dato nos podemos proponer cambios y ajustes en nuestras tareas y hacer una evaluación 6 meses más tarde para saber si hubo cambios o no.

Como vemos, los indicadores son alertas para conocer si algo está bien o mal y ayudan a analizar cómo han sucedido los hechos, detectar oportunidades de mejora y planificar con mayor certeza.



Momento de reflexión

¿Cómo te va?

Este es el momento de tomarnos un mate largo entre los/as compañeros/as de trabajo y definir algunos indicadores, simples pero concretos, que nos hablen sobre el grado de proximidad a nuestros objetivos.

No hay que alarmarse, pero tampoco distraerse. Los/as invitamos a hacerlo y luego escribir una conclusión al respecto.

Nuestros indicadores de evaluación son:

Estos indicadores nos dicen que...

Nos proponemos las siguientes acciones para restablecer o cuidar el rumbo:



Biblioteca

- Burin, D.; Colombo, S.; Heras, A.I. (2010). "Pensar la diferencia para que no se torne desigualdad: Criterios para la remuneración del trabajo en empresas autogestionadas". Ponencia presentada en el "Primer Encuentro de Debate Abierto. Pensar la diferencia para que no se torne desigualdad". Buenos Aires.
 - Burin, D.; Colombo, S.; Heras, A.I. (2010). "Modos de retribuir el trabajo y satisfacer necesidades de los integrantes de colectivos autogestionados orientados hacia la autonomía". Ponencia presentada en el "Segundo Encuentro de Debate Abierto. Pensar la diferencia para que no se torne desigualdad". Buenos Aires.
 - Fontaine, R. (1994). *"Evaluación Social de Proyectos"*. Universidad Católica de Chile.
 - Garbarini, J. (2006). *Manual Práctico para Cooperativas de trabajo*. Buenos Aires. Ediciones Lazos Cooperativos.
 - Murcia, J. y otros (2009): *Proyectos, formulación y criterios de evaluación*. Alfaomega Grupo Editor.
-

Buen vivir para

tod@s

Capítulo 5

La Importancia del Registro

El registro permite crear información para que el colectivo de trabajadores/as pueda ser parte de las decisiones

En apartados anteriores hablamos de los indicadores. Los describimos como alertas para saber si algo está bien o mal; y muchas veces puede ayudar representarlos con los colores del semáforo, para que la información sea más clara visualmente. Además, nos ayudan a analizar cómo han sucedido los hechos, a detectar oportunidades de mejora y a planificar con mayor certeza. Pero esos indicadores sólo pueden ser construidos si llevamos periódicamente el registro de ciertos datos.

Llevar los registros del emprendimiento puede resultar tedioso, pero si lo incorporamos como una tarea más dentro de las que realizamos periódicamente en nuestras actividades cotidianas, nos brindarán información de la situación actual y nos permitirán proyectar, facilitando la toma de decisiones. El registro de datos nos brinda información tanto para realizar el diagnóstico, como para planificar y evaluar, o revisar nuestros planes y objetivos.

Entonces, como hemos visto, los registros de datos nos sirven para tomar decisiones colectivas que aporten al fortalecimiento de nuestro proyecto productivo.

1. Las claves del registro

Como sugeríamos en momentos anteriores, es importante definir entre todos/as qué vamos a medir, para qué, cómo, cuándo y cada cuánto. Además, es importante asignar un responsable de la medición, y capacitarnos periódicamente entre los miembros de la organización en relación a su importancia.

Aquí les proponemos algunas planillas que ayudan a ordenar la información de nuestra organización.

1.1. Planilla de caja o Flujo de ingresos y egresos

La información que nos brindan los registros echa luz sobre:

- los recursos con los que contamos;
- cuánto dinero tenemos;
- en qué lo gastamos;
- cuánto nos cuestan los insumos, herramientas, servicios;
- qué nos queda por pagar;
- Qué nos queda por cobrar, etc.

Nos muestra cuánto dinero tenemos. El cálculo de la diferencia entre ingresos y egresos puede ser diario, semanal, o mensual, o todos ellos. Por ejemplo, al realizarse un cierre o subtotal mensual, podemos ver cuánto dinero tenemos para "arrancar" el mes siguiente.

A continuación les mostramos un ejemplo de un cierre diario

FECHA	CONCEPTO	INGRESOS	EGRESOS	SALDO	OBSERVACIONES

El que vemos más abajo es un ejemplo de un cierre semanal donde registramos los ingresos y egresos

en forma diferenciada según cada cliente y cada proveedor.

Modelo S.A Flujo de Caja Septiembre	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
	Septiembre					
INGRESOS:	14	15	16	17	18	TOTAL
Cuentas por Cobrar Clientes						
Cliente A				\$ 1,200.00		\$ 1,200.00
Cliente B	\$ 1,500.00					\$ 1,500.00
Cliente C		\$ 1,000.00				\$ 1,000.00
Cliente D			\$ 1,800.00			\$ 1,800.00
TOTAL INGRESOS	\$ 1,500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,800.00	\$ 1,200.00	-	\$ 5,500.00
EGRESOS:	14	15	16	17	18	TOTAL
Cuentas por pagar proveedores						
Proveedor 1		\$ 800.00				\$ 800.00
Proveedor 2	\$ 500.00					\$ 500.00
Proveedor 3			\$ 700.00			\$ 700.00
Proveedor 4	\$ 600.00					\$ 600.00
Proveedor 5		\$ 300.00				\$ 300.00
Proveedor 6				\$ 2,000.00		\$ 2,000.00
TOTAL EGRESOS	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 700.00	\$ 2,000.00	-	\$ 4,900.00
SALDO INICIAL DE CAJA	\$ 2,000.00	\$ 2,400.00	\$ 2,300.00	\$ 3,400.00	\$ 2,600.00	\$ 2,000.00
Saldo final de caja	\$ 2,400.00	\$ 2,300.00	\$ 3,400.00	\$ 2,600.00	\$ 2,600.00	\$ 2,600.00

A continuación tenemos un ejemplo de registro contable mensual.

	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Saldo inicial de caja		6289	5834	7528	8855
Luz	60		104	90	
Gas	45		45		45
ABL	25		27		27
Expensas	67	65	60	80	97
Teléfono	50	128	60	90	170
Aguas Argentinas	28	0	28	0	28
Hipoteca	520	431	429	430	431
Préstamos Bco Ciudad	0	0	320	320	320
Viajes	300	1000	200	300	300
ANSES	123	123	123	123	123
IVA	323	108	40	40	40
Imprenta tarjetas	0	200			
Total gastos	1541	1055	1436	1473	1581
Ciente 1	1130				
Ciente 2	300	300	0	400	600
Ciente 3	400	0	500	0	0
Ciente 4	3500				
Ciente 5	1500	0	320	600	300
Ciente 6	0	500	0	0	500
Ciente 7	100		960		
Ciente 8			950	0	500
Ciente 9		800	400		400
Ciente 10				1800	
Total ingresos	7830	1600	3130	2800	3282
Flujo de caja operativo	6289	-455	1694	1327	1701
Balance final	6289	5834	7528	8855	10556

1.2. Planilla de compras

Es el registro de todo lo que adquirimos para nuestro proyecto o emprendimiento. Aquí vamos a ver cómo las diferentes planillas se van relacionando entre sí. Dado que las compras

Fecha	Proveedor	Comprobante	Importe	Cuánto pagamos	Pendiente	Observaciones

Este es otro ejemplo de cómo realizar la planilla, que incluye datos de mayor complejidad como número de factura y orden de pago. Sin embargo, aquí no hay información sobre lo que ya se pagó y lo que queda pendiente.

Si observamos, aparece una información que puede ser muy útil: el precio unitario. Si incluimos el

representan un egreso, todo lo que aparezca aquí debe estar reflejado también en nuestra Planilla de caja. Además, esta información nos permite conocer las deudas que tiene el emprendimiento, en concepto de compras. Es decir, las deudas con nuestros proveedores.

precio unitario en nuestras planillas de compras, podremos comparar precios más fácilmente entre proveedores o a lo largo del tiempo.

Lo importante es registrar, de allí que tal vez convenga ir de los más simple a lo más complejo o lo que cada organización crea más conveniente según su proceso.

N° de Factura	Fecha de Factura	N° de orden de Pago	Fecha de pago	Intervalo de días entre facturación y pago	Kilos adquiridos	Precio por kilo (en g.)	Total pagado por item (en g.)
573	5/3/2009	232	12.05.09	66 días	2230 KILOS	9100	\$ 21,203.00
569	21/03/09	224	12.05.09	52 días	300 KILOS	9295	\$ 27,885.00
578	30/04/09	236	08.05.09	8 días	400 KILOS	9295	\$ 3,718.00
586	26/05/09	321	17.06.09	22 días	655 KILOS	9200	\$ 6,026.00
597	1/6/2009	327	17.06.09	16 días	36000 KILOS	9200	\$ 331,200.00
624	22/06/2009	353	25.06.09	3 días	18000 KILOS	8900	\$ 165,600.00
780	3/8/2009	577	12.08.09	9 días	10000 KILOS	8900	\$ 89,000.00
633	31/08/2009	677	31.08.09	0 días	6000 KILOS	8900	\$ 53,400.00
654	22/09/2009	673	22.09.09	0 días	3850 KILOS	8900	\$ 34,265.00

1.3. Planilla de ventas

Al igual que la Planilla de compras, que también nos puede mostrar las deudas que tenemos con los proveedores, la Planilla de ventas no sólo permite

ver lo vendido, sino también las ventas que tenemos por cobrar. Es decir, las deudas que tienen nuestros clientes con nosotros. Por otra parte, y como ya sabemos, estos ingresos por ventas también deben reflejarse en la Planilla de caja.

Fecha	Cliente	Comprobante	Importe	Cuanto ingresó	Pendientes	Observaciones

En el ejemplo que vemos a continuación, no vemos información sobre el pago pero sí aparece el precio

unitario. Y en este caso también aparece el IVA.

Vendedor	Fecha	Modelo	Cantidad	Precio Unitario	Descuento	IVA 21%	Total
Ana	8/7/2015	Zapato	3	850	127.5	535.5	2958
Pedro	13/7/2015	Deportivo	1	1400	70	294	1624
Pedro	18/7/2015	Sandalia	2	350	70	147	777
Ana	7/8/2015	Zapato	2	790	79	331.8	1832.8
Ana	8/7/2015	Deportivo	3	990	148.5	623.7	3445.2
José	13/7/2015	Sandalia	4	455	182	382.2	2020.2
Ana	18/7/2015	Zapato	2	1320	132	554.4	3062.4

1.4. Inventario de Productos para la venta

Esta planilla nos permite llevar el registro de las cantidades producidas y vendidas. Podemos incluir la fecha de fabricación, las cantidades, el costo, y la fecha de venta. Si se tratase de productos perecederos,

podríamos agregar la fecha de vencimiento y de esta manera controlaríamos más fácilmente desde el inventario lo que debe salir antes. Esto además, nos permite prever alguna promoción o estrategia de comercialización que permita venderlos rápido.

Verán que la planilla menciona "unidades en stock", con esto se refiere a la cantidad de productos para la venta almacenados en un determinado momento.

Producción			Costo por Unidad	Venta			Unidades en Stock
Fecha	Producto	Cantidad		Fecha	Producto	Cantidad	

1.5. Inventario de Insumos

Esta planilla nos puede ayudar a prevenir la falta de insumos en medio del proceso productivo. Además permite detallar el costo de los insumos, para facilitar el cálculo del costo de producción,

como ya hemos visto en el Capítulo 3.

Si llevamos un control pormenorizado de las existencias, podemos calcular en qué momento necesitamos volver a comprar y así garantizar un mínimo de insumos disponibles para la producción.

Entradas			Costo por Unidad	Salidas			Unidades en Stock
Fecha	Insumo	Cantidad		Fecha	Insumo	Cantidad	

1.6. Registro de clientes y proveedores

Por último, veremos un tipo de registro que hace las veces de agenda. Allí anotaremos los datos de clientes y proveedores, y en lo posible agregaremos una columna de observaciones, donde podemos detallar si hay algún pacto sobre los plazos de entrega, pago o cobro, y si hubo algún inconveniente en otras ocasiones. Esta planilla nos ayuda en la selección de los proveedores y en la relación con nuestros clientes. En el caso de los clientes, sería bueno que incluyamos datos sobre su situación fiscal (CUIT, posición frente al IVA, domicilio) para el caso en que tengamos que emitir una Factura.

Ya que hablamos de proveedores, detengámonos en las compras.

Si bien las compras están mayormente relacionadas con la producción, pueden definirse cuatro tipos de compras:

- De insumos de producción: son las materias primas, materiales e insumos.
- De insumos generales: son los bienes que se requieren para las tareas administrativas y las tareas generales (artículos de librería, etc.).
- Maquinarias, herramientas, etc.
- Otras inversiones: no están relacionados con el proceso de producción. Por ejemplo, un mostrador, carteles de publicidad, etc.

Para la selección del proveedor deberíamos considerar el precio, la calidad y las condiciones de pago y entrega que nos puedan ofrecer. En el caso de compras importantes por su importe o por el tipo de bien a adquirir, es conveniente pedir presupuestos a varios proveedores, para compararlos.

Habitualmente el proveedor entrega una nota de presupuesto o una factura proforma, que no tiene valor fiscal pero que representa un compromiso respecto de los precios ofrecidos durante un determinado plazo, por ejemplo 15 días. Esto quiere

decir que durante dos semanas el proveedor nos mantiene esos precios, y pasado ese plazo y si aún no hemos comprado, habría que pedir un nuevo presupuesto.

Hacer esta comparación nos permite evaluar a la hora de comprar, si la decisión de compra va a ser efectuada según el precio, la calidad, la marca, la garantía que nos da el proveedor, las ofertas, etc. Es decir, podríamos comprar artículos de librería baratos sin importar si son de primera calidad, pero al hablar de materias primas sí podríamos priorizar la calidad. O podemos elegir comprarle a un emprendimiento del barrio, aunque no sea la opción más barata.

Importante: no olvidemos buscar a aquellos que promuevan los valores de la economía social, reforzando los lazos comunitarios, y de esta

manera iremos formando redes socioproductivas entre los distintos productores!

Además, para compras de insumos habituales es conveniente contactar siempre al mismo proveedor, para poder pactar mejores condiciones de pago.

1.7. Plan de trabajo

Otras formas de organizar el trabajo pueden ser esquemas o planillas que se comparten en una cartelera. Por ejemplo, un Plan de trabajo, donde se vea claramente qué actividad se realizará, quién será el encargado de hacerla, qué se necesita para ello, qué tiempo lleva y qué se espera de la misma.

Actividad	Responsable	Insumos	Tiempo	Resultados esperados
Compra de materiales	Román	Dinero y lista de pendientes	2 hs. por semana	Que haya siempre insumos para producir
Promoción en el barrio	Laura	200 volantes con descuento. 1 canasta con productos para degustar	Sábado de 10 a 16 hs.	Que se conozca el proyecto, que se acerquen nuevos clientes con los volantes con descuento

2. El presupuesto

Ya vimos juntos que los presupuestos son el instrumento del Planeamiento; es decir, la forma que tenemos de traducir el Planeamiento en números. Son documentos que establecen la forma en que la organización piensa distribuir sus recursos, ya sea financieros o materiales, en un determinado período.

Pero, ¡ojo! Presupuestar significa estimar ingresos y gastos futuros, por lo que suelen ocurrir desvíos cuando se los compara con la realidad. A pesar de ello, los presupuestos tienen muchas utilidades:

- permiten planificar y cuantificar las actividades y los flujos financieros vinculados;
- ayudan a identificar ciertos problemas con antelación;
- proveen información importante a los efectos de tomar decisiones;
- y permiten decidir sobre inversiones que la organización podrá o no efectuar.

Los requisitos para elaborar un presupuesto son los siguientes:

- tener información histórica lo más completa posible. ¡Ya vimos la importancia del registro!;
- poseer información sobre las perspectivas de aspectos vinculados directa o indirectamente a la actividad de la organización;
- el Consejo de Administración, o Comisión Directiva, etc., debe definir las principales líneas estratégicas;
- y los asesores contables que puedan colaborar con nosotros deben analizar, sugerir y procesar la información.

2.1. Presupuesto económico

Algo ya hemos conversado sobre este tema, pero vale la pena hacer un repaso.

Consiste en una estimación de las ganancias y pérdidas en un determinado periodo, para estimar el resultado económico.

En las organizaciones con fines de lucro, se habla sólo de ganancia o pérdida. En cambio, en organizaciones comunitarias se prioriza el impacto positivo o negativo en la comunidad. Hay organizaciones en las que podría igual decidirse trabajar a pérdida, siempre que el impacto positivo en la comunidad lo justifique y siempre que se cuente con financiamiento externo que lo permita.

Pero, si hablamos de emprendimientos socioproductivos, inevitablemente tenemos que generar el excedente que nos permita mantenernos en el tiempo.

Volvamos al presupuesto económico. Aquí, los excedentes y/o pérdidas se consideran independientemente de su "realización", es decir, de su transformación en dinero. Por ejemplo, el momento en que se concreta la venta, independientemente de cuándo la cobramos.

2.2. Presupuesto financiero

Consiste en estimar los flujos futuros de ingresos y egresos de caja, a efectos de prever con anticipación las posibles pérdidas o excedentes. Aquí sí se tiene en cuenta el momento en que efectivamente ingresa o egresa el dinero.



Para mirar

Serie "Hagamos un proyecto comunitario" - Parte 4. El Presupuesto.

<https://www.youtube.com/watch?v=yOxmj0akXz4>

A continuación presentamos algunas recomendaciones relacionadas con **la administración y los presupuestos**, que nos ayudarán al desarrollar los proyectos de nuestras organizaciones. Veamos las siguientes:

- Designar un tesorero ordenado y con capacidad para hacer proyecciones financieras.
- Diversificar las fuentes de recursos.
- Calcular cuál es el reconocimiento al trabajo de los miembros de la organización que consideramos justo.
- Considerar cuánto se quiere ganar por la venta del servicio o producto.
- Mantenerse al día con las presentaciones y pagos a AFIP y otras dependencias públicas.
- Llevar al día los registros contables.
- Obtener documentación respaldatoria (factura o ticket fiscal) de todas las operaciones.
- Presupuestar cada uno de los proyectos y la administración central.
- Evitar la informalidad en los gastos y centralizar la administración de los recursos.

3. El tablero de comando

A partir de todos los registros que ya aprendimos a tomar, y recuperando los indicadores que vimos anteriormente junto a la idea del semáforo mencionada al principio de este Capítulo, avanzaremos en una forma prolija de presentar esta información: el tablero de comando.

Este nos permite representar la realidad de manera sencilla, a partir de la estructuración de la información y de su representación mediante colores. Se lo puede definir como un "conjunto de indicadores", cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de la organización o la de un sector en particular. Sintetiza un diagnóstico completo

y a partir de él podemos decidir si continuar en la misma dirección o implementar acciones rectificativas del rumbo.

Para esto, si fuera necesario, repasemos la "Etapa 7 de la Planificación Estratégica Participativa", explicada en el Capítulo 1. El tablero de comando es ni más ni menos que el instrumento de la Evaluación.

Veamos ahora en el ejemplo concreto del tablero de comando que es muy importante definir qué vamos a mirar y también cuál será nuestro parámetro para el color, teniendo en cuenta que el color rojo es bajo, el amarillo medio y el verde óptimo.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Metas	Desempeño Real	Rangos
Financiero	Incremento de la ventas	Realizar ventas en un 80% de las mercaderías	Se vendió un 70% de las mercaderías y el restante 30% quedó en inventario	Bajo 49%
				Medio 70%
				Óptimo 80%
Cliente	Mejor Atención al Cliente	Conseguir en un 80% la satisfacción al cliente	70% según encuesta realizada	Bajo 59%
				Medio 70%
				Óptimo 80%
Interna	Eficiencia en operación de ventas	Ventas de 10 unidades por día por cada vendedor/a	10 unidades vendidas por cada vendedor/a	Bajo 5
				Medio 6
				Óptimo 10

4. La contabilidad

Cuando enumeramos las recomendaciones para la administración del emprendimiento, mencionamos los registros contables.

¿A qué nos referimos? Para generar información contable, los registros y diferentes planillas que estuvimos viendo en este Capítulo, son un primer paso. Para avanzar en ello, es recomendable contar con el asesoramiento de un contador o alguien de la organización que por gusto y capacidad decida formarse en este tema. De todas maneras, veremos algunas nociones básicas, para entender de qué estamos hablando.

4.1. Conceptos contables básicos

Las siguientes definiciones son importantes para una mejor comprensión del manejo y lenguaje contable de una organización.

ACTIVO: conjunto de bienes y derechos que posee la organización, cooperativa, etc.

PASIVO: total de obligaciones y deudas de la organización, cooperativa, etc.

PATRIMONIO: es el resultado de restarle al activo, el pasivo (activo menos pasivo).

Veamos un ejemplo:

Si tengo 100 y me deben 20, mi activo es 120.

Si además debo 30, mi pasivo es 30. Entonces, mi patrimonio es 90, es decir, $120 - 30$ (activo MENOS pasivo).

BALANCE: es un Estado Contable que resume en unidades monetarias los bienes, derechos y obligaciones que posee la organización.

CUENTA: es un rubro o nombre bajo el cual se agrupan ordenadamente los movimientos (débitos y créditos) relativos a un grupo de bienes, derechos, obligaciones, ingresos o gastos.

Algunas cuentas del Activo son Caja, Banco, Deudores por ventas.

Algunas cuentas del Pasivo son Proveedores, Alquileres a pagar, etc.

También hay Cuentas que reflejan Ganancias, como Ventas; y otras que reflejan Pérdidas (o egresos), como Alquileres pagados.

4.2. Reglas de registración contable

Al realizar los registros contables, los contadores utilizan ciertas reglas básicas para encolumnar los números. Si quisiéramos introducirnos en esta tarea, deberemos tener en cuenta lo siguiente:

Lado izquierdo	Lado derecho
DEBE	HABER
DÉBITOS	CRÉDITOS
DEBITAR	ACREDITAR
Aumentos de:	Aumentos de:
Activos	Pasivos
Pérdidas	Ganancias
	Patrimonio
Disminuciones:	Disminuciones:
Pasivos	Activos
Ganancias	Pérdidas
Patrimonio	

4.3. El Patrimonio, el capital y las cuotas Sociales

No siempre estos conceptos se interpretan claramente. Por lo general se los utiliza como sinónimos y suelen confundirse.

PATRIMONIO: como ya vimos, su definición surge de la ecuación:

$$\text{Activo} - \text{Pasivo} = \text{Patrimonio}$$

El Patrimonio se clasifica a su vez en un conjunto de rubros, que son:

- **Capital:** es el valor legal, según los estatutos, del capital emitido por la organización de acuerdo a su forma jurídica. En una cooperativa, el Capital se llama Capital Social y está dado por la suma de las cuotas sociales que integró cada socio según los estatutos, al inicio de la actividad.
- **Ajustes al Patrimonio:** resultan de correcciones a la expresión monetaria del patrimonio.
- **Reservas:** representan los excedentes retenidos en la organización por voluntad social o por disposiciones legales o contractuales.
- **Resultados acumulados:** corresponden a excedentes acumulados sin una asignación específica.
- **Resultado del ejercicio:** se refiere al excedente o pérdida económica que arrojó el último periodo contable (llamado **ejercicio contable**, y que normalmente dura un año).
- **Las cuotas sociales:** cada socio deberá aportar como mínimo una cuota social. Los estatutos establecen el valor de cada cuota.

Pero lo distintivo de las organizaciones de la economía social, es que cada socio tendrá derecho a un voto en las Asambleas, cualquiera sea el número de cuotas que posea. En cambio, en organizaciones de capitales privados con fines de lucro, el peso del voto de cada socio está determinado por la cantidad de capital que aportó. Por eso decimos que una de las características fundamentales de las organizaciones de la economía social es que en ellas existe una primacía de las personas por sobre el capital.

El estatuto debe prever el modo en que se integran las cuotas sociales a la cooperativa.

Integrar quiere decir aportar efectivamente. En cambio, suscribir es asumir el compromiso de aportar.



Biblioteca

- Bausset, M.y Feser, E. (2011). "Herramientas contables e impositivas para cooperativas de trabajo y empresas recuperadas". *Trabajando por la Economía Social*. Buenos Aires.
 - Colectivo la Yunta (2007). "Módulo de formación específica, Economía Social Solidaria - Programa de capacitación y fortalecimiento para organizaciones sociales y comunitarios". Proyecto de investigación UBACyT de urgencia social, programación científica 2004-2007. Secretaría de Ciencia y Técnica. UBA.
 - *El Territorio y la Economía Social*. Ministerio de Desarrollo Social. (2009). Buenos Aires.
 - Manual de Gestión Económico – Financiera para Emprendedores. (2010). Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Fondo de Capital Social. Buenos Aires.
 - Manual para cooperativas de trabajo asociado: Bases para la organización de una cooperativa de producción.(2006). Unidad de Desarrollo Cooperativo. Intendencia de Canelones. Uruguay.
 - Manual para constituir o regularizar una OSC: Organizarse para crecer. Fundación YPF.
-

