



Guía para la gestión de emprendimientos

índice

- ◀ **Uso de la Guía.** 3
 - Composición de la Guía*
 - Evaluación de Procesos*

- ◀ **Módulo introductorio** 10
 - Encuentro 1: Clase Introductoria.*
 - Encuentro 2: De-Construyendo juicios.*
 - Encuentro 3: Reflexión- Acción- Reflexión.*

- ◀ **Módulo I: Reflexión para la Acción.** 30
 - Encuentro 1: Sensibilización en emprendedorismo.*
 - Encuentro 2: Necesidades y satisfacciones.*
 - Encuentro 3: Habilidades Emprendedoras.*
 - Encuentro 4: Sensibilización en Actitudes Proactivas.*

- ◀ **Módulo II: Planificación** 45
 - Encuentro 1: Importancia de la planificación*
 - Encuentro 2: Definición de Roles y tareas*
 - Encuentro 3: planificar las actividades*
 - Encuentro 4: Construyendo futuros posibles y deseables (PARTE 1).*
 - Encuentro 5: Construyendo futuros posibles y deseables (PARTE 2).*

- ◀ **Módulo III: Emprender en la Economía Social.** 62
 - Encuentro 1: Cómo construir un emprendimiento productivo (PARTE 1).*
 - Encuentro 2: Cómo construir un emprendimiento productivo (PARTE 2).*
 - Encuentro 3: Aplicación de valores de la Economía Social en los Emprendimientos.*
 - Encuentro 4: Evaluación de Procesos.*

- ◀ **Cronograma** 85

► Uso de la guía.

Esta herramienta se erige en una propuesta de trabajo, una forma de hacer particular para abordar, crear y/o potenciar emprendimientos productivos en el marco de la Economía Social y particularmente en la Obra del Padre Cajade.

Lo que aquí se propone no es una forma innovadora de crear emprendimientos. No es objeto de estas páginas que la Guía se posicione como la “fórmula MÁGICA para crear emprendimientos productivos EXITOSOS”, porque definitivamente no lo es. Fue creada para **ayudar al emprendedor de la Obra en la organización y planificación del emprendimiento, con todos los desafíos, amenazas y oportunidades que pueden surgir del contexto, facilitando en el camino el descubrimiento de las habilidades y capacidades emprendedoras** que potencialmente tenemos todos en nuestra naturaleza.

Como consecuencia, esta herramienta no pretende erigirse como una guía de pasos, una mera receta que debe ser utilizada durante un lapso de tiempo determinado. Por el contrario, fue diseñada para su utilización durante el proceso de construcción/funcionamiento de un emprendimiento. Esto implica considerar que puede ser usada tantas veces requiera el interlocutor, partiendo de un módulo específico, un encuentro en particular o bien abordándola por completo desde el inicio nuevamente.

Como se verá, todo lo incluido en estas páginas es en términos netamente propositivos, sea el modo de aplicación, la duración e inclusive la repetición de la propuesta tantas veces como sea necesario. Todo, absolutamente todo, quedará a criterio de quienes lleven a cabo esta propuesta in situ. En este marco se realizarán algunas consideraciones que ofician de estructura marco de la herramienta:

▶ En principio, se propone realizar la totalidad de los encuentros para evaluar la viabilidad y factibilidad de los emprendimientos, a la vez que para realizar un análisis personal y grupal de las habilidades emprendedoras.

▶ Respecto de los tiempos, al interior de cada módulo se plantea una duración estimada de desarrollo de cada encuentro en virtud de que no se vea afectada la atención/interés de los participantes.

▶ Para el desarrollo de los encuentros se sugiere la utilización de materiales específicos que hacen al mejor desenvolvimiento del proceso propuesto.

▶ En determinados encuentros el facilitador y los participantes hallarán referencias documentales a los fines de profundizar sobre las temáticas en cuestión.

▶ En las presentaciones correspondientes a cada módulo el facilitador encontrará un modelo de cuaderno de campo con una serie de preguntas disparadoras para reflexionar sobre lo allí acontecido a modo de seguimiento, al tiempo que sistematizar información que pueda servir para mejorar lo aquí propuesto en las aplicaciones venideras.

▶ Se propone que la herramienta sea implementada por un referente de la gestión, preferentemente alguna de las personas que haya trabajado con el creador de la Obra.



¿Cuál es el rol de un facilitador? ¿Qué debe hacer?

Como facilitadores debemos generar entornos de participación y de construcción colectiva y para ello debemos sensibilizar, lo cual implica propiciar un espacio donde nuestros interlocutores puedan reflexionar sobre determinados aspectos que tienen que ver con las concepciones que traen consigo, en particular sobre la cuestión social y el lugar que le otorgan a los jóvenes.

Para el desarrollo específico de esta propuesta también deberemos **desnaturalizar ideas vinculadas con emprender** en términos productivos, revisando, cuestionando y reflexionando acerca de las preconcepciones/percepciones y estereotipos que cada uno ha concebido como certezas a la hora de gestionar un emprendimiento a fin de diseñar nuevos mecanismos de trabajo que tiendan a la mejora continua.

► Algunas cualidades que debemos desarrollar como Facilitadores:

Oratoria: capacidad para canalizar claramente las ideas a través del discurso hablado.

Liderazgo y manejo de grupos: capacidad para negociar, moderar y generar acuerdos.

Conocimiento del entorno: considerar las cuestiones específicas del contexto en el que se trabaja.

Capacidad de escucha: apertura hacia el participante.

Flexibilidad: modificar y adaptarse.

Composición de la Guía

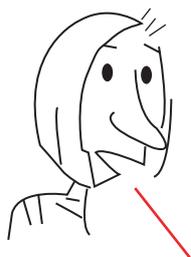
Módulo introductorio: Busca reflexionar y consensuar sobre determinadas temáticas que hacen a la organización, los emprendimientos, sus interlocutores, etc.

Módulo n° I: intenta propiciar esencialmente espacios de reflexión individual y grupal a fin de tratar temas vinculados a las capacidades emprendedoras.

Módulo n° II: su objetivo es dotar a los participantes de herramientas que les permitan unificar criterios para trabajar en el marco de un horizonte de futuro compartido, gestionando sus capacidades al servicio de objetivos comunes.

Módulo n° III: Aquí se propone la reflexión sobre la creación y fortalecimiento de la gestión de emprendimientos productivos en el marco de la Economía Social. Este módulo presenta pautas y condiciones básicas de trabajo en un emprendimiento vinculado a la Economía Social.

En total, los 4 módulos constan de 16 encuentros. Para su implementación, se propone que se lleve a cabo un encuentro por semana, con una carga horaria que no exceda las dos horas de trabajo.



¿Qué es el cuaderno de campo? ¿para qué sirve? Es una herramienta que sirve para que registremos información así como nuestras percepciones e impresiones en las diferentes instancias del proceso que vamos llevando a cabo. Con un block de notas, una lapicera y las antenas alertas ¡ya estamos listos para registrar!

Se propone el uso de la herramienta para realizar una evaluación y seguimiento de la implementación de la Guía. Allí mismo el facilitador podrá plasmar sus impresiones al tiempo que utilizará las preguntas orientadoras para reflexionar acerca de su utilización, el entorno creado y generado por los mismos participantes, etc.

Esta guía viene acompañada de una calendarización que enumera los encuentros y que el facilitador podrá encontrar sobre el final del documento. Se destaca que el cuaderno propuesto irá acompañado de un modelo de la herramienta gráfica “Diagrama de Gantt”, la cual sirve para conocer los tiempos y las interrelaciones entre las actividades que se deben llevar adelante. Se propone su utilización para que quien desarrolle esta experiencia pueda evaluar también su viabilidad, la correcta distribución de los tiempos, tareas, asignaciones, etc.

A continuación se presenta la hoja modelo del cuaderno de campo y el diagrama de Gantt a completar con sus debidas especificaciones.

Cuaderno DE CAMPO

Día-Mes-Año

Respecto del grupo.

Asistencia.

Nivel de interacción entre pares (¿cómo es el vínculo entre los participantes del taller? Observar formas de comunicación/ formas de evitarla; maneras de comportarse de forma individual y diferencias cuando interactúan).

Grado de aceptación e interés de lo propuesto en el módulo.

Desempeño individual.

Actitud propositiva.

Grado de participación.

Desempeño grupal.

Nivel de discusión-argumentación.

Generación de consensos/aceptación del disenso.

Construcción colectiva.

Grado de participación.

Utilización del tiempo.

Respecto de la propuesta de implementación:

¿El tiempo asignado para cada encuentro y la totalidad del módulo es el indicado?

¿Existieron propuestas de mejora para enriquecer la situación actual?

Aplicabilidad en los emprendimientos

¿Se detectan cambios y/o mejoras en los emprendimientos a partir de lo abordado en el módulo?

Otras observaciones del módulo:

Diagrama de Gantt

“Es una matriz de doble entrada donde se anotan en las filas las actividades que componen un proyecto y en las columnas el tiempo durante el cual se desarrollarán esas actividades (representado en semanas). Una barra horizontal frente a cada actividad representa el período de duración de la misma. La longitud de la barra indica las unidades de tiempo, señalando la fecha de inicio y la fecha de terminación de la actividad¹”

MESES	ENERO				FEBRERO				MARZO			
TAREAS/ SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4

1. Ander Egg Ezequiel y otros. *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires, Lumen Hvmanitas, 2005. P 78

▶ Módulo Introdutorio

Presentación

En el presente módulo se busca que los participantes conozcan, profundicen y alcancen el consenso sobre temáticas vinculadas a la Obra, los emprendimientos, la figura de los jóvenes y la de ellos mismos en ese contexto.

Se propone que este espacio alternativo se erija como punto de encuentro para reflexionar, dialogar, construir y debatir acerca de las temáticas antes mencionadas, para salir de la rutina organizacional y tratar de pensar más allá de las urgencias que se presentan en el cotidiano. Todos estos aspectos son los esenciales para poder abordar los módulos venideros de forma estratégica, es decir, conociendo y considerando los pensamientos, posturas y formas de proceder de quienes participen.

Se aclara que este módulo es de carácter introductorio, el espacio a construir representa la antesala de lo que luego se profundizará en los módulos subsiguientes.

Duración: Tres semanas.

Objetivo del Módulo: Reflexionar sobre temáticas vinculadas a la Obra en pos de alcanzar consensos y determinar desde dónde partirán las futuras propuestas de trabajo en este espacio.

Materiales	Ovillo de lana, Pizarrón o Papelógrafo.
Duración	1.30/ 2 horas
Propósito	Presentar la propuesta y la forma de trabajo.



En todo espacio de encuentro debemos presentarnos más allá de conocernos, no solo para romper el hielo y ayudar a que el facilitador pueda iniciar la dinámica grupal sino además para predisponernos a trabajar desde el rol que cada uno representa en la Organización.

Actividad I: El juego del ovillo.

Desarrollo: El facilitador pide a todos los participantes que se sienten en ronda, toma la punta del ovillo y se presenta, tira el ovillo a otro participante, quien toma la lana, se presenta y vuelve a tirar el ovillo a otra persona de forma tal que se vaya conformando una “telaraña”. Se propone que en la presentación cada uno diga su nombre, en qué emprendimiento se encuentra, qué le gusta hacer y qué expectativa guarda de este espacio. Una vez concluida esta instancia, el facilitador resaltaré que desde este día todos los presentes conforman un grupo cuyo desafío será reflexionar y construir a partir de la participación de todos.

Reglas de convivencia.

Disparador: Para ser un grupo debemos definir cuáles son nuestras reglas de convivencia y de trabajo.

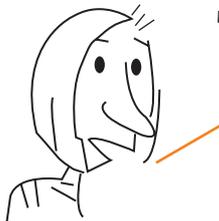
Desarrollo: El facilitador invita a todos los participantes a definir las reglas de convivencia y de trabajo del grupo (por ejemplo: no interrumpir cuando alguien está hablando, ser puntuales, ser responsables con los compromisos asumidos, etc.).

ENCUENTRO N° 2

Materiales	Papeles, lapiceras, recortes de diarios, pizarrón.
Duración	2 horas
Propósito	Generar un espacio de reflexión y debate entre los participantes en pos de que contrasten miradas y construyan consensos sobre cuestiones que inciden en su función y en su relación con sus pares dentro de la Obra.

DE-CONSTRUYENDO JUICIOS*Actividad I: De- construir para Co-construir*

Disparador: ¿Qué posición/representación tenemos respecto de determinados temas? ¿Todos los que trabajamos aquí pensamos igual?



A veces damos por sentado que todos pensamos de la misma forma con respecto a algunos temas, pero *¿alguna vez realmente hemos hablado al respecto?* Para saber qué piensan los demás y profundizar sobre nuestras propias creencias debemos escucharnos y poner-nos en común.

El facilitador llevará 5 noticias de distintos medios de comunicación y de distinto tinte ideológico. Cada noticia abordará respectivamente una de las siguientes temáticas: **Juventud, Niñez, Pobreza, Economía Social y ser Emprendedor.**

Desarrollo: Se les pide a los participantes que se dividan en dos grupos y se les entrega a ambos las mismas noticias/notas de opinión. Cada grupo debatirá y analizará los mismos contenidos a partir de la siguiente pregunta disparadora:

¿Cuál es la posición desde donde cada uno de los medios/comentaristas ha construido las noticias en cuestión?

El facilitador expondrá algunos ejemplos de la misma para dar cuenta de lo que se quiere lograr con esta consigna.

Algunos EJEMPLOS

Acerca de la mirada sobre los jóvenes: se tiende a criminalizarlos mostrándolos como jóvenes marginales, villeros, pibes chorros, sin horizonte de futuro, siempre en contextos de drogas, alcohol y noche, poco o nulo deseo de progresar mediante la educación y el trabajo.

Respecto de la temática de jóvenes se proveerá también de un listado de conceptualizaciones que representan a dicha figura.

Acerca de la Economía Social: es una economía de y para los pobres; es un parche del Estado.

Acerca del ser emprendedor: se nace emprendedor; es parte de una minoría exitosa que a partir de una idea innovadora logra hacerse millonario.

Concluido el análisis sub grupal, el facilitador invita a los participantes a sentarse en ronda para realizar una puesta en común de lo trabajado.

Al finalizar las ponencias, el facilitador insta a que todos los participantes debatan y reflexionen a partir de la siguiente pregunta:

¿Cuáles son hoy los sentidos que les atribuyen desde este grupo a cada una de las temáticas trabajadas? ¿Se vinculan algunas de las posiciones analizadas?

¿Hasta qué punto la mirada y accionar que cada uno de ustedes tiene sobre las distintas temáticas abordadas favorecen o perjudican el funcionamiento, trabajo, trato, en el marco de la Asociación y los emprendimientos?

El facilitador dará cuenta en esta instancia de la importancia de poder dialogar con la certeza de que todos comparten en temáticas clave similares significaciones y que éstas deben estar en consonancia con las prácticas que en la Obra se realizan (motivos por los que se creó la Institución y aspectos que la caracterizan). A modo de cierre se les pedirá a los participantes que sigan reflexionando qué otras categorías/conceptos podrían ser posibles de reverse mediante el mismo ejercicio.

Contenido:

Notas de opinión y recortes periodísticos.



JUVENTUD. Diario Página 12.
Suplemento Cultura y Espectáculos. 18/10/2010.

El orgullo de la vieja. “Mi vieja no puede creer cómo le salió el hijo de la cárcel –dice César González como si él no fuera ese hijo—. Ni con toda la fe en el mundo pensaba que iba a salir así. Ella tenía la esperanza de que dejara de robar. Y nada más.” Su madre, como muchas otras mujeres de la villa Carlos Gardel, crió sola a César. “Infancia tuve, pero a los golpes, en la calle, a los porrazos, como tantos. Los pibes con los que me juntaba tenían madres solteras, les faltaba el papá, eran iguales que yo”, recuerda. No conoce a su padre y se incomoda –un poco– cuando se le pregunta por él. “Era borracho, le pegaba a mi mamá. Ahora no sé dónde vive ni me interesa realmente... pobrecito, fue adicto al alcohol, yo a las drogas, ¿qué puedo reprocharle? Nada”, responde. “Mi vieja está orgullosa. ‘Sabes cuántas madres quisieran tener un poeta revolucionario’, me dijo el otro día”, cuenta César y se ríe celebrando la ocurrencia materna. “No soy un fanático de los Redondos, pero sí un investigador de las letras, de la música, de los acordes”, reconoce César. Algo de esa pasión ricotera está en *La venganza del cordero atado*. “Juego con ese título del disco porque considero que el lobo suelto es la representación del capitalismo de consumo y el cordero atado representa al pibe excluido, encarcelado, asesinado por la policía, el pibe condenado a ser un adicto, un ignorante”, explica. “Llega una noche en que ese cordero se desata y sale a vengarse de todos. Se desata solo el cordero. Pero la venganza no es matar al lobo. La venganza es regalarle un poema, reflexionar. La poesía es mi mejor venganza.” César/Camilo está tramando su segundo libro y continúa publicando la revista de cultura marginal *¿Todo piola?*, que empezó cuando todavía estaba preso y ahora sale cada dos meses, se vende a cinco pesos y tiene una página web: www.todopiolarevista.com.ar. “Si la revista puede crecer en cuanto a ventas, me encantaría que se pueda transformar en una herramienta de trabajo para los pibes que escriben.

1

qué no hay que trabajar de lo que a uno le gusta? Es una mentira de Hollywood, de los malditos yanquis”, se queja César, que trabaja en la Secretaría de Cultura de Morón coordinando talleres de escritura en la villa Carlos Gardel y en los barrios del municipio. “Es la educación popular de la que hablaba Freire: el que enseña aprende, el que está aprendiendo a la vez enseña”.

2

NIÑEZ. *Diario Clarín* 02/11/2010

Ningún pibe nace chorro

Si queremos más seguridad busquemos más familia, más comunidad, más escuela, más trabajo. Comprometámonos para erradicar de verdad el tráfico de drogas y de armas, la corrupción que lo favorece, el abuso infantil, la violencia doméstica.

Por Jorge Lozano, OBISPO DE GUALEGUAYCHU Y MIEMBRO DE LA EPISCOPAL DE PASTORAL SOCIAL DE LA CONFERENCIA EPISCOPAL ARGENTINA

Cuando Ariel nació era una noche fría. Su mamá era pobre y no se había alimentado bien durante el embarazo. Fue el tercer parto “normal” para Daniela, que por ese entonces tenía 20 años.

Muy pronto a Ariel le pusieron por apodo “el Rulo” y sólo en la escuela (las maestras) sabían su nombre completo.

El papá de Rulo abandonó el hogar cuando él tenía apenas 6 meses. Daniela vivía en una casilla muy pobre. Pronto se vino con ella su hermana mayor con el novio y 4 hijos. **Los chicos más grandes acompañaban a cartonear para parar la olla.** El hacinamiento generaba promiscuidad.

Varias veces el Rulo fue abusado sexualmente por el primo más grande. Cuando le contó a la mamá no le quiso creer. En realidad, ella sabía de varios casos de éstos en su fami-



lia, y a ella misma un tío la abusaba de chiquita. Pero no sabía de dónde sacar fuerzas para enfrentar esa situación.

Mezcla de impotencia, bronca y pánico.

El Rulo estaba cada vez más en la calle que en casa. No soportaba que el tío -o algo así- cada vez que se emborrachaba les pegara a los chicos, a su mamá, a su tía; o que las besara a las dos delante de todos.

A los doce años estaba en 4° grado por haber repetido varias veces. Y ya no quiso seguir más. Estaba cansado de las cargas. En casa le gritaban “inútil”, y varias veces la mamá le reprochaba “¡para qué te habré parido!”

Cuando le hablaban de “aspiraciones” en la vida él pensaba en la bolsita de pegamento.

Algo que deseaba mucho era tener un par de zapatillas nuevas, estrenadas por él. Una vez alguien donó 200 pares a la Capilla del barrio y allí pudo lograr su sueño. Estaba recontento con esas zapatillas. Le duraron menos de un mes. Una noche su hermanastro se las llevó mientras dormía y las cambió por algunas dosis de paco. Al Rulo le dio mucha bronca. Y el Rulo dijo ¡basta! Se juntó con los flacos de la placita. Varias veces le habían tirado onda para repartir algunos encargos especiales.

“Todo bien, todo legal”, le decían. A los pocos días se compró un par de zapatillas nuevas, pero esta vez no lo iban a apurar.

Un guardia de seguridad le consiguió una 38 por poca plata. Ahora sí había quedado “bien calzado” en los pies y en la cintura. Un abuelo vecino le decía: “Rulo, cuidate, tenés que amar la vida”. El Rulo le escupió algo que había escuchado: “yo no me enamoro de la vida porque estoy casado con la muerte”.



¿Qué es para Rulo amar la vida? ¿Cómo es respetar la vida?

En la villa no hay campos o huertas donde cosechar drogas; las armas tampoco se fabrican allí: **todo eso viene de afuera**. Los narcotraficantes no son contratados por los vecinos como guardias de seguridad privada. Si ellos se instalan es **porque la autoridad del Estado de Derecho claudica ante su poder económico o de fuego** (léase corrupción o cobardía).

¿Qué significa niñez en riesgo, familia en riesgo, adolescentes en riesgo? ¿En riesgo de qué? De no ser. En riesgo -"al borde"- de no ser niño, de no ser familia. A él muchos ya le bajaron la edad de imputabilidad y **lo declararon culpable de todo** lo que le pasó. A los 15 años se le trata como culpable del "delito" de haber nacido en este lugar, de haber elegido alimentarse mal, ser abusado y todo lo que ya sabemos.

El Estado brilla por su ausencia. Si fuera un alumno diríamos "se quedó libre".

En todo el país se repiten historias semejantes. Niños que son mal nutridos, tratados como esclavitos o dedicados a los prostíbulos. Son excluidos. ¿De qué? De la vida digna, de los derechos. Del trabajo, de la mesa, del aula, del consultorio, del baño, de la canilla, del pelotero, de la canchita, del descanso, del amor.

Nadie puso el grito en el cielo cuando esta violencia le pegó duro. Ante esta miseria es una bofetada que haya despilfarro y lujos obscenos. Funcionarios que estén sospechados de enriquecimiento ilícito. Es inmoral, inhumano, inmerecido, indigno, inicuo. **Si queremos más seguridad busquemos más familia, más comunidad, más escuela, más trabajo.** Comprometámonos para erradicar de verdad el tráfico de drogas y de armas, la corrupción que lo favorece, el abuso infantil, la violencia doméstica.

2

Hace un tiempo leí una frase en una remera, una verdad: “ningún pibe nace chorro”. La historia de Ariel pudo ser otra.

3

EMPRENDEDORES. *Diario El Cronista.*
Suplemento Emprendedores 25/09/12

Cuando emprender significa empezar de nuevo

Dos ex compañeros de facultad renunciaron a sus trabajos y se mudaron a un pueblo del interior con sus familias para empezar su sueño de tener un frigorífico. Cuando se empieza de cero.

Por Andrea Rivas. arivas@cronista.com

Comenzar un emprendimiento significa en algunos casos dejar todo para intentarlo. El todo incluye renunciar al trabajo, mudarse, pedir dinero prestado a la familia y empezar de cero en un lugar desconocido, con más chances de perder que de ganar.

Andrés Pianelli y Armando Romo estudiaron ingeniería industrial juntos y “desde siempre” se prometieron armar un proyecto en común. Ambos tenían importantes cargos en empresas de primera línea, por lo que el primer intento fue poner un criadero de cerdos al que le dedicarían su tiempo libre.

El proyecto no funcionó. “El error fue seguir cada uno con su respectivo trabajo desde Buenos Aires y dedicarle los fines de semana”.

Pero un tropezón no fue caída. Decidieron buscar otro proyecto y seguir, pero teniendo en claro que esta vez debían dedicarle tiempo completo.

Renunciaron a sus trabajos, buscaron un polo industrial donde poder alquilar instalaciones y partieron rumbo a sus familias al pueblo de Lincoln, en la provincia de Buenos Aires, con la idea de levantar su propio frigorífico al que bautizaron ‘Alimentos Piara’.

“El primer año fue durísimo, no alcanzábamos a lograr un producto estable. A veces nos salía bien, a veces mal. Teníamos que armar la red de comercialización y a la vez en lo que pensábamos que íbamos a gastar 10 gastábamos 20”, rememora Andrés en diálogo con **Cronista.com**.

Encontrar “el producto” les llevó un tiempo. Cuando recuerdan los primeros pasos marcan que otro de los errores fue tratar de lanzar un abanico de propuestas demasiado amplio. Hasta se propusieron trabajar sólo tres productos: paleta sanguchera, jamón natural y bondiola.

Armando y Andrés aseguran que recién después de dos años están “disfrutando” de su emprendimiento y señalan que el crecimiento estuvo muy ligado también a sus propios padres. “Ellos ya se cayeron y se levantaron, se golpearon y siguieron. Escuchar sus experiencias nos ayudó mucho y es el día de hoy en que colaboran golpeando puertas, mostrando el producto e incorporando puntos de distribución a la firma”, precisan y agradecen.

Dos años después aseguran tener “un mejor producto”: “Tenemos controles de calidad, políticas de manufacturas y gente que nos asesora en muchos temas que no sabemos.

Hoy llegamos a varios lugares en La Pampa, Bahía Blanca, Viedma, Necochea, Mar del Plata, Bolívar, Tandil y Mendoza, entre otros puntos”, señalan.

3

Estos jóvenes emprendedores dicen estar abocados “100% al mercado interno” y que sus objetivos son lograr un combo de “buen precio y calidad” que les permitan seguir entrando en el mercado.

Cuando se les pregunta si empezar fue fácil responden con un “no” claro, pero recomiendan a los que recién empiezan no abandonar en el primer intento, rodearse de asesores que sepan sobre aquello en lo que ‘hagan agua’ y estar muy encima del proyecto.

“Llegamos a Lincoln con el camión de mudanzas y no conocíamos a nadie”, cuentan sobre las sensaciones de desolación de los primeros días y de publicidad y diseño a la compañía.

En la actualidad la firma tiene 6 empleados fijos en planta y generan más trabajo en forma indirecta. Dicen que no necesitan soñar con vender en el exterior porque saben que en el mercado local les queda “mucho por andar”.

Hoy el balance les da positivo y aunque recién empiezan agradecen no haber bajado los brazos: “Muchas veces dijimos nos vamos pero por suerte seguimos acá”, coinciden.



Economía Social. *Diario de las Mutuales*. 2007

Breve comentario sobre la Economía Social

Por el Dr. Luis Valladares

La Economía Social o Solidaria, comprende formas asociativas en las que sus miembros utilizan los recursos económicos para ponerlos al servicio del hombre, ya sea en forma de bienes o servicios, practicando y promoviendo la ayuda mutua, la solidaridad, el esfuerzo propio, la democracia y muchos otros valores. Sus entidades tienen por objetivo priorizar la calidad de vida de sus miembros, desestimando el beneficio económico que puede brindar una inversión de capital. Es decir que ponen énfasis en el aspecto social mediante la interacción de sus miembros, que tienen necesidades similares o deseos de satisfacer aspiraciones comunes.

Independientemente de que puede haber otros tipos de organizaciones que cumplan con estas pautas, merecen ser destacadas las que producen bienes y servicios, por ser generadoras de riqueza. Entre ellas están las Mutuales y las Cooperativas, cuyos miembros actúan en forma asociativa sobre la base de una doctrina que contiene Principios y Valores éticos y morales de manera explícita, utilizando sus propios recursos económicos y humanos para lograr el bienestar material y espiritual del conjunto.

En nuestro país hay cuatro tipos de organizaciones con fines sociales que tienen marco legal y son sin ánimo de lucro, pero entendemos que no todas forman parte de la Economía Social o Solidaria. Y ellas son las Asociaciones Civiles, las Fundaciones, las Mutuales y las Cooperativas.

Existen diferencias que las distinguen claramente a unas de otras, como por ejemplo: las Asociaciones Ci-

4

viles como las Fundaciones, en general no son productoras de bienes, ya que sus actividades se refieren prioritariamente a brindar servicios para la atención de diferentes aspectos vinculados con problemáticas muy amplias del hombre y su hábitat, como son la salud; la pobreza; la investigación científica; el medio ambiente; la protección de los animales; el deporte, y muchas más. Y si producen bienes o servicios como es el caso de los talleres protegidos, éstos son una consecuencia secundaria, que deviene de atender algunos tipos de discapacidades mediante actividades laborales.

Mientras que las Mutuales y las Cooperativas que producen bienes y prestan servicios, lo hacen para elevar la calidad de vida de sus miembros, sin que ello esté necesariamente asociado a una enfermedad o discapacidad.

Algunos de los factores comunes que identifican tanto a Asociaciones Civiles como a las Fundaciones, es contar entre sus recursos humanos con voluntarios; o realizar una gran tarea para conseguir los fondos que les permitan cumplir con sus cometidos, a tal punto que se han desarrollado técnicas, y también se han dictado normas de carácter impositivo para promoverlas. Es decir, que no es el eje central de sus actividades fomentar el esfuerzo propio, ni la ayuda mutua, ni la solidaridad, ni la cooperación entre sus miembros ni entre las personas que son asistidas.

Las Asociaciones Civiles tienen una organización democrática, aunque en la práctica no alcanza la perfección de otras organizaciones. Las Fundaciones tienen un método no democrático para la toma de decisiones y su actividad está supeditada a la decisión o voluntad de sus fundadores. Si bien estos últimos tipos de entidades cumplen una importante función en

toda sociedad, difieren notablemente de las Mutuales y Cooperativas.

Las Asociaciones Civiles y las Fundaciones, tienen una marcada función asistencialista, y en su gran mayoría son creadas para atender necesidades de terceros. Y es por eso que las personas que son atendidas, no necesariamente deben responder con una contraprestación, ni tienen como condición o derecho, formar parte de las mismas en calidad de asociados.

Mientras que es muy diferente el rol que desempeñan las Mutuales y Cooperativas. Éstas son creadas por grupos de personas por propia iniciativa para satisfacer sus necesidades, las que de otra forma resultaría sumamente difícil y muchas veces imposible que puedan lograrlo.

Cabe señalar algunos aspectos relevantes de estos últimos casos: cada persona que recibe un servicio es miembro de la organización; prevalece la libre asociación; los miembros participan con procedimientos democráticos; no se permite la discriminación, y los asociados tienen derechos, pero también deben cumplir con sus obligaciones.

Hay dos aspectos que estimamos que debieran profundizarse, uno es el referido al carácter o no de empresa de estas organizaciones. Ya que si entendemos por “empresa” a un emprendimiento organizado que mediante la concurrencia de varios factores de la producción logra cumplir los objetivos que se le han impuesto, podemos aseverar que tanto las Mutuales como las Cooperativas podrían encuadrarse en esa denominación. Pero si tomamos la definición de “empresa” de la Real Academia Española, es evidente que no estarían comprendidas en esta acepción. Ya que para la Academia, “empresa” es una “unidad de organización dedicada a activi-

4

dades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Esto es contrario a nuestras entidades.

Entonces, por su organización operativa y legal, y por sus objetivos, tal vez sea suficiente y más adecuado denominarlas Asociaciones.

En cuanto a otra cuestión que se observa a diario y que entendemos que es un concepto equivocado, es llamar “empresas privadas” a las empresas lucrativas, cuando se las nombra en oposición a las Mutuales y Cooperativas. Pues también las Mutuales y las Cooperativas son privadas.

En fin, sobre la Economía Solidaria habrá que hacer un mayor desarrollo conceptual. La necesidad de clarificarlo radica en que a nuestras entidades se las reconozca con claridad conceptual para evitar la inducción a errores, que en muchos casos suele hacerse con la intención de descalificarlas.

Investigaciones sobre juventudes en Argentina: estado del arte en ciencias sociales. (Informe elaborado por Mariana Chaves)

Representaciones acerca de la Juventud

i) Joven como ser inseguro de sí mismo: la comparación está establecida acá con aquellos que estarían seguros de sí mismos, o sea, los adultos. El joven es presentado como un ser inseguro de sí mismo y de los demás. Con este argumento se legitima la intervención sobre su vida, para mostrarle el camino, para hacer por él. Enfrentado a un modelo de adulto dueño de sí mismo, es decir seguro, cumplidor de las normas. La sociedad ha encontrado en la juventud el espacio social donde depositar al enemigo interno, el chivo expiatorio de los males sociales.

ii) Joven como ser en transición: el momento de ser joven es presentado como el de transición por excelencia. Desde la infancia, se transita hacia la adultez que aparece como el momento de mayor plenitud, ya que luego sobreviene la decrepitud: la vejez. En las sociedades occidentales modernas la vida está simbolizada como una curva, se asciende hasta el punto culmine (adultez) y luego se desciende. El punto de partida (infancia) y el punto de llegada (vejez) son subordinados al punto medio.

iii) Joven como ser no productivo: dado que el tiempo de la productividad es el tiempo del trabajo, particularmente del trabajo asalariado, el joven está lleno de tiempo libre, es un ser «ocioso». Los jóvenes son presentados como seres no productivos económicamente.

iv) Joven como ser incompleto: este joven inseguro, en transición y no productivo es un ser incompleto, le faltan cosas, va camino a ser completo=adulto.

5

Por eso aparece el derecho a intervenir sobre él. Este razonamiento del ciclo de vida como competencia, en el sentido de una meta a lograr, ser adulto para luego retirarse, se articula perfectamente con la división social del trabajo que existe en las formaciones económicas capitalistas.

v) Joven como ser desinteresado y/o sin deseo: esta representación aparece con mucha fuerza en los ámbitos de socialización, circula ampliamente en las escuelas, en algunas familias y en todos los partidos políticos. La marcación del no deseo o el no interés está colocada en que no se desea/interesa por lo que se le ofrece. El rechazo, la indiferencia o el boicot hacia lo ofrecido que es de interés para la institución, los padres, etc. es leído como falta de interés absoluto, no como falta de interés en lo ofrecido. El no-deseo sobre el deseo institucional o familiar (ajeno a ellos) es tomado como no-deseo total, como sujeto no deseante. El joven queda así anulado por no responder a los «estímulos» y por lo tanto se refuerza la posición de enfrentamiento, ambas partes expresan «no ser comprendidas»: no les importa nada, no se interesan por nada, son apáticos llamas a hacer algo bueno y no vienen.

vi) Joven como ser desviado: en esa inseguridad de sí mismo, en esa transición, en ese ser incompleto, en esa no productividad y sin deseo, el joven aparece con una tendencia mayor que otros individuos a desviarse, tiene muchas posibilidades de desviarse del camino, porque sus objetivos no son claros y esto también lo hace ser un sujeto peligroso.

vii) Joven como ser peligroso: no es la acción misma, sino la posibilidad de la acción lo que lo hace peligroso. Todo joven es sospechoso, carga por su estatus cronológico la marca del peligro. Peligro para él mismo: irse por el mal camino, no cuidarse; peligro para su familia: trae problemas; peligro para los ciudada-

nos: molesta, agrede, es violento; peligro para la sociedad: no produce nada, no respeta las normas. Hoy al Estado parece no interesarle fundamental-mente disciplinar, sin embargo, sí le interesa el mecanismo de seguridad: ya no importa que los chicos se porten mal, el problema es que son peligrosos.

viii) Joven como ser victimizado: aquel que no tiene capacidades propias será una víctima del acontecer social. Asimismo aquel que es todo en potencia, en posibilidad, pero que no puede ser porque no lo dejan, es aplastado, es dominado, está absolutamente oprimido, ese también será visto como víctima. Y hay un tercer espacio de la representación del joven víctima y es la justificación de los actos que entran en conflicto con la ley, la justificación de rupturas o quebrantos de la ley por su posición social de víctimas del sistema. A la víctima se suele acercarse desde la «comprensión» y la lástima, no desde el reconocimiento legítimo.

ix) Joven como ser rebelde y/o revolucionario: es la cualidad de joven como estado biocronológico lo que le otorga la capacidad de rebeldía y revolución, siendo de la adolescencia el ser trasgresor, enfrentarse a todos, parece ser que hay un desorden hormonal (pubertad) que posibilita un desorden social. La tarea de la transformación social, la oposición o la protesta son su deber ser: ésa es la tarea de la juventud, el rol que cumplen en la sociedad y deben cumplir ese papel mientras sean jóvenes, si no lo hacen serán acusados de ineptos, de no cumplir su papel histórico predeterminado.

Referencia documental: Chaves Mariana. Investigación sobre Juventudes en Argentina. IDAES. UNSM. La Plata, 2006.

ENCUENTRO N° 3

Materiales	Papeles, lapiceras, pizarrón.
Duración	2 horas
Propósito	Generar un espacio de reflexión y debate entre los participantes en pos de que contrasten miradas y construyan consensos sobre cuestiones que inciden en su función y en su relación con sus pares dentro de la Obra.

REFLEXIÓN- ACCIÓN- REFLEXIÓN*Actividad I: Contrastes y Consensos:*

Disparador: ¿Podemos reflexionar y consensuar de forma conjunta sobre cómo accionar en los emprendimientos y en la Obra?

Desarrollo: Se propone a los asistentes que se sienten en círculo. El facilitador realizará una serie de preguntas disparadoras e instará a que los integrantes del taller hablen sobre la pregunta realizada, sin intervención de su parte. Uno de los participantes será el que tome apuntes sobre lo que digan sus compañeros para dejar asentados los dichos y someterlos a un análisis mayor en esta etapa y sobre el final del ciclo de encuentros.

Preguntas disparadoras:**Jóvenes:**

¿Consideran que los jóvenes que ingresan a los emprendimientos productivos deben recibir una remuneración?
 ¿De qué forma actuarían si uno de los jóvenes que trabaja en el emprendimiento que ustedes coordinan no estuviese cumpliendo con su función o con lo que le es requerido? ¿Cambia

la percepción de acuerdo a si el joven percibe o no remuneración?

¿A los jóvenes les interesa participar en los emprendimientos productivos actuales? ¿De qué forma se los puede atraer?

Emprendimientos productivos:

¿Qué necesitan la Granja y la Panadería para ser sustentables? ¿Qué pueden aportarles cada uno de ustedes para tal fin?

¿En qué sirven los emprendimientos productivos para la Obra en General y para los jóvenes que transitan por ella?

¿Los problemas de los emprendimientos se resuelven con plata? ¿Qué harían si tuvieran dinero ahora?

Referentes:

¿Cómo ven su función en relación a los emprendimientos productivos? ¿Qué incluirían y qué eliminarían para que funcionasen mejor?

► Módulo I: Reflexión para la acción

Presentación

Todo proceso de construcción – o construcción de procesos – necesita una primera instancia de reflexión grupal, indispensable para aunar criterios de trabajo y fijar objetivos en consonancia con lo que promueve una organización a través de su Misión, Visión y Valores.

Es por eso que uno de los objetivos de este módulo es propiciar un espacio donde **poner en común, problematizar y reflexionar sobre distintas significaciones o miradas** que, sin quererlo, podrían estar solidificando prejuicios de, por ejemplo, la juventud, la pobreza, e inclusive la Economía Social.

Asimismo, este módulo invita a los participantes a adentrarse en la temática del “**ser emprendedor**” y lo que esta forma de ser implica. Por ello es que a lo largo de los encuentros se espera que los interlocutores de esta propuesta vayan detectando por sí mismos su caudal emprendedor, instando a la auto-reflexión para la generación de un diagnóstico individual y de la Asociación que permita continuar el recorrido con un conocimiento más sólido acerca de lo que se tiene de forma individual y colectiva, a fin de gestionar eficazmente los recursos que se poseen, sobresaliendo en este sentido, el factor humano.

En este marco entonces, el eje central estará puesto en que los participantes se conozcan más profundamente entre sí y se reconozcan a sí mismos como sujetos emprendedores a fin de comenzar a sentar las bases de una cultura emprendedora, en principio en la órbita de la organización.

Duración: Cuatro semanas.



Materiales	Papeles, lapiceras, tiza, pizarrón.
Duración	2 horas
Propósito	Introducir a los participantes en la temática del Emprendedorismo a fin de que construyan en base a sus percepciones su propio concepto del Ser Emprendedor.

SENSIBILIZACIÓN EN EMPRENDEDORISMO.

Actividad 1: ¿Todos podemos ser emprendedores?

Disparador: El facilitador leerá la definición propuesta por Ricardo Román Toro acerca de lo que es ser emprendedor:

"Todas las personas pueden ser emprendedoras porque tienen la potencialidad en su propia naturaleza humana, donde lo importante es entender cuáles son esos rasgos y desarrollarlos. La capacidad emprendedora consiste en un modo de ser, se expresa en hábitos. El ser emprendedor corresponde a un modo de ser que toda persona potencialmente posee y que por circunstancias culturales se desarrolla en forma desigual en distintos contextos".

¡Todos podemos SER EMPRENDEDORES!

Desarrollo: El facilitador pedirá a los participantes dividirse en duplas para responder a las siguientes preguntas:

- ¿Están de acuerdo con esta postura? Si/no, Por qué. De estar de acuerdo:
- ¿Cuáles son los rasgos del ser emprendedor?
- ¿Cuáles son los hábitos?
- ¿Por qué se desarrolla en forma desigual?

En los casos en que la dupla no esté de acuerdo con esta postura, el facilitador invitará a escribir una nueva definición, la cual será puesta de manifiesto en la siguiente instancia.

Ya habiendo debatido todas las duplas, el facilitador invitará a que cada una ponga en común lo trabajado. Se irán anotando en el pizarrón las palabras clave de cada postura. Una vez expuestas todas las opiniones, se intentará que los participantes generen una definición que los identifique a todos.

Referencia documental:

- Toro, Ricardo Román. “Capacidad emprendedora cambio en el siglo XXI” en ¿Qué significa emprender? Emergia, Sevilla 2006. P 5-9
- Del Solar Sepúlveda, Silvia. “Manual de Emprendedores en el Aula” Cap. I: Enfoque Teórico y Lineamientos Conceptuales. Chile. FUNDAR. 2008. P 21

Materiales	Papeles, lapiceras, tiza, pizarrón.
Duración	2 horas
Propósito	Detectar las necesidades de los participantes y de las personas a quienes se dirigen sus esfuerzos, a fin de facilitar acciones que tiendan a satisfacer efectivamente las mismas.

NECESIDADES Y SATISFACCIONES

Actividad I: ¿Por quiénes trabajamos y para qué?

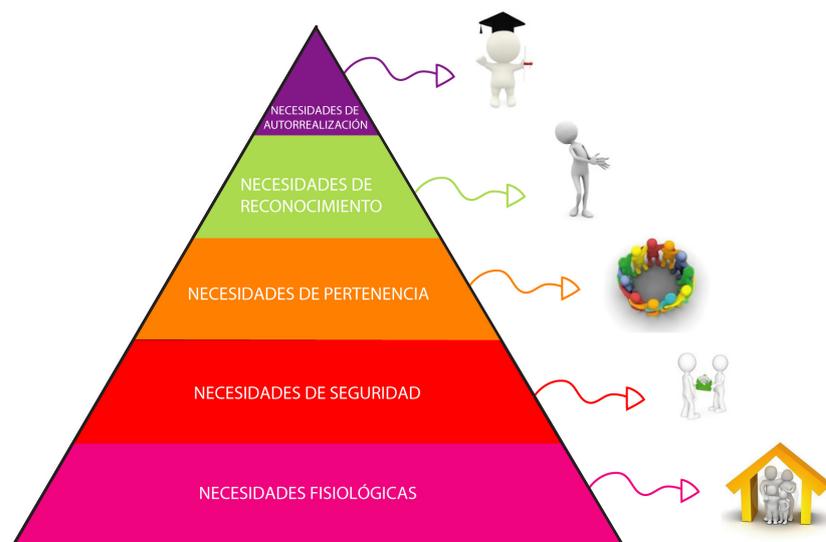
Disparador: ¿Cuáles son las necesidades que nos llevan a estar acá en tanto integrantes y cuáles las de las personas a las que abocamos nuestros esfuerzos?

Desarrollo: El facilitador presenta la Pirámide de Maslow (ver ítem Contenidos) como puntapié para comenzar a charlar acerca de la pregunta disparadora. Ante cada uno de los tipos de necesidad por aquel expuestas, los participantes deberán buscar ejemplos que empaticen con su cotidianidad, intentando visualizar qué tipo de necesidades de la pirámide sienten que tienen así como cuáles son las de las personas que se acercan a la Institución.

La pregunta al finalizar esta instancia de reflexión será: **¿de qué manera hoy la organización satisface estas necesidades detectadas?** Asimismo, los participantes deberán apuntar cuáles son hoy los obstáculos que no les están permitiendo lograr la satisfacción buscada, preguntándose en este sentido, cuáles de éstos pueden ser sorteados por ellos y de cuáles son necesarios recursos externos (sean humanos, materiales o sociales).

Contenido

PIRAMIDE DE MASLOW



- 1 Necesidades fisiológicas:** Son aquellas que deben ser satisfechas para mantenernos vivos (como respirar por ejemplo). Son resueltas mediante la comida, la bebida, sueño y la temperatura apropiada para el cuerpo.
- 2 Necesidades de seguridad:** se engloban aquí aquellas que tienen que ver con sentirnos protegidos y seguros: la seguridad de tener un empleo, ingresos, o bien la seguridad física (cabe aclarar que en casos de peligro -como ser una guerra- la seguridad pasa por delante de las necesidades fisiológicas).
- 3 Necesidades de pertenencia:** Relacionadas con nuestro desarrollo afectivo, son necesidades de tipo social que tienen que ver con la participación, la asociación y la aceptación (amor, pertenencia, amistad, comunicación, el hecho de vivir en comunidad).
- 4 Necesidades de reconocimiento:** Aquí lo que buscamos es ser reconocidos por nuestro trabajo; queremos que ese amigo nos vea como alguien en quien confiar, que ese compañero nos respete, que nuestras opiniones sean tenidas en cuenta. Queremos en definitiva, ser apreciados, valorados y reconocidos.



Necesidades de autorrealización: Están en la cima de la pirámide y tienen que ver con la autorrealización, la vocación. A través de su satisfacción, creemos que estamos dejando una huella en el mundo.

Referencia documental:

- Abraham H. Maslow. “Motivación y Personalidad”. Ediciones Díaz de Santos. España: 1991.



ENCUENTRO N° 3

Materiales	Papeles, lapiceras, tiza, pizarrón.
Duración	2 horas
Propósito	Generar en los participantes capacidades reflexivas con respecto a su estar en la Asociación mediante un ejercicio de introspección que permita a cada uno conocerse y saber gestionar sus capacidades en función de objetivos comunes.

HABILIDADES EMPRENDEDORAS

Actividad I: Fortalezas y debilidades individuales.

Disparador: ¿Cuánto nos conocemos a nosotros mismos y entre nosotros?



Solo si conocemos nuestras fortalezas podremos luego potenciarlas usándolas a nuestro favor, y solo conociendo nuestras debilidades es posible trabajar para luego erradicarlas!

Desarrollo: Cada participante deberá escribir una lista con sus fortalezas y debilidades en el marco de su trabajo en la Organización. Se brindará un listado de adjetivos calificativos para favorecer tal confección.

Una vez culminada su lista, y sin mostrarla a los demás, cada uno deberá mencionar cuáles son las fortalezas del compañero. Al llegar su turno, escuchará las fortalezas que los demás ven en él, cotejándolas con las de su propia lista. En el caso de las debilidades, éstas serán mencionadas por el facilitador a los participantes sin decir a quién corresponde cada una con el fin de que todos puedan reflexionar sobre el modo en que pueden ayudar a cada compañero a subsanarla.

Concepto de Fortalezas y Debilidades:

Fortalezas: Son capacidades y habilidades que se poseen o actividades que se desarrollan positivamente.

Debilidades: Son aquellos recursos que se carecen, habilidades que no se poseen o actividades que no se desarrollan positivamente.

Listado de adjetivos calificativos:

El Hiperactivo: Siempre necesita hacer algo para crear, avanzar, animar a los demás, siempre tiene la iniciativa.

El Flexible: Con flexibilidad y adaptación acepta fácilmente los imprevistos, aun cuando las cosas vayan a suceder de manera diferente a como se habían programado.

El Estructurado: Específico y con el sentido del detalle. Descompone los proyectos en etapas y mini objetivos. Necesita moverse en un universo previsible (seguro, sin riesgos) para desarrollar sus proyectos.

El verificador: Analista, lógico y racional, le gustan los hechos y quiere pruebas de su avance. Se toma su tiempo para verificar las cosas. Se dice que el que “es fiable” (confiable).

El Preciso: Una vez que ha tomado una decisión, se centra en sus objetivos y pone toda su energía en lograrlo.

El Organizador: Funciona en multitareas y controla diversas variables (situaciones) al mismo tiempo para optimizar el resultado.

El Líder: Sabe y le gusta mandar, dar directivas, tomar situaciones a su cargo. Sabe delegar viendo el potencial de cada persona para llegar a un objetivo común.

El Entusiasta: Ve el vaso medio lleno y la parte positiva de una situación pero con lucidez. Sobresale por destacar y poner a la luz lo positivo.

El Responsable: Su sentido de la responsabilidad y de los valores hace que solo prometa y se comprometa en lo que puede hacer. Honestidad e integridad son los fundamentos de su reputación.

El Comunicativo: Como un “cuentacuentos” da sus mensajes transformándolos en cautivadores. Da forma a las noticias y no se contenta con solo enunciar los hechos.

El Convincente: Sabe convencer a los demás, llevarlos a su punto de vista, seducir y “vender”.

El Agrupador: Generando un alto nivel de confianza sabe integrar a las personas en un grupo, coordinar y fidelizar.

El negociador: Establece relaciones de cooperación y pone en marcha su creatividad para considerar situaciones según puntos de vista diferentes generando armonía en torno a él. Ante conflictos, sabe mediar entre las partes.

El Empático: Sabe ponerse en el lugar de los demás y sentir lo que sienten manteniendo la distancia necesaria para no dejarse llevar por las emociones.

El Competidor: Compara su nivel de resultados con el de los demás, cosa que necesita para tener energía y motivación. Necesita superarse a si mismo y por eso necesita hacer más y mejores cosas cada día.

El Revelador de talentos: Detecta el potencial que lo rodea, sabe ver lo que es único y específico de los demás, para apoyarlos y ayudarlos para que se destaquen.

El Optimizador: Saca lo mejor de una situación o persona para mejorarla aun mas. No se conforma con que solo salga “bien”.

El Visionario: Capta y detecta las oportunidades antes que los demás lo hagan. Con frecuencia es pionero, tiene una fuerte visión del futuro.

El Creativo: Viendo el mundo con ojos nuevos, le gusta jugar con las ideas y los conceptos: “¿qué pasaría si...? ¿Y si luego...? Y si...?”

El Estratega: Halla rápidamente las opciones posibles en función de su objetivo y de la situación actual, sabe dar un diagnóstico confiable y prevé los recursos necesarios para su logro.

El Coleccionista: Con una curiosidad alerta, le gusta aprender sobre muchas cosas y almacenar información: “¡¡¡Esto aun puede servir!!!”.

El Intelectual: Le gusta profundizar, desmenuzar, ahondar y no quedarse en la superficie de las cosas.

El Resistente: Convencido de que lo conseguirá siempre, la crítica no frena su seguridad y su confianza en sí mismo.

Actividad II: Fortalezas al servicio de objetivos.

Disparador: El facilitador pide a los participantes que debatan sobre la siguiente frase: ¿Para qué sirve conocer nuestras fortalezas?

Desarrollo: Los participantes deberán pensar en sus objetivos en relación a los propósitos que persigue la Obra: **1. Convertirse en una Herramienta Pedagógica; 2. Ser capacitadora en el Trabajo para una futura inserción laboral; 3. Generar Autosuficiencia de Recursos.** Para ello, el facilitador los invita a hacer no más tres de objetivos y escribirlos en un papel. Una vez culminada esta instancia, el facilitador pregunta: ¿Están tus fortalezas detectadas al servicio de tus objetivos?, ¿De qué manera? Las respuestas serán dadas en una puesta en común.

En una segunda instancia, y en función de los objetivos planteados, el facilitador invita a los participantes a reflexionar de forma grupal sobre las siguientes preguntas:

¿Los puedo cumplir solo o necesito ayuda? ¿De quién/es?

¿Qué obstáculos estoy teniendo para cumplirlos?

¿Cuánto me pondré de plazo para alcanzarlos?

Referencias documentales:

- Xavier Cornette de Saint Cyr. “Cuaderno de ejercicios para descubrir tus talentos ocultos” Es de ediciones: terapias verdes. p 35-38.

ENCUENTRO N° 4

Materiales	Papeles, lapiceras, tiza, pizarrón.
Duración	2 horas
Propósito	Promover la importancia de la manifestación de opiniones en el marco de construcciones colectivas considerando las fortalezas de cada participante y la necesidad de saber gestionarlas en favor del equipo.

SENSIBILIZACIÓN EN ACTITUDES

PROACTIVAS

Actividad I: Análisis de caso.

Disparador: El facilitador invita a uno de los participantes a leer en voz alta un caso donde se describe, en el marco de una organización “X”, una situación grupal conflictiva.

Desarrollo: El facilitador pide que de manera individual, cada participante piense y escriba qué actitudes y acciones podrían estar obstaculizando la puesta en marcha del emprendimiento, qué hace falta para lograr que el grupo se organice y de qué manera posibilitar que se pongan de acuerdo para la toma de decisiones. Para realizar tal ejercicio, el facilitador presentará la técnica “Seis Sombreros para pensar” como una herramienta para reflexionar y actuar desde diferentes perspectivas, favoreciendo la pluralidad de pensamientos que usualmente no se utiliza (ver técnica en el ítem contenidos). La elección del “sombrero” de cada participante estará a cargo de sus compañeros, quienes deberán tener en consideración las fortalezas que se observaron en el encuentro anterior respecto del participante en cuestión.

Una vez culminada la etapa individual, se hará una puesta en común con el objetivo de contraponer las distintas miradas en

torno al caso y hacer recomendaciones para sortear los obstáculos por ellos señalados. Entonces cada participante deberá realizar la lectura del caso desde el sombrero que le tocó. Por ejemplo, si tiene el sombrero rojo deberá analizar y describir el caso desde el punto de vista emocional.

El facilitador dará cuenta en esta instancia de la relevancia de las distintas miradas en torno a una situación “objetiva” para llegar a un consenso. Recordará en este sentido, la importancia de gestionar positivamente las fortalezas de cada persona integrante del equipo y cómo éstas complementan las debilidades de otros.



¿Quién es Edwar de Bono?: Es un psicólogo que estudia el pensamiento, creó innumerables herramientas para mejorar las habilidades y actitudes de exploración. El pensamiento lateral es uno de sus enfoques más reconocidos.

Contenido

Análisis de Caso

1

Un grupo de diez personas se agruparon, hace dos meses, motivados por la necesidad de encontrar empleo para sostener a su grupo familiar. Es así que deciden formar un emprendimiento productivo.

Basándose en el saber que cada uno de ellos aportaba, deciden dar marcha a una fábrica de pastas, la cual distribuía sus productos a cuatro comercios.

En un primer momento, a falta de un sustento económico para garantizar un espacio físico donde llevar a cabo la producción, empezaron en la casa de Juan, quien contaba con una habitación sin uso, propicia para llevar adelante el emprendimiento. Para no invadir la casa, se habían agrupado en dos tandas, que se alternaban por horarios. Pedro no estaba conforme con esta división. Él consideraba que había que dividirse en tres grupos,

puesto que debían realizar tareas tales como: compra de materia prima, promoción de los productos, levantar los pedidos, entre otros. En cambio, Julio desmerecía a esta tarea, pensando que todos podían realizarla a contra turno a la producción propiamente dicha, para no disminuir el número de producción diaria.

Francisco y Pepe se quejaban, ya que a contra turno, no todos se implicaban de igual forma en la realización de estas tareas; habían quienes priorizaban jugar al fútbol o desempeñarse en otras actividades ociosas.

Por otro lado, Claudio y Ariel no podían disponer de este tiempo extra, puesto que realizaban changas y debían cuidar a sus hijos, ya que sus mujeres estaban trabajando fuera de sus hogares.

Por último, Sebastián y Mauricio, se mostraban más indiferentes respecto de esta situación.

Hasta el momento no arribaban a una solución. Pese a esto, sostenían la misma cantidad de productos a la venta con la que dieron inicio a su proyecto, dos meses atrás.

Los repartos los hacían Pedro y Francisco en sus autos particulares, quienes en principio se ofrecieron voluntariamente, pero ahora consideran que es una tarea que demanda más tiempo, por lo cual, solicitan una remuneración mayor para afrontar, además, los gastos del traslado. El resto no está de acuerdo; consideran que de ser así, todos deben incrementar sus salarios por el tiempo extra que ocupan en otras actividades ajenas a la producción de las pastas.

Seis Sombreros para pensar:

La técnica de los seis sombreros para pensar tiene por objetivo colaborar en ampliar los puntos de vista para analizar una misma situación/objeto. Considerar que existen otras formas de ver, pensar y actuar sobre las situaciones/objetos enriquece y amplía

su capacidad reflexiva y por ende su modo de actuar.

Cada sombrero se define por un color y quienes participen en la técnica deberán memorizarse qué sombrero le tocó y qué punto de vista debe adquirir y defender.

Estos seis sombreros tienen características diferentes, a saber:



Blanco: Es neutral, no interpreta, ni da opiniones. Aporta una mirada objetiva a los datos y a la información.



Rojo: Su punto de vista se vincula a lo emocional y no a la lógica. Actúa en base a presentimientos, intuiciones y sensaciones.



Negro: Aporta desde una visión negativa, juiciosa y prudente. Habla sobre por qué no se pueden hacer las cosas, convoca experiencias pasadas para explicar por qué no funcionará.



Amarillo: Es positivo y optimista. Tiene un pensamiento constructivo, ve los beneficios de una idea. Se ocupa de que las cosas ocurran.



Verde: Es creativo. A través de su mirada aporta nuevos conceptos, ideas y perspectivas.



Azul: Se caracteriza por ser quien organiza. Controla y gestiona el proceso del pensamiento. Es quien lleva a cabo la síntesis, la visión global y las conclusiones.

Referencia documental:

- Edward de Bono. "Seis Sombreros para pensar". Ediciones Juan Granica, España, 1999.

► Módulo II: Planificación

Presentación

Así como en el módulo anterior se intenta dar cuenta de las fortalezas y potencialidades de los participantes, tanto o más importante será poner aquellas al servicio de objetivos. Por eso se hace indispensable abordar la temática de la planificación, ya que será esta forma de hacer la que colaborará en diseñar, formalizar y unificar el proceso de trabajo de la Obra con miras al alcance de metas.

En este sentido se debe trabajar no sólo sobre el tipo de planificación y las herramientas que ésta propone para su desarrollo, sino además en la realización de una prospectiva organizacional -poniendo como eje los emprendimientos productivos- que dé cuenta de cómo se gestionaron aquellos hasta el momento (en el marco de la organización), y cómo se pueden desarrollar de ahora en adelante en pos de generar las condiciones (lograr su sustentabilidad y sostenibilidad) y pasos para la concreción de ese futuro deseado.

Duración: Cinco semanas.

Objetivo general: Instar a la reflexión e implementación de las herramientas que brinda la planificación en pos de generar las condiciones necesarias para concretar el futuro deseado de la organización y de sus emprendimientos productivos.



Materiales	Papeles, lapiceras, papelógrafo o pizarrón.
Duración	2 horas
Propósito	Introducir la temática de la Planificación, razones para planificar y ventajas de hacerlo para lograr objetivos propuestos a corto y largo plazo.

IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

Actividad I: Por qué y para qué planificar.

Disparador: ¿Qué es planificar? ¿Para qué hacerlo?

Desarrollo: El facilitador invita a que de forma individual, los participantes expongan los motivos por los que creen conveniente planificar reconociendo las razones por las cuales no lo suelen hacer.

Las consignas a responder serán las siguientes:

- ▶ Defina los motivos por los que considera que es importante planificar.
- ▶ Liste las razones/motivos por los cuales no puede llevar adelante las acciones de forma planificada.

Culminada la instancia individual el facilitador invitará a que se comparta lo escrito por cada uno para luego poner a consideración las ventajas por las que se sugiere planificar. El encuentro culmina reflexionando grupalmente sobre las actividades que consideran planifican en la cotidianeidad del emprendimiento y cuáles no. De esta última “lista” repensar entre todos cuáles debieran comenzar a planificarse en el corto plazo y por qué.

Por qué y para qué planificar:

→ La planificación es una metodología de anticipación que nos permite responder, incidir/influir en el cambio antes de que las situaciones, problemas y las crisis se precipiten.

¿Quién es Carlos Matus?: Carlos Matus fue un economista chileno, especializado en Alta Dirección y Planificación Estratégica. Comenzó a escribir "Planificación de situaciones" mientras estuvo preso por la Dictadura de Pinochet en 1.973 y fue el creador de la Obra conceptual y metodológica "Planificación Estratégico Situacional".

→ La planificación estratégica situacional se apoya en el análisis de la situación presente de la realidad particular de cada escenario (ámbito, organización, proyecto) para luego diseñar estrategias de respuesta que orienten las acciones en función de los objetivos de cambio propuestos.

→ Si lo que hoy nos sucede es el resultado de nuestras acciones en el pasado, imaginemos cómo es nuestro futuro, para establecer qué debemos hacer hoy.

→ El pasado es fuente de enseñanzas, podemos sistematizarlo y aprender de lo realizado. Pero se trata de hechos inmodificables y nada podemos hacer para cambiarlos.

LA PLANIFICACIÓN ES UN PROCESO PERMANENTE

Qué es planificar.

Extractos tomados del libro "El método P.E.S. Planificación Estratégica Situacional". Entrevista a Carlos Matus de Franco Huertas.

“Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, proponerse objetivos, proyectarse hacia el futuro, porque lo que puede o no ocurrir mañana decide si mis acciones de hoy son eficaces o ineficaces. La Planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro”.

“La planificación es la posibilidad de intervenir, decidir y actuar sobre una realidad, un problema o una situación, para producir un cambio hacia otra situación deseada.

En este sentido podemos pensar a la planificación como un acto de libertad que nos permite superar obstáculos y transformar nuestros deseos en alternativas de solución.”

Razones para planificar:

- ▶ Adelantarse y prepararse para el futuro.
- ▶ Asegurar la dirección correcta.
- ▶ Identificar asuntos que necesitarán ser abordados.
- ▶ Considerar si el proyecto es posible.
- ▶ Hacer el mejor uso de los recursos.
- ▶ Motivar al equipo de trabajo.
- ▶ Asegurar un proceso sin sobresaltos.
- ▶ Aclarar metas y desarrollar una visión.
- ▶ Establecer la razón para hacer algo.
- ▶ Elegir entre diferentes opciones.
- ▶ Obtener recursos y responsabilidades.
- ▶ Guiar la implementación del proyecto.
- ▶ Conseguir mejores resultados.

Hay obstáculos más frecuentes para planificar:

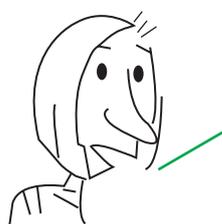
- ▶ Falta de tiempo, o no hacerse el tiempo para planificar
- ▶ No saber cómo
- ▶ Encontrar difícil la planificación porque el futuro es muy incierto
- ▶ Querer hacer las cosas inmediatamente sin darse tiempo para analizarlas porque la necesidad es urgente.

Referencias Bibliográficas: Huertas Franco, El método PES. Planificación Estratégica Situacional. Entrevista a Carlos Matus, Fundación Altadir. Ecuador, 1993.

Materiales	Pizarrón/afiche, tiza/fibrón.
Duración	2 horas
Propósito	Detectar el grado de sistematización de los roles y tareas de los participantes, evaluando el nivel de interacción entre sí para el logro de objetivos.

DEFINICIÓN DE ROLES Y TAREAS

Actividad 1: ¿Cómo nos organizamos?



Para estar más organizados y ser eficientes debemos saber cuáles son las actividades que cada uno debe llevar a cabo y cómo complementa la de los demás.

Disparador: El facilitador leerá la siguiente frase a fin de que se comprenda el por qué de la necesidad de definir y sistematizar roles y tareas:

Había que hacer un trabajo muy importante y “Cada uno” estaba seguro de que “Alguien” lo haría. “Cualquiera” pudo haberlo hecho, pero “Ninguno” lo hizo. “Alguien” se disgustó por eso, ya que el trabajo era de “Cada uno”. “Cada uno” pensó que “Cualquiera” podría hacerlo, pero “Ninguno” se dio cuenta que “Cada uno” lo haría. En conclusión, “Cada uno” culpó a “Alguien” cuando “Ninguno” hizo lo que “Cualquiera” podría haber hecho. (Anónimo).

Desarrollo: El facilitador pide a los participantes que mediante la técnica Brainstorming (ver ítem contenidos de este encuentro) cada uno mencione las actividades que considere se refieran al rol de un referente de emprendimiento productivo. Uno de los participantes deberá tomar nota de lo que vaya surgiendo en una pizarra a la vista de todos. Una vez culminado el proceso propuesto por esta técnica, se confeccionará una lista a fin de sistematizar la información.

A continuación, el facilitador instará al debate mediante la siguiente pregunta disparadora:

**¿De qué manera podrían colaborar todos los integrantes para que la función del referente pueda ser desarrollada correctamente?
¿Qué otros recursos, además del humano, son necesarios para cumplir las funciones esperadas?**

Contenido

Brainstorming

-  Lo primero que se debe hacer es plantear el problema (no entendiéndolo a éste como un conflicto, sino como una situación a analizar) y el objetivo que persigue desarrollar ese problema.
-  En el momento del desarrollo de la metodología: los participantes deben proponer libremente ideas, siendo condición sine qua non que los demás integrantes no realicen ningún tipo de evaluación, crítica o descalificación a la idea pronunciada.
-  Las ideas deben ser anotadas a la vista de todos los participantes, ya que es el material para trabajar en la segunda instancia.
-  Durante el desarrollo de la metodología: se puede retomar una idea ya esgrimida con la intención de reformularla (sin que esto implique criticarla).
-  Finalizada ya la etapa de exposición de ideas, se pasa al análisis pormenorizado de las mismas, es decir: cada uno de los involucrados opina sobre las ideas expuestas cotejándolas con el objetivo y el problema establecido de antemano. En la presente instancia, los participantes deben clasificar las ideas por temas, eliminando las que resultan inviables y retomando aquellas que pueden desarrollarse a corto, mediano y largo plazo.
Esta segunda fase tiene entonces por finalidad detectar la viabilidad de las ideas, por lo que se hace necesario incluir los factores contextuales que posibilitarían u obstaculizarían la consumación

de aquellas.



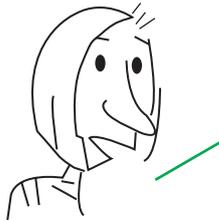
La metodología concluye trazando un plan de acción a partir de las ideas seleccionadas.



Materiales	Papeles, lapiceras, papelógrafo o pizarrón.
Duración	2 horas
Propósito	Introducir la temática de la Planificación, poniendo en común el estado actual de los emprendimientos productivos a fin de que los participantes detecten cómo planifica la organización y qué propuestas de mejoras surgen.

PLANIFICAR LAS ACTIVIDADES

Actividad I: Cómo planificamos desde la Obra



Aunque sea intuitivamente siempre estamos planificando, y si bien no hay un solo camino, debemos encontrar el nuestro para poder tomar decisiones acertadas: ese es el desafío!

Disparador: ¿Cómo se organizan las actividades de mi emprendimiento?

Desarrollo: El facilitador pedirá que de manera individual, los participantes describan de forma procesual las actividades que desarrollan todos los días en el emprendimiento productivo en el que trabajan. Para ello previamente leerán los conceptos que se encuentran en el ítem contenidos.

Objetivo: ¿Cuál es el objetivo del emprendimiento donde se trabaja?

Actividades: Detalle todas las actividades que se llevan a cabo ¿quién las designa?

Cargos, Funciones y Áreas: ¿Quiénes llevan a cabo cada una de las actividades que antes detalló? ¿Cómo se vinculan entre sí dichas actividades? ¿A quién responde el emprendimiento a nivel organizacional? ¿Se divide por áreas?

El relato deberá incluir LO QUE CADA UNO COMPRENDA EN RELACIÓN A:

El relato deberá incluir LO QUE CADA UNO COMPRENDA EN RELACIÓN A:

En caso afirmativo: ¿Cuáles son?

Resultados Esperados: Qué resultados se esperan de cada actividad/persona que la lleva a cabo.

Evaluación: Qué evaluación realiza del trabajo desarrollado en el emprendimiento.

Una vez finalizado el trabajo individual, el facilitador propondrá que de forma grupal y a través de una mesa debate, los participantes trabajen en:

Compartir lo que indicó cada uno para su emprendimiento, plasmándolo en la pizarra para todo el grupo a través de un cuadro ordenador:

OBJETIVO DEL EMPRENDIMIENTO	ACTIVIDADES	ROLES	RESULTADOS ESPERADOS	EVALUACIÓN

Debatir acerca de los aspectos expuestos tratando de complementar la propuesta de los demás.

El encuentro concluye cuando el facilitador invita a que realicen una conclusión grupal sobre lo antes trabajado.

Contenido

Objetivos²: “Los objetivos deben responder: ¿qué queremos hacer? ¿Para qué lo queremos hacer? Deben ser claros y precisos, ser posibles teniendo en cuenta el tiempo y los recursos”.

Resultados Esperados³: “Ya formulados los objetivos debemos pensar en aquellos hechos concretos (resultados) que esperamos se produzcan una vez que se ejecute el proyecto.

1. ib P19
2. ib P21

Es importante que cuando definimos los resultados tengamos en cuenta que:

- **No sean demasiado ambiciosos.**
- **Sean coherentes con los objetivos que construimos.**
- **Sean claros y mensurables.**
- **Sirvan como guía para diseñar las actividades.”**

Definición de responsables: Implica definir el perfil de puesto y las competencias necesarias para llevar adelante la actividad.

Plazos: Tiempos a considerar para el desarrollo de las actividades, discriminando quién es responsable de cada una de ellas.

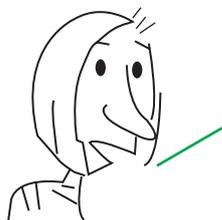
Indicadores de logro para la evaluación (de proceso e impacto):

Acciones, documentos o procedimientos que sirven para verificar el cumplimiento del plan y sus actividades a fin de evaluar el proceso de trabajo y los objetivos a alcanzar.

Referencias Documentales:

- Unicef, Colección Comunicación y Desarrollo, Cuadernillo n°2 “Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo”, Buenos Aires: Colección Comunicación y Desarrollo, 2006.
- Ezequiel Ander-Egg y María José Aguilar Idáñez, Cómo elaborar un proyecto “Guía para diseñar proyectos sociales y culturales”, Buenos Aires; Editorial Lumen/Humanitas, 2005.

Materiales	Papeles, lapiceras, papelógrafo o pizarrón.
Duración	2 horas
Propósito	Introducir a los participantes en la temática de la planificación prospectiva en pos de dotarlos de herramientas para pensar una visión de futuro sobre los emprendimientos productivos en particular y la Asociación en general.



En el siguiente encuentro se trabajará con el mismo propósito.

*El futuro se construye uniendo voluntades: **vayamos por él!***

CONSTRUYENDO FUTUROS POSIBLES Y DESEABLES (PARTE I)

Actividad I: Planificación prospectiva. Construyendo el futuro.

Disparador: Si acordamos que todos somos parte de un problema, entonces somos parte de la solución. Debemos participar y construir el camino del cambio deseado.

Desarrollo: El facilitador aclara que hasta el momento se abordó el concepto de Planificación y su relevancia como herramienta. El primer paso de una planificación es el desarrollo del diagnóstico, para ello se eligió una técnica de análisis y reflexión de problemas por considerarla una de las que más completas al momento de iniciar el abordaje a una situación a analizar. El facilitador invita a los participantes a realizar la técnica del **Árbol de Problemas**⁴ de forma grupal. La explicación de la misma se encuentra en el ítem “contenidos” de este encuentro. Se propone realizar el árbol en base al siguiente problema: “Bajo/Nulo nivel de productividad de los Emprendimientos”. Una vez finalizado el diseño del árbol, los participantes deberán

4. Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana Secretaría Técnica. “Guía Metodológica para formular diagnósticos participativos y planes locales de seguridad ciudadana.” Lima. 2006. p: 34

contraponerlo con uno que el facilitador les entregará (ver en contenidos de este ítem) a fin de generar un único árbol.

Resuelta la instancia anterior, los participantes deberán realizar el último paso de la técnica: pasar del árbol de problemas al árbol de objetivos.

El árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas. A través del primero se pueden determinar las áreas de intervención de la situación analizada.

Para ello el facilitador invitará a debatir entre todos.

Contenido

El árbol de problemas es una herramienta metodológica utilizada para realizar el análisis de una situación problema, a partir de la elaboración de un red de causas (o síntomas) y consecuencias (o efectos). El problema debe ser concreto como para facilitar la búsqueda de soluciones, al tiempo que permita visualizar distintas alternativas para abordar el problema en cuestión (en un escenario ideal, debieran surgir varias soluciones, no sólo una). Para iniciar el árbol entonces debe especificarse en pocas palabras el problema a resolver.

La redacción del problema en esta técnica es de suma relevancia, existiendo una regla para ello: al caracterizarlo, no se pueden utilizar las palabras “falta de...” o “no existe...”. Si así comenzase la redacción de un problema x, no habría más que una solución: ante “la falta de...” la solución más obvia sería proveer de “eso que falta”. Se sugiere comenzar con frases como “bajo rendimiento de...” o “limitada provisión de...”. Este tipo de frases permiten, en contraposición al primer caso, poder hallar un abanico de soluciones distintas.

Una vez expresado, deben detectarse causas y efectos del problema. De este modo, el árbol delimita la base sobre la cual determinar cuáles serán las acciones a llevar a cabo para atacar al problema en sus distintos niveles.

Ejemplo de Efecto:

“Baja especialización laboral”



Ejemplo de Problema:

“Bajo nivel educacional de los jóvenes”



Ejemplo de Causa:

“Ineficiencia del Sistema Educativo”



Para culminar la actividad, el facilitador invitará a los participantes a desarrollar el Árbol de Objetivos. Este último es la versión positiva del de problemas. Aquí se debe analizar cada problema (denominado en términos negativos) y convertirlo en un objetivo (positivo).

Ejemplo de Problema Central: “Bajo nivel educacional de los jóvenes”.

Ejemplo de Objetivo Central: “Alto nivel educacional de los jóvenes”.

De esta forma, las causas se deberán convertir en medios y los efectos en fines, para lo cual se deben traducir las causas y efectos del árbol de problemas (condiciones negativas) en estados positivos (medios y fines). Esto supone preguntarse: ¿A través de qué medios es posible alcanzar este fin?

Ejemplo de Fin:

“Adecuada inserción social”

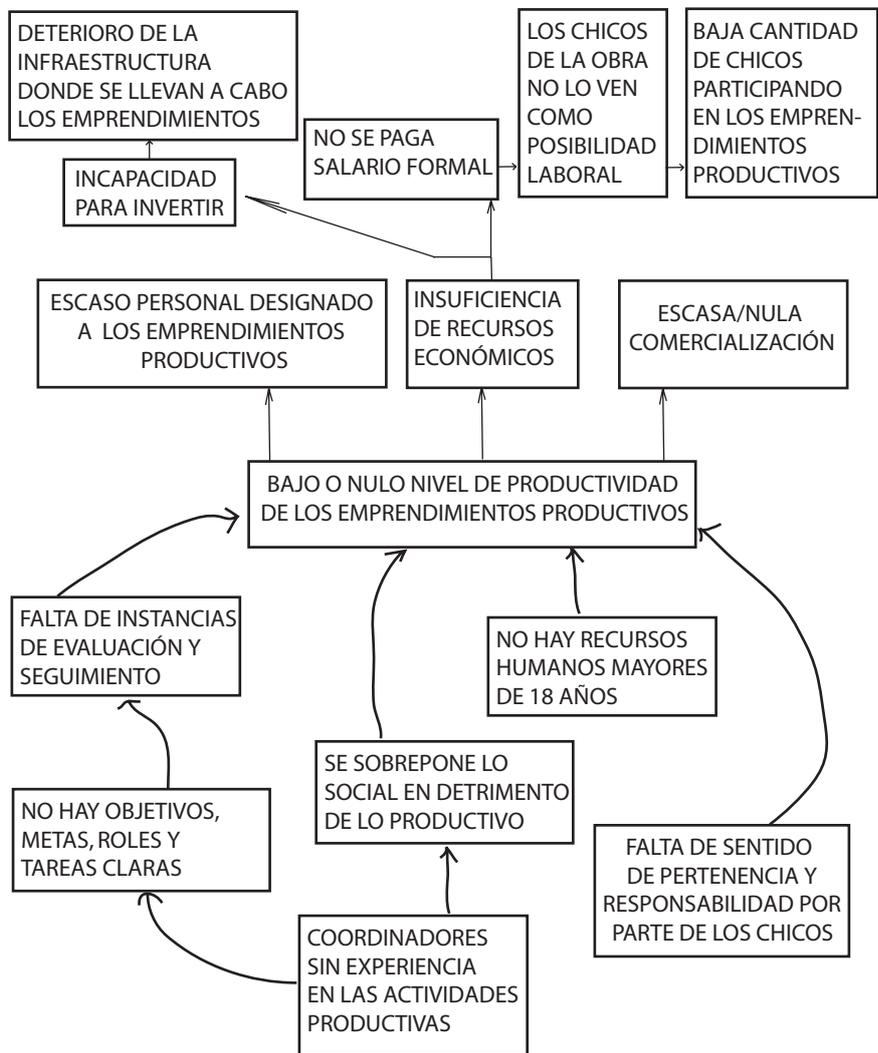


Ejemplo de Medio:

“Sistema Educativo eficaz”



EJEMPLO DE ARBOL DE PROBLEMAS



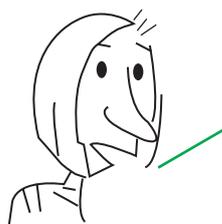
Referencia Documental:

- Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana Secretaria Técnica. "Guía Metodológica para formular diagnósticos participativos y planes locales de seguridad ciudadana." Lima. 2006. p: 34
- Martínez Rodrigo y Fernández Andrés. "Árbol de Problemas y Áreas de Intervención". Colombia. CEPAL.

Materiales	Papeles, lapiceras, papelógrafo o pizarrón.
Duración	2 horas
Propósito	Introducir a los participantes en la temática de la planificación prospectiva en pos de dotarlos de herramientas para pensar una visión de futuro para los emprendimientos productivos en particular y para la Asociación en general.

CONSTRUYENDO FUTUROS POSIBLES Y DESEABLES (PARTE II)

Actividad I: Taller Prospectivo⁵



El futuro será espacio de libertad en tanto seamos capaces de crear las condiciones para tener en ese futuro más opciones para vivir como querramos!

Disparador: El futuro ¿se construye?, ¿puedo incidir en él?

Desarrollo: A partir de lo trabajado en el Árbol de Problemas, el facilitador introduce a los participantes en los conceptos de planificación prospectiva y en la idea de que el futuro se construye. Para ello, los invitará a desarrollar la técnica del Taller Prospectivo contemplando lo que dejó como resultado la información del Árbol de Problemas.

Para que los participantes lleven a cabo el Taller Prospectivo, el facilitador propone que elijan uno de los emprendimientos productivos actuales de la Obra (Granja, Panadería o Imprenta) y desarrollen de forma grupal las cuatro instancias que se encuentran explicadas en el ítem “Contenido”.

Culminando el taller, el facilitador invitará a que todos compartan los aportes que surgieron del mismo.

5. TPPC. Imagen de Futuro y taller prospectivo. Universidad Nacional de La Plata. FPyCS. 2008

Contenido

Taller Prospectivo:

Elijan un emprendimiento productivo de la Obra y desarrollen las siguientes 4 instancias de forma grupal:

1 Formulación de futuro deseado: Pensar y definir los cambios que sueñan para el emprendimiento. No deben ser más de tres. Considerar que deben ser realizables en el mediano plazo (3/5 años).

Preguntas para romper el hielo:

- ¿Cómo imagina cada uno al emprendimiento de aquí a 3/5 años?
- ¿Qué cambios introduciría en ese lapso de tiempo?

Juego de las diferencias: Visualizar cuáles son las diferencias entre la situación actual del emprendimiento y la situación futura (diseñada anteriormente).

EL EMPRENDIMIENTO HOY	EL EMPRENDIMIENTO EN EL FUTURO

Actores implicados: Tender un puente entre el presente y el futuro posible y deseable que se definió en el primer momento, retomando la instancia antes realizada. Para desarrollarla deberán considerar quiénes participan en la actualidad y qué recursos aportan.

Desarrollar lo mismo con el escenario futuro. Los actores que se vinculen en el futuro deberán ser invitados y comprometidos para participar del cambio propuesto.

- Los cambios propuestos ¿podemos hacerlos solos?
- ¿Qué actores aparecen y con qué recursos en la actualidad del emprendimiento?
- ¿Qué actores y con qué recursos aparecen en el emprendimiento del futuro?



Propuesta: Definir grupalmente qué puede proponer la Obra para que se haga realidad lo manifestado en las instancias anteriores.Cuál es ese **aporte** específicamente.

- ¿Qué puede hacer el emprendimiento y quienes trabajan actualmente en él para que los cambios ocurran?
- ¿A través de qué acciones consideran que esto se logrará?
- ¿Con cuáles de los actores antes mencionados van a llevar adelante estas acciones?

Referencia Bibliográfica:

- TPPC. Prospectiva Estratégica desde la Comunicación. Universidad Nacional de La Plata. FPyCS. 2008 p. 10
- TPPC. Imagen de Futuro y taller prospectivo. Universidad Nacional de La Plata. FPyCS. 2008.
- Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana Secretaria Técnica. “Guía Metodológica para formular diagnósticos participativos y planes locales de seguridad ciudadana.” Lima. 2006.

► Módulo III: Emprender en la Economía Social.

Presentación

Concluido - a nivel operativo- el abordaje de la planificación de actividades trabajado en el módulo anterior, se deberán abordar las especificidades propias de lo que implica desarrollar un emprendimiento productivo en el marco de la **Economía Social**. De esta forma se tendrán que contemplar tanto los aspectos que hacen al mejor funcionamiento de los emprendimientos y gestación de los venideros, como su adecuación bajo la lógica de lo que la Organización ya propugna.

Los conocimientos para gestionar un emprendimiento -sea o no en el marco de la Economía Social- evidencian su urgencia en un mundo cada vez más competitivo en términos productivos. De igual modo es indiscutible la necesidad de adecuar los “discursos oficiales” (valores, filosofía de trabajo, etc.) que circulan en una organización con las prácticas que efectivamente allí se realizan. La segunda parte de este módulo intenta propiciar entonces un proceso de cambio a partir de **reflexionar acerca de cómo se pueden poner los valores al servicio de la eficacia y eficiencia de un emprendimiento**.

Una vez más, los saberes y el potencial de creatividad de los participantes será la base para la construcción, sistematización y adquisición de nuevos hábitos para la mejora de sus emprendimientos en términos socio-productivos.

Duración: Cuatro semanas.

Objetivo general: Brindar herramientas para construir y gestionar emprendimientos, revisando nociones que hacen al fenómeno de la Economía Social, a fin de dotar a los participantes de

habilidades y capacidades que faciliten una mayor comprensión acerca de las particularidades de emprender productivamente.

ENCUENTRO N° I

Materiales	Papeles, lapiceras, papelógrafo o pizarrón.
Duración	2 horas
Propósito	Poner en común los conocimientos de los participantes y de los facilitadores en torno a la construcción de emprendimientos en el marco de la Economía Social con miras a sistematizar una propuesta viable para la Asociación.

En el siguiente encuentro se trabajará con el mismo propósito.

CÓMO CONSTRUIR UN EMPRENDIMIENTO PRODUCTIVO (PARTE I)

Actividad I: Aprendiendo a emprender productivamente

Disparador: ¿Existe alguna forma de construir emprendimientos productivos?

Desarrollo: El facilitador propone que los participantes lleven a cabo la técnica Lluvia de Ideas partiendo de la siguiente pregunta:

¿Qué pasos creen que se deben tener en cuenta para construir y desarrollar un emprendimiento productivo?

Una vez culminada la técnica, deberán debatir de forma grupal sobre los resultados de la misma, expresando en la pizarra los pasos y/o aspectos que consideren importantes.

Luego el facilitador expondrá una serie de aspectos que hacen a la construcción y gestión de Emprendimientos productivos. Los participantes retomarán el resultado de la Lluvia de Ideas a fin de mejorar la propuesta en función de lo leído. Para culminar la actividad deberán expresar los pasos que hacen a la construcción

y gestión de Emprendimientos de forma sistematizada.

Contenido

Aspectos centrales sobre construcción y gestión de Emprendimientos Productivos:

Definición del producto/ servicio a crear

Negocio/Valor:

Este concepto es central para definir en qué negocio se está cuando se vende determinado producto o se brinda un servicio. La forma más sencilla para comprender de qué se está hablando es a través de una pregunta ejemplificadora: ¿qué vendo efectivamente cuando estoy vendiendo un yogurt? ¿qué nos están comprando nuestros clientes? La respuesta según la lógica que se intentará promover es que quien lo comercializa en realidad lo que está vendiendo es Salud (satisfacción de una necesidad). Lo importante de este concepto es que ayuda a repensar constantemente a un emprendedor acerca de lo que realmente ofrece y lo que podría comenzar a hacer dentro de ese marco de referencia sin perder su identidad.

Todos los emprendimientos que sean gestados desde la Economía Social contemplan una serie de atributos bien diferentes a los de uno creado en el marco de la economía capitalista.

Por ejemplo

Una fábrica recuperada que produce huevos de pascua, efectivamente se encuentra en el mercado de las golosinas; ahora bien, el valor de la experiencia radica en que funciona por el esfuerzo y compromiso que tienen los empleados para con la misma: mantuvieron la estructura y modificaron la modalidad de trabajo por el sólo hecho de no quedarse desempleados. Sobre esta línea y con el fin de lograr la supervivencia de la fábrica en el mercado, los emprendedores pueden ampliar la oferta de productos referenciándose en un “negocio” ganando nuevos espacios (nichos de mercado cuyas necesidades no están siendo atendidas) a partir de la Razón de ser que esta empresa recuperada tiene.

Por ejemplo

Necesidades:

Involucra las necesidades físicas (comida, descanso), sociales (de reconocimiento, de status, de pertenencia) e individuales (de seguridad, de auto-realización). Se traducen en deseos, entendidos como la expresión de aquellas, influenciadas por la cultura y la personalidad individual.

Cuando un grupo de emprendedores considera iniciar un emprendimiento, debe analizar entre otras cosas qué tipo de necesidad o inquietud está satisfaciendo, a fin de de construir una oferta acorde al cliente.

Si ofrezco frutas y verduras de huerta estoy satisfaciendo necesidades físicas, pero si a dichos alimentos los cultivo en condiciones orgánicas - sin aditivos ni sustancias químicas-, también promuevo una alimentación aun más saludable. De esta forma esa característica se transforma en una variable cualitativa (aspecto que se verá más adelante).

Demanda:

Las demandas son requerimientos de productos específicos que están respaldados por la capacidad y voluntad de adquirirlos. Contemplando los recursos con los que cuenta el emprendedor previamente y sus conocimiento o habilidades, una forma de reconocer la demanda puede ser comenzando por relevar los comercios del barrio detectando y analizando qué piden o requieren los consumidores, en qué horarios hay más gente comprando, cómo es el servicio de dichos locales, la relación entre precio y calidad, etc.

Por ejemplo

Si un grupo de mujeres sabe coser, puede salir a los locales del barrio (vinculados con la actividad) y consultar si se ofrece el servicio de costura o bien comenzar a relevar qué buscan realmente aquellas personas que concurren a esos espacios (qué deseos subyacen a las compras de los clientes).

Definición de la Oferta:

Qué ofrece el emprendimiento. Cuáles son los productos y/o servicios. Siguiendo con el ejemplo antes mencionado, una vez observado y analizado lo que los vecinos y comerciantes comentan acerca del Negocio (qué se necesita por ejemplo), recién ahí el grupo de costu

reras puede definir qué es lo que producirá (sábanas, repasadores y manteles o servicio de costura en general por citar algunos ejemplos). Este paso es el primero, con lo cual es elemental tenerlo definido para saber a qué se va a dedicar inicialmente el emprendimiento.

Recursos:

Qué se necesita para poder desarrollar la actividad: Qué se tiene: qué falta. Cómo conseguir /adquirir lo faltante.

Si el equipo emprendedor va a tejer ropa para bebé, quienes llevan adelante la actividad deberán saber qué necesitan para desarrollarla, por ejemplo: agujas, lanas, botones, accesorios, etc., a la vez que comenzar a analizar de qué forma obtendrán lo que necesiten teniendo en cuenta la lógica predominantemente asociativa/colaborativa de la Economía Social (compra en conjunto con otros emprendimientos del mismo rubro/cadena de valor-trueque alquiler-préstamos, etc.).

Modelo de negocios:

Puntualmente se refiere a la estrategia que se va a desarrollar para ganar dinero. Paralelamente a considerar qué se producirá y a quién estará dirigido, se deberá delimitar de qué forma se ganará dinero. Por ejemplo, tener en cuenta que no insumirá el mismo tiempo de producción ni generará las mismas ganancias elaborar conservas saladas para distribuir en las despensas del barrio, que elaborar para comerciar desde la casa del emprendedor.

Personas que integran el emprendimiento

Equipo:

Roles y tareas de los integrantes del emprendimiento. Para poder llevar adelante un emprendimiento siempre es mejor asociarse a otras personas, ya que éstas, encontrando su rol, de seguro lo potenciarán. Los nuevos emprendedores deberán comprometerse con el proyecto y compartir la visión de lo que se espera alcanzar.

Por ejemplo

Un grupo de cuatro mujeres decide realizar hilado de lana de oveja tanto para vender como para producir sus propios tejidos. Para ello han debido definir los roles y tareas a realizar para lograr un orden necesario y un stock suficiente a comercializar. El resultado de esta organización, decidido por todas en función de las habilidades y competencias de cada una, es que todas hilarán, sólo dos tejerán –al menos en esta fase de inicio ya que son las que saben- y de las dos restantes, una organizará la comercialización mientras la otra se encargará de la administración del emprendimiento, el acopio de materia prima y la búsqueda de información (para el desarrollo de nuevas líneas).

Mercado

Mercado:

Está formado por todos los clientes reales y potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo.

Investigación de Mercado:

Es la recopilación, registro y análisis sistemático de datos relacionados con problemas del mercado de bienes y servicios.

Por ejemplo

El caso de una Cooperativa conformada dentro de la cárcel por jóvenes privados de su libertad, quienes desean fabricar carteras, morrales y bandoleras realizadas con cuero. Si bien cuentan con los insumos y la técnica, previo al diseño y fabricación de los productos arriba mencionados, los integrantes de la Cooperativa deberán profundizar sobre los gustos y necesidades de sus potenciales compradores (telas, modelos, diseño), así como relevar quiénes -dentro de un radio relativamente cercano- ofrecen productos similares erigiéndose así en su competencia.

También deberán indagar en la calidad de los productos, el precio, los modelos ofertados, la tendencia, etc. Para ello, pueden realizar encuestas a través de sus familiares, o pedirles a éstos que los ayuden en esta instancia haciéndose pasar por clientes de la competencia, o bien solicitar permiso a las autoridades del Servicio Penitenciario para que ingrese un diseñador o alguien relacionado al rubro.

Segmentación de Mercado y mercado meta:

Segmentar significa dividir al mercado en grupos definidos de clientes que pueden requerir diferentes productos/servicios.

La técnica de segmentación consiste en aislar consumidores en función de uno o varios de sus hábitos, necesidades, gustos, nivel socioeconómico, etc. con el fin de convertirlos en el blanco de una acción comercial y para garantizar una mayor eficacia de la misma.

Para determinar cuál es el mercado meta, se deben evaluar los distintos segmentos (a partir de variables de tipo cuantitativa y cualitativa) y decidir cuántos y cuáles serán su “meta”.

Por ejemplo

Dos emprendedores se han unido ya que, habiendo recuperado su libertad, no consiguen ser empleados por sus antecedentes penales. Deciden realizar la venta ambulante de productos de limpieza “suelos” (sin marca a la vista, en diversas cantidades). Cuentan con un espacio físico cedido por un familiar de uno de ellos para guardar la mercadería pero no disponen de movilidad alguna, con lo cual deberán prever distancias no muy lejanas del lugar donde depositan los productos.

Dado que estos productos no cuentan con identificación alguna, consideran que su “mercado meta” serán mujeres de clase baja y media, ya que generalmente la clase alta opta por productos de primeras marcas y no suele atender a las personas que venden de este modo. Asimismo, relevan que en el barrio hay algunas instituciones por que las asiduamente concurre mucha gente con lo cual podrían requerir de sus productos en mayores cantidades, a saber: una Escuela, un Centro Integrador Comunitario y una salita de atención primaria.

Análisis de la Competencia:

Aquel emprendimiento que produzca el mismo producto/servicio o satisfaga las mismas necesidades de manera indirecta. La competencia debe encontrarse en similares condiciones de infraestructura.

Por ejemplo

70

Por ejemplo

El emprendimiento “El Amanecer” tiene un tambo y elabora quesos artesanales. En este momento se encuentra analizando la posibilidad de sumar a sus variedades de quesos algunos saborizados. Previo a elaborar esta nueva variedad, el equipo debe analizar si existen dentro de la zona de influencia donde desean comercializar, otras marcas, cuánto cuestan, cuáles son sus características, si son de calidad, etc. Toda esta información será un insumo indispensable para definir de qué forma se encara este nuevo producto: si se pondrán los esfuerzos en hacer algo distinto o si serán similares a los que ya hacen otras marcas, si se reducen ciertos costos para que sea más barato, si se trabaja con materia prima de mejor calidad, etc.

Variable Competitiva:

Reconocer lo que diferencia/diferenciará al emprendimiento de la competencia (proceso de producción, precio, presentación, calidad, etc.).

Por ejemplo, La Cooperativa “Rayito de Luz”, la cual produce mermeladas, jaleas y dulces, se diferencia de sus competidores no sólo por hacer producciones caseras, sino también porque las verduras y frutas son orgánicas ya que son cosechadas en la huerta que tiene la Cooperativa, a diferencia de otros vecinos del barrio que producen mermeladas con verduras y frutas de dudosa calidad (pasibles de estar tratadas con herbicidas y pesticidas). Asimismo, realiza una estrategia de comunicación basada en dar a conocer el rol que cumple dentro de la comunidad, invirtiendo parte de sus ganancias en diferentes necesidades barriales.

Números

Costo:

Los costos fijos y variables representan el valor monetario que se deberá prever para llevar adelante el emprendimiento productivo. Como su nombre lo indica, los costos fijos no varían o lo hacen muy poco ante un aumento o disminución de la producción (alquiler, sueldos fijos, servicios, aportes autónomos, monotributo, entre otros) mientras que los variables están asociados con el nivel

de producción de cada mes (materia prima, insumos o materiales, fletes de distribución y de materia prima, envases/etiquetas, combustible, entre otros).

Antes de iniciar sus actividades, un emprendimiento debe calcular y definir cuántos y cuáles serán sus costos. Esto no sólo sirve para delimitar el precio adecuado para el producto/servicio sino también para saber si su comercialización está efectivamente generando ganancias o pérdidas, dando cuenta de qué aspectos pueden cuidarse para no gastar más de lo previsto así como planificar de qué modo reducir gastos.

Precio:

Para poder comercializar el producto se debe definir el valor que tendrá en el mercado. Dicho valor deberá poder cubrir los costos de producción – fijos y variables- los gastos de venta y el margen de ganancia para que se pueda continuar con el emprendimiento. Para definirlo, se deberán considerar entonces los costos para producirlo; los precios de la competencia, los precios de los productos sustitutos y el poder adquisitivo de quienes consumirán el producto/servicio.

Por ejemplo

A la hora de fijar el precio de sus muñecos, un grupo de emprendedoras debería apelar a la valorización de su trabajo artesanal (el cual contempla la utilización de telas “amigables” con el medio ambiente) así como al significado que dichas mujeres le atribuyen a éstos, dado que personalizan cada muñeco de acuerdo a las necesidades de los niños con diferentes discapacidades (autismo por ejemplo). En este sentido, el valor percibido por sus potenciales clientes puede exceder el resultante de la suma de los costos arriba mencionados, siendo igualmente accesibles.

Tecnología adecuada

Proceso de Producción:

Ayuda a visualizar los hitos importantes de la producción y reconocer qué máquinas, herramientas e insumos participan/participarán en cada momento de la producción.

Se deben conocer en profundidad los tiempos de producción, la

Por ejemplo

maquinaria/herramientas/insumos y los recursos materiales y humanos que se requieren para fabricar los productos que oferte el emprendimiento.

Esto ayudará al emprendedor a dimensionar cantidad de producción, materia prima y mano de obra que se requiere para desarrollar la actividad.

Si un emprendimiento se dedica a producir plantines de aromáticas, antes de comenzar a hacerlo debe saber qué tipo de semillas necesita, en qué tipo de recipiente pondrá cada plantin, la cantidad de tierra a utilizar, las herramientas necesarias, etc.

Materiales	Papeles, lapiceras, papelógrafo o pizarrón.
Duración	2 horas
Propósito	Poner en común los conocimientos de los participantes y de los facilitadores en torno a la construcción de emprendimientos en el marco de la Economía Social con miras a sistematizar una propuesta viable para la Asociación.

CÓMO CONSTRUIR UN EMPRESARIO PRODUCTIVO (PARTE II)

Actividad I: Aprendiendo a emprender productivamente.

Disparador: ¿Existe alguna forma de construir emprendimientos productivos? ¿Podemos consensuar el modo de construcción?

Desarrollo: El facilitador retoma lo trabajado en el encuentro anterior y propone a los participantes que se dividan en tres subgrupos. A cada grupo se le asignará un emprendimiento productivo de la Obra: La Granja, la Panadería o la Imprenta. El facilitador entregará una serie de preguntas que deberán ser respondidas al interior de cada subgrupo, y una vez finalizada esta instancia, cada uno presentará su análisis y los restantes compañeros harán sus aportes.

El encuentro culmina con el análisis enriquecido de cada subgrupo y con propuestas de acción –por parte de ellos- en función de lo trabajado.

Contenido

Definición del producto/ servicio a crear.

Definición de la Oferta:

¿Qué va a ofrecer nuestro emprendimiento? (Características del mismo, servicio/producto)

¿Qué necesidad satisfacemos?

¿En qué negocio estamos?

Recursos:

Completar el siguiente cuadro:

Recursos	Que nos falta	Que tenemos	Para qué lo necesitamos
Espacio físico			
Infraestructura			
Insumos			
Materia Prima			
Maquinaria			
Herramientas			
Transporte			

¿A través de qué modalidad vamos a adquirir los recursos que nos faltan?

- ▶ Pedir prestado
- ▶ Compartir
- ▶ Alquilar
- ▶ Construir alianzas
- ▶ Solicitar subsidios
- ▶ Comprar en cuotas
- ▶ Trueque

Modelo de Negocios:

¿De qué forma ganaremos dinero?

Personas que integran el emprendimiento

Equipo:

Quiénes integramos el emprendimiento ¿compartimos la misma visión del mismo? ¿Estamos comprometidos con el proyecto?
Definición de roles y tareas.

Mercado (Análisis de Mercado)

Segmentación del Mercado Meta:

¿Quién es nuestro cliente? Para generar un estereotipo del potencial cliente caracterizarlo a partir de las siguientes pautas:

- ▶Cómo se viste.
- ▶Qué consume.
- ▶A qué lugares concurre.
- ▶Dónde vive, edad promedio, sexo.
- ▶Por qué elige el producto (precio, calidad, originalidad).
- ▶Dónde estudia/ trabaja.

Competencia:

Realizar el siguiente cuadro con cada uno de los emprendimientos que consideren es competencia:

Ubicación	
Calidad en la atención	
Calidad de los productos	
Variedad de los productos	
Aspecto de los productos	
Velocidad en la atención	
Publicidad	
Precio del Producto	
Plazo de entrega	
Reconocimiento en el mercado	

Variable competitiva:

¿En qué nos diferenciamos de nuestra competencia?
¿Qué atributos de nuestro producto/servicio ofrecen una ventaja adicional para nuestro cliente?

Números

Costos:

¿Cuáles son nuestros costos fijos?

¿Cuáles son nuestros costos variables?

Precio:

¿Cuál es el precio que establece el mercado? (Competencia)

¿Cuál es el precio que se puede pagar? (Cliente)

¿Cuál es el precio según los costos antes analizados? (costos)

Tecnología Adecuada

Proceso de Producción:

De forma procesual narrar ¿de qué forma creamos/fabricamos el producto o servicio?

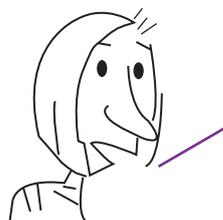
¿Qué herramientas, máquinas, insumos participan en cada momento?

¿Cuántas personas intervienen en el proceso y en qué momento?
(Enriquecer con lo realizado en el ítem “Recursos”)

Materiales	Pizarra o papelógrafo.
Duración	2 horas
Propósito	Propiciar el debate entre los participantes acerca de la aplicación de los valores de la Economía Social en los emprendimientos productivos a fin de dar cuenta de su importancia para la mejora continua.

APLICACIÓN DE VALORES DE LA ECONOMÍA SOCIAL EN LOS EMPRESARIOS PRODUCTIVOS

Actividad I: Valores de la Economía Social.



¡Otra economía es posible si aprendemos a gestionar nuestros valores!

Disparador: ¿Cuáles son los valores que promueven los emprendimientos de la Economía Social?

Desarrollo: El facilitador propone que los participantes reflexionen y debatan grupalmente sobre cuáles son y cómo se aplican en la actualidad los valores que promulga la Economía Social en la gestión de cada uno de los emprendimientos productivos. Para ello, los introducirá en la temática compartiendo un concepto de Economía Social (ver en “Contenidos”).

Luego deberán definir qué nuevos modos de organización productiva pueden surgir a partir del resultado del debate anterior, y cómo podrían esos valores incorporarse a la propuesta ya sistematizada en el encuentro “Cómo construir un Emprendimiento Productivo” de este Módulo.

El facilitador dará cuenta en este marco de la importancia de la gestión por valores en el ámbito productivo, entendiendo que aquella tiene por objetivo alinearlos con las prácticas cotidianas (individuales, de equipo y organizacionales). Para profundizar sobre lo que significan los valores en una organización ver ítem contenidos.

Contenido

Economía Social:

La **Economía Social** es una forma de hacer economía basada en el respeto a las personas, a la vida, a la naturaleza, a la cultura. No sólo busca el beneficio individual, sino más bien poder compartir identidades, en un marco de cooperación entre quienes participan, para alcanzar una mayor equidad social.

Dirá José Luis Coraggio al respecto: “(...) es social porque produce sociedad y no sólo utilidades económicas, porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades –generalmente de base territorial, étnica, social o cultural- y no está orientada por la ganancia y la acumulación de capital sin límites (...)”⁶. En tal sentido, está estrechamente vinculada a:

- **Valores comunitarios y asociativos** (promoviendo la solidaridad interna y con la sociedad, y favoreciendo el compromiso con el desarrollo local, la cohesión social y la igualdad de oportunidades);
- La autonomía de los sujetos y la autovaloración de sus saberes;
- Una gestión transparente, democrática y participativa;
- La conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

○ **Valores:**

- Un conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas.

6. José Luis Coraggio “La Economía Social como vía para otro desarrollo social”. Políticas sociales 2002 (www.urbared.ungs.edu.ar). Publicado en la Biblioteca Virtual TOP, p.3

○ Principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en la organización.

○ Son los que dirigen a la organización.

Referencia Bibliográfica:

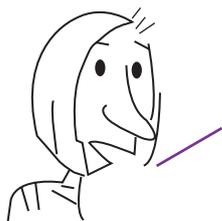
- José Luis Coraggio “La Economía Social como vía para otro desarrollo social”. Políticas sociales 2002 (www.urbared.ungs.edu.ar). Publicado en la Biblioteca Virtual TOP. p.3

ENCUENTRO N° 4

Materiales	Papelógrafo, papel, lapiceras.
Duración	2 horas
Propósito	Dotar de herramientas de evaluación a los Coordinadores/ Referentes a fin de que puedan adquirir el hábito de monitorear y mejorar los emprendimientos actuales y todos aquellos que se generen en el marco de la Asociación.

EVALUACION DE PROCESOS

Actividad I: Evaluación del Proceso de la gestión del emprendimiento .



¡Evaluamos para mejorar-nos !

Disparador: ¿Qué y cómo evaluamos la gestión del emprendimiento?

Desarrollo: El facilitador comenta que hasta este encuentro se ha realizado un recorrido que propone e insta a la construcción o revisión de los emprendimientos productivos de la Obra. El presente encuentro propone analizar la forma en que se evaluará el funcionamiento/puesta en marcha de los emprendimientos productivos, teniendo en consideración lo trabajado en este espacio.

Sobre lo antes planteado, el facilitador introducirá a los participantes sobre lo que es la “Evaluación de Procesos”, sus componentes y cuáles son las ventajas de llevarla adelante. (Ver en “Contenidos” de este encuentro). Propondrá esta forma por considerar que es a través de la experiencia permanente de ejecutar el emprendimiento que los participantes podrán evaluar qué modificaciones/transformaciones se deberán hacer para mejorar la actividad productiva y la participación de todos sus integrantes.

A partir de un diseño predeterminado el facilitador invitará a los participantes a que listen de forma grupal los resultados/productos de cada una de las actividades realizadas en el marco de este taller ya que serán la información a evaluar.

Divididos en subgrupos, el facilitador propondrá que desarrollen la estructura de evaluación del proceso de construcción/potenciación del emprendimiento, para lo cual se los invita a llevar adelante los siguientes pasos metodológicos (ver contenidos):

Determinar los **aspectos a evaluar**.

Definir los **Indicadores** de la evaluación.

Definir las **herramientas metodológicas** a utilizar.

Determinar en qué momento de la gestión se llevara a cabo la evaluación.

Determinar los responsables y destinatarios de la evaluación.

Contenido

Qué evaluamos:

▶ Lo que hemos logrado y lo que no hemos hecho, teniendo en cuenta el propósito inicial.

Evaluamos para:

▶ Tomar decisiones, rediseñar lo hecho o generar nuevas estrategias.

▶ Comprender de forma profunda la realidad en la que intervenimos.

Objetivos de la evaluación:

▶ Establecer el grado de pertinencia, idoneidad, eficacia, eficiencia, efectividad del proyecto.

▶ Conocer los puntos débiles y fuertes, modificar los primeros y potenciar los segundos.

▶ Mejorar y/o modificar la propuesta.

- ▶ Consecuencias o efectos imprevistos que deberían ser tenidos en cuenta en los futuros diseños.
- ▶ Revisar los contenidos y las actividades propuestas.
- ▶ Profundizar el conocimiento sobre el problema que dio origen a la propuesta.

Evaluación de procesos:

La llamada evaluación de procesos va desarrollándose y evolucionando “a partir de la experiencia permanente de ejecutar el proyecto⁷”. Su esencia, en este sentido, es más flexible y adaptable que aquella que, al estilo receta, planifica y sistematiza de antemano sin prever las necesidades concretas que se pueden desatar (enfoque ortodoxo). Nos valemos para todo esto de los datos que surgen de las actividades desarrolladas durante el desarrollo de esta guía.

La evaluación de procesos entre otros aspectos busca indagar y tomar conocimiento sobre si hay que realizar cambios significativos en la propuesta, cuál es el grado de participación de los interlocutores, etc.

Elementos del Diseño de Evaluación

- ▶ **Aspectos a evaluar:** el desarrollo de los objetivos, la puesta en práctica de las actividades.
- ▶ **Indicadores:** Los indicadores son señales o aspectos que muestran el progreso hacia el logro de los objetivos, ayudan a monitorear y evaluar el proyecto.

El facilitador puede proponer que retomen el árbol de problemas realizado e intenten transformar los efectos en posibles indicadores. Para un mayor ordenamiento pueden ser divididos en áreas temáticas.

- ▶ **Herramientas metodológicas a utilizar:** técnicas o herramientas específicas a utilizar para evaluar los datos y la información y que nos permitirían entender la forma en que el proceso está evolucionando.

7. INTRAC- Internacional NGO Training and Research Center. “Seguimiento y evaluación del empoderamiento”. Inglaterra. 1.999.

- ▶ Calendarización de los momentos de evaluación: establecer en qué momento de la gestión se evaluará.
- ▶ Responsables y destinatarios de la evaluación.

Por ejemplo

Aspectos a evaluar:

La ejecución de los objetivos, actividades o adecuación de los anteriores a la gestión del emprendimiento productivo.

Indicadores:

Área de Recursos Humanos:

Grado de participación en las actividades propuestas (definición de roles y tareas).

Herramientas metodológicas a utilizar:

Planillas de asistencia, Protocolo de puesto de trabajo: cumplimiento de actividades.

Calendarización de los momentos de evaluación:

Se evaluará seis meses después de haber culminado la capacitación.

Responsables y destinatarios de la evaluación.

Calendarización:

Si bien la propuesta contempla cuatro meses de duración, se sugiere que el tiempo entre módulo y módulo lo defina el facilitador a partir de las impresiones y de los resultados que le arrojen el cuaderno de campo, técnica sugerida para el seguimiento y sistematización del proceso de fortalecimiento aquí plasmado.

