

*Programa de formación y fortalecimiento institucional para unidades productivas de la economía social, solidaria y popular de la región centro de la provincia de Buenos Aires*  
UNICEN – SISU MDS / 2022

### Módulo 3: Formulación y gestión de proyectos

**Facilitador: Wenceslao Moro**

**Tutores pedagógicos: Marcos Pearson y Mariano Larrondo**

**Coordinación académica: María Eugenia Gorchs**

**Coordinadora operativa: Florencia Villemur**

**Tutores/as territoriales:**

**Tandil: María Bruno / Azul: Jorge Zubiría / Olavarría: Solange Rivarola Vales / Necochea-**

**Quequén: Daniela Sosa Otarola**

## LA IDEA PROYECTO EN LAS UNIDADES PRODUCTIVAS DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA



Para comenzar a desarrollar una unidad productiva se necesita un sujeto emprendedor, individual o colectivo – requisito excluyente- pero también hace falta una **idea proyecto**. Es necesario que el/la emprendedor/a sepa y tenga claro: **¿qué se quiere hacer?**

La idea de proyecto es un conjunto de ideas, bien pensadas, coherentes, sobre lo que se quiere realizar; es una oportunidad para mejorar. **La idea es la base y el centro del Proyecto Productivo.**

La idea de proyecto es una fase previa a la formulación del mismo, en el que se realiza una aproximación o esbozo de un problema o situación inicial y la posible intervención sabiendo qué actores estarán involucrados.

Una idea de proyecto debe partir de una demanda o necesidad a satisfacer. Una necesidad es la distancia entre la situación problemática (dada) y la deseada. Esto podría traducirse a través de un cuadro de situación que explique el eje o núcleo problemático analizando condicionantes (causas) y consecuencias (efectos), dentro de un contexto.

La idea de proyecto debe ser construida sobre “una comunidad de proyecto”, lo cual implica poder conocer bien la población destinataria de las acciones del fortalecimiento (situación socio-económica y/o de vulnerabilidad, actividades económicas principales y secundarias -ingresos, grado de participación en la elaboración del proyecto, prácticas asociativas, cantidad, vínculo entre actores, etc.). Ya que la idea de proyecto debe ser beneficiosa para la comunidad en la que se va a intervenir.



A la hora de elaborar una idea de proyecto es importante tener en cuenta algunos condicionamientos que permitirán analizar la propuesta de mejora.

- ✓ Es fundamental que la idea de proyecto esté relacionada y sea compatible con los objetivos de quien lleva a delante la propuesta. Algunos objetivos, que explicitan ello, pueden ser: satisfacer las necesidades de cada trabajador/a y sus familias; desplegarse y progresar; ampliar las capacidades y competencias laborales a través de la formación y la educación; ampliar y mejorar las propias relaciones humanas y sociales; mejorar la calidad de vida de los y las trabajadoras; realizar algo en beneficio de la comunidad; etc.
- ✓ Pensar la idea de proyecto en términos de originalidad e innovación. Por ejemplo: la propuesta permite lograr ventajas comparativas y competitivas. Es decir, las condiciones, los factores que poseería una empresa, permite mejoras para una mejor inserción en el mercado; y los productos y servicios que se ofrecerían permitirán lograr un buen precio, calidad y oportunidad para los clientes o consumidores. Por eso hay que mirar, conocer y tener estudiado el mercado, para que la idea de proyecto se inserte dentro de aquel.

### **Les compartimos a continuación algunos ejemplos de ideas de proyecto:**



- + La idea de un bien o servicio nuevo, novedoso, que satisfaga una necesidad y demanda no cubierta en el mercado;
- + La idea de producir un bien o servicio existente, pero con una forma de hacerlo sencillo y con menos costos, permitiendo ofrecer a un precio mejor que la competencia;
- + La idea de un proceso técnico novedoso que permita ofrecer algo de calidad a un precio convincente;
- + La idea de un proyecto con un mercado “cautivo” donde no se va a enfrentar con una competencia difícil y que podamos llegar;

- + La idea de aprovechar los recursos locales a través de la materia prima e insumos;
- + La idea de un nuevo modo de organizar la producción y/o la comercialización que sea más eficiente;
- + La idea de un proyecto que mejore la calidad del trabajo pensando en las condiciones laborales (estabilidad, ingresos, higiene y seguridad, seguridad social, etc.).



***Una idea de proyecto es viable si es realizable y practicable. No es posible llevar adelante una buena idea sólo con voluntarismo, aunque sea “muy linda”. Las ideas son buenas cuando son realizables, cuando es posible pensar con “realismo” que podemos llevarlas a la práctica, convertirlas en hechos. La idea es realizable si podemos “volar” con una “pista de aterrizaje”. Puede ser realizable cuando todos los elementos y medios necesarios para llevarla a la práctica pueden ser reunidos y obtenidos. No necesariamente al inicio, pero que sí pueden ser conseguidos y alcanzados.***



Les proponemos ahora **algunos pasos** posibles para llevar adelante una idea de proyecto:

- ✓ Conocer el mercado (la comunidad, los clientes, competidores, etc).
- ✓ Plantear el problema y/o necesidad: una idea innovadora siempre surge para resolver un problema y/o necesidad.
- ✓ Realizar una lluvia de ideas: cuando tenemos en claro el problema que queremos solucionar, es momento de reunirnos con el grupo para analizar las “ventajas comparativas”.
- ✓ Ejecutar la idea a través del proyecto.
- ✓ Formular un proyecto.
- ✓ Contagiar la creatividad y el entusiasmo a los/as demás.
- ✓ Ser perseverante.

## DIAGNOSTICO Y AUTODIAGNOSTICO



El diagnóstico y autodiagnóstico nos permiten:

- superar el voluntarismo, espontaneismo, inmediatismo y cortoplacismo de la práctica organizativa;
- mejorar el conocimiento y acción sobre la realidad;
- planificar el trabajo más a largo plazo;
- involucrar a los/as socios/as y la comunidad para que se apropien de los proyectos;
- mejorar la toma de decisiones en la unidad productiva;
- contar con datos que nos permitan evaluar el camino recorrido;
- fortalecer la autogestión, así como la autonomía y la democracia organizacional.



### **Algunas preguntas claves que nos ayudarán a pensar nuestra idea de proyecto y nuestra tarea de diagnóstico:**

¿Existe una necesidad? En caso contrario, ¿podemos desarrollarla?  
¿la idea de proyecto es un producto o servicio que ofrece soluciones a un problema?

¿la idea de proyecto es única?

¿el potencial de beneficios es superior al de los riesgos?

¿pueden nuestros clientes o potenciales consumidores pagar por el producto o servicio que realizamos o queremos realizar?

¿tenemos la experiencia necesaria para iniciar el proyecto?

¿el proyecto será rentable?

¿el negocio tiene potencial de expansión?

¿tenemos capacidad para financiar el proyecto?

¿tenemos pasión por la idea de proyecto? ¿nos gustaría realizarla?

Si la mayor parte de las respuestas a estas preguntas son positivas, estaremos en el buen camino. Si todavía no podemos visualizar nuestra idea de negocio puesta en práctica, ¡no hay que rendirse! Con trabajo y dedicación todo es posible. Incluso si al día de hoy no nos sentimos preparados/as, ¡podemos considerarlo una oportunidad para madurar la idea y, quién sabe, tal vez dar con una mejor idea de proyecto!

## LA PLANIFICACION ESTRATEGICA



*El proceso de Planificación Estratégica tiene como propósito la formulación de las Estrategias institucionales de la Unidad Productiva. Son las pautas generales que orientan la posterior planificación operativa, es decir el diseño y formulación de proyectos.*

Existen 6 momentos posibles a la hora de formular una planificación estratégica:

### **Momento 1: Identidad de la Organización para cada dimensión**

Se deberá poder responder: *¿Qué soñamos para nuestra comunidad y nuestra organización (al cabo de 5 años)? y ¿Para qué llevamos adelante la Unidad Productiva? ¿Qué es lo que hacemos específicamente?*

### **Momento 2: Trayectoria de la Organización**

Este segundo momento se construye alrededor de la pregunta: *¿De dónde venimos?*

### **Momento 3: Análisis del Contexto**

Nos preguntamos en este momento: *¿Dónde estamos?*

### **Momento 4: Marco referencial, conceptual y operativo**

Responde a la pregunta: *¿De qué manera o cómo lo hacemos?*

### **Momento 5: Objetivos estratégicos**

Es el momento destinado a identificar el horizonte que conducirá a la Unidad Productiva en los próximos cinco años. Para definir dicha “utopía” que está en el horizonte se deberán establecer:

- a) Imagen – Objetivo: Se construye alrededor de la pregunta: *¿Hacia dónde?*
- b) Objetivos Estratégicos: Se identifican los Objetivos Estratégicos preguntándose: *¿Qué grandes transformaciones queremos alcanzar en cinco años?*
- c) Objetivos Operativos: Se determinan los Objetivos Operativos preguntándose: *¿Qué cambios debemos operar para alcanzar los Objetivos Estratégicos?*

## Momento 6: Elaboración del Documento

Estamos en condiciones de elaborar los elementos centrales del Plan Estratégico de la Unidad Productiva. Es la formulación del plan estratégico.

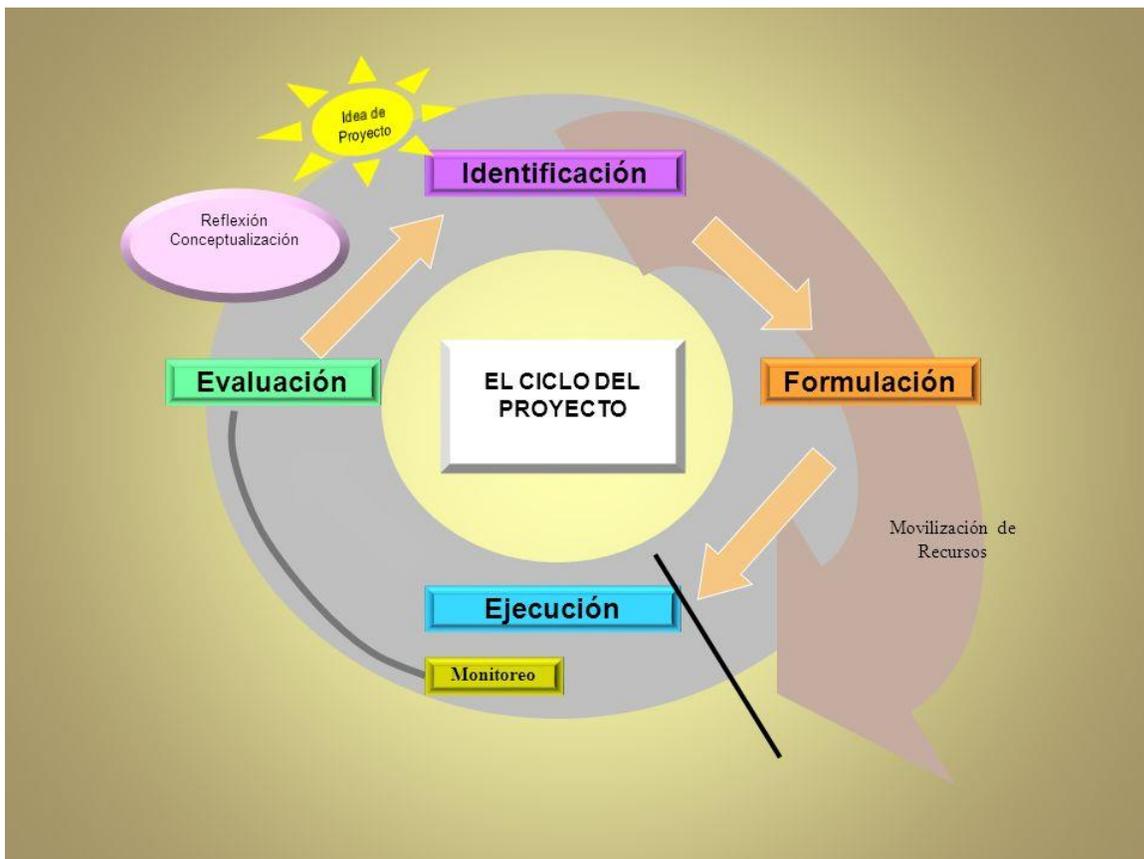
### LA PLANIFICACION OPERATIVA

Salimos ahora del área de la planificación estratégica para ingresar a la de planificación operativa. Una de las modalidades de planificación operativa es la planificación a través de proyectos.



***Un proyecto puede definirse como un conjunto de personas cuya diversidad se articula en torno a una visión y propósitos comunes y que, dotado de los recursos materiales necesarios, se organiza según actividades coordinadas orientadas a la generación de satisfactores y al logro de un objetivo.***

Un proyecto consta de un ciclo de cuatro estaciones o etapas:



### **1) Identificación**

Es la etapa centrada en el análisis de la comunidad y en el diagnóstico, que permite pasar de una idea de proyecto inicial a otra definitiva, siendo esta última la que resulta más apropiada entre diversas alternativas.

### **2) Formulación**

Es la etapa que, una vez identificada la intervención a realizar, permite diseñar el plan de acción que garantice -a partir de determinados recursos y personas organizados según actividades- unos resultados de los que se espera el logro de los objetivos.

### **3) Ejecución**

Es la etapa de realización de las actividades según el plan formulado.

### **4) Evaluación**

Es la etapa en la que se evalúan los logros obtenidos así como el proceso mantenido.



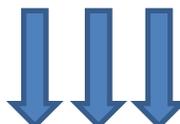
Cuando se habla de gestión de proyectos se hace referencia al ciclo completo o a cualquiera de sus etapas.  
Cuando se habla de planificación se alude en general a las dos primeras etapas: la identificación y muy especialmente, la formulación.

Un buen ejercicio a la hora de formular un proyecto es poder dar respuesta a diez preguntas, que proporcionan las condiciones mínimas para establecer anticipadamente una serie de decisiones que permitan introducir a la unidad productiva, organización, racionalidad, lógica y coherencia para la acción. Estas preguntas nos pueden ayudar a considerar y descartar propuestas con el fin de hacer diseños que tengan alguna posibilidad de realizarse.

**Preguntas y elementos esenciales en un proyecto social y cultural  
(adaptado de Ander-Egg y Aguilar, 1998).**

<b>Preguntas</b>	<b>Elementos del proyecto</b>
1. <b>¿Qué</b> se quiere hacer?	<i>Naturaleza del proyecto:</i> Definición y caracterización de la idea central de lo que se pretende realizar; ámbito que abarca, contexto en que se ubica.
2. <b>¿Por qué</b> se quiere hacer?	<i>Origen y fundamentación:</i> Hay que explicar la prioridad y urgencia del problema para el que se busca solución, y justificar por qué el proyecto es la propuesta más adecuada o viable para resolver ese problema.
3. <b>¿Para qué</b> se quiere hacer?	<i>Objetivos, propósitos:</i> Indicar el destino del proyecto o los efectos que se pretenden alcanzar en términos de logros definidos.
4. <b>¿Cuánto</b> se quiere hacer?	<i>Metas:</i> Son una traducción operativa de los objetivos, donde se indica cuánto se quiere hacer, qué servicios se prestarán, qué necesidades concretas se cubrirán, etcétera.
5. <b>¿Dónde</b> se quiere hacer?	<i>Ubicación en el espacio:</i> Localización física o cobertura espacial que tendrán las actividades previstas en el proyecto.
6. <b>¿Cómo</b> se va a hacer?	<i>Procedimiento:</i> Métodos y técnicas; actividades y tareas contempladas.
7. <b>¿Cuándo</b> se va a hacer?	<i>Ubicación en el tiempo:</i> Calendarización o cronograma previsto.
8. <b>¿A quiénes</b> se dirige?	<i>Destinatarios, beneficiarios:</i> Identificar el grupo-meta directamente favorecido con la consecución del proyecto y definir los beneficios concretos que recibirá una vez solucionado el problema en cuestión o satisfecha su necesidad concreta.
9. <b>¿Quiénes</b> lo van a hacer?	<i>Recursos humanos:</i> En proyectos de formación hace referencia al equipo de formadores responsables, pero es posible el apoyo o asesoría de otros actores, y altamente deseable la co-participación de los mismos beneficiarios, de sus familias o de su comunidad (esquema autogestivo).
10. <b>¿Con qué</b> se va a hacer/costear?	<i>Recursos materiales y financieros:</i> Es importante anticipar y cotizar el material, equipo, instrumental, papelería, fotocopias, servicios, etc., requeridos para la realización del proyecto.

Les proponemos ahora profundizar algunas consideraciones sobre la redacción de los puntos más sobresalientes de un formulario de proyecto.



## OBJETIVOS

Cuando se habla de **objetivos**, existen diversos niveles. Podríamos hablar de un objetivo general o principal (también llamado propósito o fin) y de objetivos específicos. El objetivo general se vincula a la estrategia y a la política de la unidad productiva, del cual los objetivos específicos contribuyen en pequeña escala a su cumplimiento. La buena formulación del objetivo general y de los objetivos específicos es garantía (no absoluta, por supuesto) de elaborar un buen proyecto, ya que en torno a los objetivos, se da coherencia a los resultados, las actividades y recursos que componen el proyecto.

En la mayoría de los proyectos el objetivo general es uno solo, y entre dos y cuatro los objetivos específicos. Algunos autores consideran que es conveniente expresar los objetivos en verbos en infinitivo y proponen un listado de verbos a emplear tales como: generar, aumentar, reducir, fortalecer, diseñar, implantar, valorar, producir, eliminar, transformar, etc. Sin embargo, debemos considerar que lo más importante en la formulación de objetivos no está en el verbo sino en el sustantivo (cambio observable). Es decir, su formulación debe ser tal que sea precisa e inequívoca, y en general se utiliza el tiempo pasado, es decir, se redacta como si ya nos halláramos en el futuro y el objetivo hubiera sido logrado. Debe estar formulado de tal modo que sea una "fotografía" de la situación buscada (situación objetivo).



**Ejemplo de formulación inadecuada:** "Promover la mejora de los ingresos en la unidad productiva".

**Otra forma de darle mayor claridad:** "Ingresos de la unidad productiva incrementaron en X% a fin del 2022."

## METAS / RESULTADOS

Las **metas o resultados** son aquellos productos finales de una secuencia de actividades que permiten obtener los objetivos específicos. El logro del objetivo puede depender de más de un resultado. Los resultados deben producirse dentro del plazo del proyecto. En general los resultados pueden ser de cuatro clases: de obra, de capacitación, de servicios, de organización (estos últimos a veces tienen rasgos de los dos anteriores). Un ejemplo:

Objetivo	Resultados	Tipo
Superficie sembrada ampliada en un X% a fin de año.	Agricultores capacitados en agricultura agroecológica.	Capacitación
	Plantinera funcionando.	Obra
	Sistema de distribución de semillas.	Servicio
	Agricultores cooperativizados	Organización

## INDICADORES y MEDIOS DE VERIFICACION

Para cada resultado hay uno o varios **indicadores**, que son el índice por sobre el cual (o por debajo del cual) se considera que el nivel analizado (objetivo, resultado) ha sido cumplido con éxito.

Por ejemplo, en un proyecto educativo, se propone un resultado de capacitación.

El indicador puede ser “grado de conocimientos del tema x”.

Los indicadores puede tener dos índices: uno cuantitativo (cantidad de alumnos/as) y uno cualitativo (nivel de conocimiento logrado: alto, medio, bajo).

El indicador puede señalarse como “Al menos el 75 % de los/as alumnos/as hayan alcanzado un nivel de conocimiento medio o superior”

La manera de comprobar si un indicador se ha cumplido es mediante los **medios de verificación**. Es la manera en que se prevé obtener la información sobre indicadores. Entre otros medios, suelen utilizarse: mediciones de conteo; observación directa; evaluaciones, pruebas, tests; acceso a documentación, entrevistas, encuestas y trabajo práctico.

## ACTIVIDADES

Una vez definidos los resultados, indicadores y medios de verificación, sigue prever las actividades necesarias para producir cada uno de ellos.

Son conjuntos de acciones organizadas, secuencialmente ordenadas por el proyecto, que permiten obtener los resultados esperados.



Compartimos algunos videos que pueden ayudarnos para planificar nuestros proyectos:

<https://www.youtube.com/playlist?list=PLIYPxdiG9tIDx6REKFoFnwc-IV1rUzSTm>

## ACTORES DE LA ECONOMIA SOCIAL Y SOLIDARIA

Dentro del universo de actores productivos en la economía social y solidaria se identifican los siguientes tipos de unidades económicas: los emprendimientos familiares, las organizaciones económicas populares en sus variados tipos y los talleres de oficios, las cooperativas en todas sus variedades, las empresas recuperadas y autogestionadas por los/as trabajadores, las instituciones donantes y de servicios sin fines de lucro, y el

"trabajo voluntario", así como las unidades productivas de la agricultura familiar y campesina.

Las microempresas familiares van desde el pequeño taller de confección de prendas de vestir, la panadería del barrio, el taller de fabricación de artículos de cuero, de madera, de herrería, de cerámica, mimbre y otras fibras, por mencionar algunos, hasta los almacenes y locales de barrio, con expendios de comidas y bebidas, que muchas veces tienen su local de funcionamiento en la misma vivienda o en local adyacente a la casa del propietario, y que él/ella mismo dirige y administra, normalmente con la colaboración de otros miembros de la unidad familiar.

En la motivación de la persona que monta una microempresa está, pues, la posibilidad de realizar su trabajo con autonomía de gestión, la búsqueda de la subsistencia y el mejoramiento de la propia economía familiar y, en términos más generales, el deseo de ampliar el control sobre las propias condiciones de vida. Todo ello apunta exactamente en la dirección de la organización económica popular.

En las microempresas corrientemente es el factor trabajo el que se pone como organizador de la unidad económica. La propiedad de los medios y recursos suele ser de carácter familiar; las relaciones económicas internas que predominan son las de la comensalidad y cooperación; y las relaciones de intercambio que establecen con el mercado externo no están marcadas por el afán de lucro sino por la necesidad de mantener vínculos estables con una clientela local y con trabajadores dispuestos a ser contratados en ocasión de incrementos de la demanda, lo cual exige que las relaciones sean justas y susciten recíproca confianza.

Por otro lado, encontramos a las organizaciones populares económicas y los talleres de oficios que pueden ser las organizaciones de trabajadores desocupados, los emprendimientos para el autoconsumo, las ollas populares o comedores, grupos pre-cooperativos, huertas familiares y comunitarias, grupos de autoayuda, etc. Estas organizaciones y talleres son asociaciones de personas, en algunos casos con escasos recursos, que a través de algunas actividades y funciones económicas concretas de producción y comercialización de bienes y servicios, de obtención y suministro de los mismos a sus asociados, buscan encontrar los problemas socio-económicos inmediatos. Mediante la puesta en común y gestión colectiva de sus propios recursos, junto a otros que a veces obtienen de instituciones de apoyo y de servicios profesionales, los participantes logran así cierta reinserción en el mercado, especialmente en el sector informal de la economía y en los circuitos de la economía solidaria.

En la medida que estas experiencias crezcan y se desarrollen, es probable que se conviertan progresivamente en una empresa autogestionada o cooperativa de trabajadores. De lo contrario, su mantención y pervivencia dependerá de la regularidad

con que puedan obtener las ayudas y donaciones necesarias. La alternativa es, entonces, mantenerse en la subsistencia en condiciones de dependencia, o alcanzar la autonomía desarrollándose y adquiriendo las características de la empresa de trabajadores.

Las cooperativas, por su parte, nacen y se desarrollan en contradicción con el capitalismo, porque su propia lógica de funcionamiento y operación operan en sentido contrario a la lógica de funcionamiento y expansión del capitalismo. Están constituidas, organizadas y dirigidas, en base a categorías económicas distintas del capital, y especialmente por el trabajo, el consumo, el ahorro, la tecnología y la administración. La propiedad de la empresa cooperativa es de todos/as los/as que participan en sus actividades; la participación de los/as miembros o socios/as es marcadamente personal, en el sentido que compromete directa y ampliamente la personalidad y las capacidades de cada uno/a; el beneficio o utilidad de las actividades y operaciones emprendidas es solidario y tiene un carácter tendencialmente igualitario o, para ser más precisos, es proporcional a la contribución personal de cada uno/a en la obra colectiva; los intereses de los miembros son homogéneos y comunes; y en la misma empresa económica se articulan las dimensiones sociales, culturales y políticas, en la medida en que forman parte de las inquietudes y aspiraciones de sus integrantes.

La empresa autogestionada es una forma de organización económica centrada en el criterio de la participación del factor trabajo en la gestión de la empresa. En la empresa autogestionada son los/as trabajadores/as (entendiendo por tales a todos/as los/as que aportan con su fuerza laboral directo a la generación de los bienes y servicios que produce la empresa, incluyendo por tanto a los/as obreros/as, empleados/as, técnicos/as, profesionales, etc.) quienes por derecho propio y en igualdad de condiciones componen el órgano decisivo principal, constituido como "asamblea de trabajadores/as".

Los activos no humanos de la empresa (medios de trabajo, financiamiento, etc.) pueden ser de propiedad de los/as mismos/as trabajadores/as, pero también pueden ser de propiedad externa (del Estado o de la empresa capitalista). Los ingresos netos generados por la empresa pertenecen en su totalidad a los/as trabajadores/as. La remuneración del trabajo no es, pues, un salario sino la distribución de los excedentes, conforme a criterios, normas y tiempos pre-establecidos por los mismos trabajadores/as. El objetivo operacional de la empresa autogestionada es, consecuentemente, la maximización del ingreso neto por trabajador.

En otro orden de este punteo, encontramos a las instituciones sin fines de lucro. Pueden ser, por ejemplo, las asociaciones civiles de ayuda social a personas en situación de vulnerabilidad y cuyas actividades pueden ser comprendidas como de asistencia o desarrollo, siendo las más importantes: la capacitación social y técnica, el financiamiento de organizaciones de origen popular, la ayuda material para enfrentar problemas económico-sociales urgentes, la promoción social y cultural, la investigación de la realidad

local, la asistencia técnica y la asesoría a pequeños grupos, el apoyo a organizaciones políticas, sindicales, cooperativas, etc.

El carácter solidario de las instituciones sin fines de lucro depende fundamentalmente de las estructuras y prácticas internas, de su modo de relacionarse con los destinatarios de los servicios que presta (que puede ser más o menos paternalista o solidario), y de los valores y contenidos éticos e intelectuales del trabajo que realizan.

Finalmente, un actor sumamente importante y dinámico para la economía social y solidaria son las unidades productivas de la agricultura familiar, campesina e indígena con formas de organización de la actividad económica primaria ampliamente difundida en las zonas agrícolas de nuestro país y en el periurbano de gran cantidad de pueblos y ciudades. Representa una parte significativa de la economía agraria y de la población rural.

En general, estas unidades productivas campesinas tienen como principal objetivo la reproducción social de la familia en condiciones dignas, donde la gestión de la unidad productiva y las inversiones en ella realizadas son hechas por individuos que mantienen entre sí lazos de familia, la mayor parte del trabajo es aportada por los miembros de la familia, la propiedad de los medios de producción (aunque no siempre de la tierra) pertenece a la familia, y es en su interior que se realiza la transmisión de valores, prácticas y experiencias.

Dentro de estos actores sociales, las formas más tradicionales e institucionales son el cooperativismo y la autogestión, traídas al país por la inmigración europea de fines del S.XIX con una fuerte impronta ideológica del socialismo, el comunismo y el anarquismo, que tuvieron su auge en la década del '20 hasta la década del '70 en que comenzó su declinación, y que recobran fuerza a partir de las políticas públicas y el movimiento de empresas recuperadas, entre otros elementos.

Las experiencias de agricultura familiar y campesina, tienen su origen a fines del S. XIX y comienzos del S. XX, por un lado en el NOA y zona andina a partir de la descomposición de las haciendas tradicionales, cuyos 'arrenderos' devinieron en 'campesinos' de subsistencia y mano de obra 'cautiva' de las agroindustrias de los valles (caña, tabaco, etc.); y por otro lado a partir de la inmigración europea que se radicó en 'colonias' en la región pampeana y zonas del NEA (ej. Sta. Fe, E.Ríos, Misiones y Chaco), dando lugar al típico 'colono', o 'farmer'. Las formas ancestrales de las comunidades originarias aún subsisten como tales en el país, y siempre se manejaron con formas asociativas de producción que podemos incluir en la economía social y solidaria.

La vertiente más reciente involucra a emprendimientos familiares y organizaciones populares económicas, cuyas experiencias, por necesidad – expulsados del mercado de trabajo capitalista -, o por convicciones valorativas – búsqueda de 'otra' sociedad y 'otra'

economía -, se expanden desde fines de los años '90 y en forma explosiva con la crisis del 2001/2002 que quebró el mercado de trabajo y provocó graves consecuencias sociales. Estas organizaciones han tenido un fuerte respaldo de asociaciones sin fines de lucro, en sus orígenes se encuentran, generalmente, motivaciones altruistas de índole religiosa, ético-social, política y tecnológica (aunque también, a veces, la búsqueda de acceso a beneficios y recursos de distintas proveniencias, con propósitos particulares) y en muchos casos también han tenido y tienen respaldo por parte de los distintos niveles del Estado.

Los diferentes tipos de actores económicos que hemos examinado - y también otros de menor relevancia que han quedado fuera de nuestro compendio-, tienen en común el fundarse en alguna forma de organización y acción conjunta de personas que cooperan entre sí para mejorar sus condiciones de vida y, en muchos casos, para desplegar un efecto positivo sobre la comunidad en que se desenvuelven.

Se ponen en común recursos materiales, fuerzas de trabajo, conocimientos técnicos y capacidades varias de los/as asociados/as y, de su combinación y gestión comunitaria, se producen efectos positivos en cuanto a producción, ingresos y bienestar, para cada uno/a de los/as participantes, y también para la comunidad (o colectividad) como tal.

Si, pues, la acción y gestión conjunta, presente al interior de la unidad económica, tiene efectos tangibles y concretos sobre el resultado de la operación económica, debemos de considerarla en propiedad como un verdadero factor económico, que tiene -y al cual debe reconocérsele- su propia productividad, al igual que los demás factores que participan en la generación del producto.

## **EL FACTOR "C"**

Siguiendo a un gran pensador e intelectual chileno, Luis Razeto, a tal nuevo factor económico lo denominaremos Factor C, ateniéndonos a la letra con que inicia en el nuestro y en varios otros idiomas, varios de los términos que designan las diferentes modalidades de acción conjunta, a saber: cooperación, comunidad, colectividad, coordinación, colaboración.

La presencia activa de este "Factor C" se constituye entonces como un hecho que caracteriza y distingue a los actores de la economía social y solidaria, presencia que puede considerarse extensiva a todo el sector de economía solidaria y a la propia estrategia de desarrollo alternativo. Siendo así, es conveniente hacer algunas precisiones mayores sobre los contenidos y los efectos económicos de este factor.

**Podemos distinguir las unidades productivas de bienes y servicios de la siguiente manera:**

**Por Forma:** Por la Relación entre los sujetos que realizan las experiencias, los y las protagonistas, las formas de la actividad económica y los sujetos que las despliegan – hay un nexo entre forma y sujeto -. Porque cada tipo de sujeto lo hace de cierta manera.

Las formas determinadas por los sujetos, pueden ser:

- Autogestivas: hay una organización como gestora de la actividad económica, tal es el caso de las Cooperativas de Trabajo;
- Asociativas: personas individuales que se agrupan para desarrollar alguna actividad económica, pero mantienen su propia unidad productiva, por ejemplo las Asociaciones de Productores, Cooperativas Agrícolas y/o Consorcios Rurales.

En ambos casos se trata de trabajadoras y trabajadores que se organizan para actuar de conjunto con otras personas que viven el mismo problema; puesto que por sí solos no tienen ni la capacidad suficiente para hacerlo ni los recursos necesarios, o no tienen algún capital indispensable ni la iniciativa adecuada, y porque una cierta cultura los orienta a buscar respuestas a los problemas junto con otros/as.

- Familiares: en las que el sostén y el soporte y el promotor o actor de la actividad económica es una familia o personas vinculadas por vínculos de parentesco. La familia aparece como unidad de vida y productiva, buscando recursos o las posibilidades de desplegar actividades utilizando en ello los bienes y recursos familiares.
- Individuales: Personas que despliegan en forma individual sus actividades económicas, saliendo a comprar, saliendo a vender, inventando un negocio, etc..

Podemos clasificar también a las unidades productivas **por Niveles de Desarrollo:** Nivel de satisfacción de necesidades, es decir por los resultados que obtienen.

- Sobrevivencia: que es el nivel más precario, ya que no se logra satisfacer las necesidades fundamentales, pero le permite estar vivos, sobrevivir; no tienen un nivel de operación constante ni se logra reproducirlo porque hay deterioro y empobrecimiento paulatino.
- Subsistencia: la actividad logra satisfacer las necesidades básicas elementales, pero no logra expandirse, no logra generar excedentes, no logra generar un crecimiento de la iniciativa, sino que se mantiene a lo largo del tiempo a un cierto nivel constante, no logra incorporar nuevos factores productivos, son estables, hay una reproducción simple, sin acumulación.
- Sostenible: la iniciativa económica logra satisfacer las necesidades básicas fundamentales de sus integrantes, pero además logra generar ciertos excedentes que se reinvierten en la propia actividad. Logra incorporar nuevos factores productivos.

Finalmente, podemos decir que **por su ciclo de vida** hay tres momentos fundamentales en las unidades productivas:

- Puesta en marcha (PM): donde se define el sujeto emprendedor (individual o colectivo) y se elabora el plan de negocios, así como puede ser la reactivación productiva. Esta fase va desde la obtención y organización de los factores productivos, hasta la puesta en marcha de la unidad productiva. En esta fase de arranque o iniciación, se echan a andar las distintas funciones y actividades de dirección, de trabajo, de producción, de comercialización y de administración financiera, hasta que se alcanza un funcionamiento relativamente normal y estable.

- Fortalecimiento (F): En esta fase se mejora paulatinamente la marcha de cada una de las funciones de dirección, de trabajo, de producción, de comercialización y de administración financiera, todo ello junto a un progresivo aumento de la producción y de las ventas, hasta llegar a una situación de equilibrio o consolidación en que se opera con buena productividad y rentabilidad, de acuerdo a los factores productivos existentes.

- Consolidación: consiste esta fase en una ampliación de los factores existentes, tanto en términos cuantitativos como cualitativos consiguiéndose con ello un incremento en los niveles de producción y en los beneficiarios de la operación: Se trata no sólo de ampliar los medios materiales de producción, sino también de mejoramiento de la calidad de las competencias laborales, el perfeccionamiento tecnológico, y los métodos de gestión.

### Cuadro de tipología de unidades productivas

#### Por Forma, Nivel y Ciclo

Niveles	Relación											
	Autogestiva			Asociativa			Familiares			Individuales		
Sostenible												
Subsistencia												
Sobrevivencia												
<b>Ciclo</b>	PM	F	C	PM	F	C	PM	F	C	PM	F	C



Finalmente podemos destacar a aquellas que se encuentran no registradas o formalizadas y las que sí, es decir a aquellos grupos precooperativos o grupos de cambio rural, o experiencias vinculadas a las organizaciones populares de la economía popular que no han desarrollado una personería jurídica, ya sea a través de una matrícula del INAES (Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social) o de una inscripción como entidad civil en la IGJ (Inspección General de Justicia).

---

## **FORMULARIOS DE PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA UNIDADES PRODUCTIVAS ASOCIATIVAS Y COOPERATIVAS**

Para cerrar les compartimos una serie de links sobre programas y proyectos de organismos públicos que fortalecen la gestión de las unidades productivas y sobre los cuales estaremos trabajando junto a ustedes:

### **Línea de Promoción de Empleo Independiente (PEI)**

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/empleoindependiente>

### **Entramados productivos locales**

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/epl>

### **Programa Trabajo Autogestionado**

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/autogestionado>

### **Potenciar Trabajo**

<https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/potenciartrabajo>