

GUÍA PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE EMPRENDIMIENTOS DE LA ECONOMÍA SOCIAL

Una visión participativa que contempla la mejora en: la calidad,
el valor agregado, la equidad de género y el cuidado del ambiente

Herramienta para capacitadores y capacitadoras

María del Pilar Foti
Asociación Civil Lola Mora

Mercedes Caracciolo Basco
Dirección Nacional de Promoción de la Comercialización
Subsecretaría de Desarrollo Local y Economía Social
Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano

Asociación

Lola Mora

Investigación y Capacitación para la Acción



**Ministerio de
Desarrollo Social**
Presidencia de la Nación

Buenos Aires 2008

ÍNDICE

1. Objetivos y Destinatarios de la Guía	8
2. Funciones de la gestión de un emprendimiento	10
2.1 La Dirección	
2.2 El Trabajo	
2.3 La Producción	
2.4 La Comercialización	
2.5 La Administración y las Finanzas	
3. Principios y prácticas para gestionar en forma sostenible las funciones del emprendimiento	18
3.1 Equidad	
3.2 Autonomía	
3.3 Territorialidad	
3.4 Mercadeo	
3.5 Mejora continua	
3.6 Valor agregado por el trabajo	
3.7 Calidad total	
3.8 Género	
3.9 Cuidado del medio ambiente	
4. Indicadores de una gestión sostenible del emprendimiento.....	21

Anexo: Metodología para la asistencia técnica y la capacitación

Introducción

Esta Guía presenta una serie de *orientaciones* para encarar la gestión de los emprendimientos productivos de la economía social o solidaria.

Contiene definiciones e indicadores de las *funciones* y *principios* que deberían orientar a los emprendimientos en su práctica cotidiana, con la finalidad de lograr una mejora sostenida de su actividad económica y social.

Asimismo brinda los elementos conceptuales y metodológicos básicos a partir de los cuales elaborar instrumentos de capacitación adecuados a distinto tipo de emprendimientos y destinatarios de la capacitación (técnicos, productores, estudiantes, etc.).

La Guía parte de dos supuestos básicos: el primero, sostiene que las limitantes más fuertes para la evolución socio-económica de estos emprendimientos se encuentran en factores externos a los mismos que tienen que ver con variables de índole “macro”; el segundo supuesto es que el fortalecimiento o empoderamiento de las organizaciones de productores y productoras tanto en sus procesos de gestión económica como sectorial, partiendo de sus territorios, constituye un instrumento importante para avanzar hacia transformaciones más amplias y profundas en sus condiciones de producción y de vida.

La Guía está pensada para capacitadores y diseñadores de programas de capacitación que quieran elaborar materiales para la mejora de la gestión tomando en cuenta aquellos criterios que la experiencia y la teoría indican que son apropiados para el perfeccionamiento continuo y significativo de los emprendimientos de la economía social o solidaria.

La Guía se presenta en cuatro puntos o apartados y un anexo.

En el **primer punto** se caracteriza a los *usuarios finales* de la Guía: los emprendimientos productivos de la economía social o solidaria.

En el **segundo punto**, se definen las cinco *funciones*, con sus correspondientes *actividades*, que deben realizar los productores o emprendedores: dirección, trabajo, producción, comercialización, y administración y finanzas.

En el **tercer punto**, se proponen nueve *principios* que deberían orientar la implementación de las funciones de gestión de los emprendimientos productivos de la economía social: equidad, autonomía, territorialidad, mercadeo, mejora continua, valor agregado por el trabajo, calidad total, enfoque de género y cuidado del ambiente.

En el **cuarto punto** se presentan indicadores seleccionados para organizar y controlar la gestión de las cinco funciones, contemplando al mismo tiempo los nueve principios mencionados.

La Guía se cierra con un **Anexo** que contiene algunos principios metodológicos para orientar los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de este documento.

Se puede considerar que el mayor aporte de esta Guía radica en *vincular* la gestión de las principales funciones que realiza cualquier emprendimiento productivo (como son la dirección, el proceso de trabajo y producción, la comercialización y otras) con requisitos para la mejora de la gestión (la equidad, la autonomía, la calidad, el enfoque de mercado, el enfoque de género, entre otros), proponiendo una serie de indicadores (a modo de ejemplo) para poder 'monitorear' dicha *vinculación* en la práctica cotidiana del emprendimiento.

Porque la Gestión es al mismo tiempo organización y control o monitoreo.

I. Objetivos y destinatarios

▷ A quiénes va dirigida la Guía

A técnicos y dirigentes de organizaciones de la economía social o solidaria que realizan actividades de capacitación para la mejora de la gestión de los emprendimientos.

Si bien, los emprendimientos de la economía social o solidaria pueden ser unipersonales, familiares o asociativos, esta Guía está dirigida preferentemente a los dos últimos tipos, dado que se considera, son los que tienen mayores posibilidades de ser sostenibles en los mercados, en tanto puedan resolver la mayor complejidad de su gestión.

Emprendimientos de la Economía Social o Solidaria

Se basan en:

- una relación de trabajo en la cual los trabajadores son al mismo tiempo propietarios de los medios de producción y del producto que realizan,
- una distribución de los beneficios según el trabajo aportado,
- una forma participativa de toma de decisiones,
- una racionalidad económica que tiene por objetivo la maximización de un ingreso monetario y/o no monetario (o su contrapartida en términos de ahorro de gastos vía autoproducción), que les permite asegurar o mejorar la calidad de vida.

La economía social o solidaria es heterogénea en su interior.

Se pueden diferenciar los siguientes subtipos de emprendimientos:

- *Autoconsumo* cuya producción está íntegramente destinada al abastecimiento familiar, grupal o comunitario y no existen excedentes para comercialización.

- *Infrasubsistencia*: cuya producción se comercializa –al menos en parte- en el mercado pero los ingresos que genera son inferiores a la canasta de indigencia, es decir no alcanzan para cubrir los gastos en alimentos de una familia de dos adultos y dos niños, y tampoco puede ampliar sus medios de producción.

- *Subsistencia*: cuya producción comercializada genera ingresos que permiten la subsistencia alimentaria y otros gastos básicos del grupo familiar –por encima de la línea de indigencia- pero no posibilitan la ampliación de la unidad productiva sino sólo una reproducción al mismo nivel de sus herramientas y maquinarias, insumos y/o materia prima.

- *En Capitalización*: cuya producción comercializada permite cubrir una canasta básica total familiar, o sea superar la línea de pobreza y el emprendimiento se reproduce en forma ampliada en cuanto a su disponibilidad de medios de producción, insumos y/o materia prima.

Se distingue de una Empresa porque esta última se basa en:

- Una relación de trabajo asalariado entre un empresario que es dueño del capital y los trabajadores que reciben un salario para la subsistencia.
- La creación en la esfera de la producción de un excedente o 'plusvalor' que se realiza en el mercado a través de la venta de la producción (ya sean productos o servicios).
- Una racionalidad económica que tiene por objetivo la maximización de una tasa de 'ganancia' que les permite un ritmo de capitalización ampliada acorde a las condiciones medias predominantes en la economía.

Para qué debe servir la Guía

Para orientar la gestión de los emprendimientos de manera de lograr:

- que se sostengan en el tiempo,
- que obtengan resultados económicos que aseguren niveles crecientes de calidad de vida para sus miembros y de cuidado del ambiente.

2. Funciones de la gestión de un emprendimiento

Se considera que la gestión de los emprendimientos de la economía social tiene cinco funciones principales, que son:

- Gestión de la función Directiva
- Gestión de la función del Trabajo
- Gestión de la función de Producción
- Gestión de la función Comercial
- Gestión de la función Administrativa y Financiera

Estas cinco funciones se cumplen necesariamente en los emprendimientos, aún cuando pueden realizarse de manera espontánea o planificada según los casos. El objetivo de este apartado de la Guía es definir las actividades y tareas más relevantes que, según las experiencias y opiniones recogidas, deberían realizarse para *organizar y controlar* el desempeño de cada función.

Cada emprendimiento debería organizar las mencionadas funciones teniendo en cuenta la visión, los valores y los objetivos que lo definen. De esta manera se logrará la coherencia necesaria entre la forma de organizar y controlar cada función. A modo de ejemplo, un emprendimiento con una Dirección altamente descentralizada debería disponer de un sistema administrativo de seguimiento del uso de los fondos igualmente accesible a cada integrante.

2.1 Gestión de la Dirección

La dirección es la principal función de gestión del emprendimiento, la que define el rumbo estratégico del mismo, y por tanto posee la responsabilidad máxima en la definición de la organización y control de todas las demás funciones operativas a través de las que el emprendimiento logra sus objetivos.

La dirección debe desarrollar una tarea central de coordinación de todas las demás funciones y áreas responsables de las mismas, a fin de lograr una gestión integral del emprendimiento, para alcanzar sus fines y objetivos.

▷ *Organizar la Dirección implica:*

- establecer normas de funcionamiento del emprendimiento (un estatuto, en caso de ser grupal) con definición de cargos y funciones (responsabilidades);
- establecer pautas¹ de toma de decisiones y resolución de conflictos (en reuniones, asambleas, etc., por mayoría, por consenso, etc.), y canales de comunicación internos del flujo de información;
- ejercer la representación del emprendimiento, y llevar adelante las relaciones públicas, estableciendo canales de comunicación con el exterior y una estrategia de difusión de los logros del emprendimiento en el territorio;
- promover el establecimiento de relaciones socio-económicas con emprendimientos de la economía social para crear cadenas horizontales (mayor volumen) y verticales (con proveedores y compradores);
- establecer relaciones socio-institucionales con otros actores territoriales públicos y privados principalmente locales (municipales, barriales, etc.) para promover y gestionar políticas públicas que beneficien a los emprendedores de la economía social;
- realizar la planificación estratégica (a mediano y largo plazo) del emprendimiento, y someterla a la aprobación por todos los miembros del grupo emprendedor;
- tomar y llevar a cabo cotidianamente las decisiones pertinentes a la planificación estratégica consensuada, procurando que la misma se cumpla.

▷ *Controlar la Dirección implica:*

- coordinar con una periodicidad acordada por todos los miembros del grupo emprendedor y con la aplicación de una metodología participativa, instancias de evaluación a corto, mediano y largo plazo del desempeño global del emprendimiento en vistas de su 'sostenibilidad', a partir de la información consolidada y resumida aportada por el área de Administración y Finanzas, a fin de tomar en forma participativa las decisiones sobre las acciones correctivas necesarias.

¹ Existen diversas modalidades de dirección: un modelo en el que todos participan en la toma de decisiones y todos hacen los trabajos operativos (sería eficaz solamente en grupos chicos de no más de 8 integrantes); un modelo en el que la mayoría participa en la toma de decisiones de peso, pero delega cotidianamente las otras en un comité o comisión directiva, y los demás miembros se dedican a las tareas operativas (sería eficaz en grupos medianos de entre 10 a 15 integrantes); y un modelo donde las decisiones de peso se toman por mayoría en una asamblea de socios, existe un comité o comisión directiva que toma el resto de las decisiones cotidianas, y las tareas operativas se distribuyen por áreas a cargo de jefes o responsables, coordinados por un gerente (sería eficaz para grupos de más de 20 asociados). Battú, Enzo. "Polo estratégico madera-muebles. Primer Módulo de fortalecimiento de la Cooperativa CIMAEL. Tercer Taller en Gestión Asociativa". Ministerio de Desarrollo Social de la Nación/ Ministerio del Agro y la Producción de Misiones/Municipalidad de El Dorado/RITIM/CIMAEL/AGEDEL. El Dorado. 31 de Marzo, 1° y 2 de Abril de 2005.

2.2 Gestión del Trabajo

La forma social del trabajo que caracteriza a la economía social es el trabajo asociativo. Es decir, formas en las cuales los trabajadores son al mismo tiempo los propietarios de los medios de producción.

El trabajo es el recurso más valioso y abundante (el activo socio-económico principal) que poseen los emprendimientos de la economía social. Es valioso tanto porque es capaz de establecer relaciones con otras personas constituyendo capital social, que a su vez puede generarle más recursos económicos, como por su capacidad para generar valor agregado.

Más allá de lo económico existen otros efectos positivos que se dan entre los trabajadores que interactúan en un emprendimiento tales como el aprendizaje mutuo, el intercambio de experiencias, y el logro de una representación que les permita influir en las políticas públicas.

La asociatividad aporta ventajas económicas concretas al emprendimiento, como abaratamiento de costos, mayor escala de producción o ventas para captar mejores demandas, capacidad de negociación o fijación de precios en el mercado, mejoras de calidad por posibilidad de incorporar nuevas tecnologías y homogeneización del producto, etc.

Los emprendimientos asociativos a su vez pueden ampliarse integrando cadenas horizontales (con otros emprendedores que realizan el mismo producto) o una cadena vertical (ya sea comprando materia prima o insumos a otros emprendedores, o siendo proveedor de insumos, materias primas o productos de otros emprendedores que terminan el producto o lo venden y distribuyen en el mercado a los consumidores finales).

▷ *Organizar el Trabajo implica:*

- fijar los requerimientos (estándares) de cantidad de trabajo por tarea, producto, proceso o función de la gestión;
- distribuir tareas y horarios en relación con los requerimientos establecidos y las metas de producción y comercialización fijadas;
- establecer pautas (reglamento) de comportamiento en el trabajo (apoyo mutuo, solidaridad, incentivos por cumplimiento y sanciones por incumplimiento en el trabajo, justificación de inasistencias, régimen de vacaciones, pautas de seguridad en el trabajo);
- establecer normas de retribución del trabajo y distribución de beneficios;
- definir planes de capacitación de acuerdo a los requerimientos planteados por las tareas en relación con la mejora continua y la búsqueda de calidad de los productos;
- definir pautas de seguimiento y control del trabajo (responsables, mecanismos, instrumentos como registro de asistencia y control de horarios, etc.);

- crear un ambiente laboral adecuado, con buena iluminación y ventilación, procurando el mantenimiento de todos los servicios (electricidad, agua, energía, etc.) e instalaciones sanitarias limpias con los insumos necesarios;

- identificar y registrar los riesgos implicados en el ambiente de trabajo (provenientes del uso de máquinas, equipos, fuentes de energía, etc.), concientizando a los trabajadores y tomando las medidas de acondicionamiento necesarias para proteger la seguridad de las personas, y manteniendo elementos de primeros auxilios a mano y en condiciones (botiquín, etc.).

▷ *Controlar el Trabajo implica:*

- aplicar cotidianamente las normas, estatutos y reglamentos acordados, a través de los mecanismos e instrumentos definidos;

- registrar los resultados del control (en actas de reuniones, planillas de asistencia, horas de trabajo invertidas, cantidades producidas o vendidas por cada uno, beneficios distribuidos, etc.);

- comunicar estos resultados a todos los miembros del emprendimiento para poder evaluar periódicamente la marcha del mismo.

2.3 Gestión de la Producción

El proceso productivo que se va a encarar en el emprendimiento, ya sea de tipo artesanal o manual, o en serie con la aplicación de maquinaria o equipos de tipo industrial, implicará un esfuerzo por diferenciar el producto por su originalidad (arte, imaginación, diseño) y calidad, para su mejor colocación en el mercado.

La tecnología a utilizar (equipamiento, maquinaria y herramientas) deberá ser apropiada a la disponibilidad de otros recursos, como el capital de giro, las habilidades de los trabajadores, el acceso a materias primas y al tipo de producto que se pretende ofrecer en el mercado.

▷ *Organizar la Producción implica:*

- establecer el diseño o definición del/los productos a producir (fijación de 'estándares', tipos, calidades, y cantidades/medidas de los insumos requeridos por unidad de producto, etc.);

- diseñar o definir el/los métodos de producción y trabajo, procurando incorporar innovaciones que agreguen valor a los productos y los hagan más 'vendibles' en el mercado;

- diseñar los métodos de control de calidad de los productos elaborados;

- estimar el valor agregado² (por unidad de cada producto y global), para comparar y evaluar el/los que agregan más valor;

- planificar la producción (cantidades a producir, formación de stocks para la venta, por tiempos y personas trabajando, y fechas de entrega, etc.);

- organizar y ejecutar la compra de insumos (evaluación de cotizaciones, selección de proveedores, formación de stocks, etc.), y la recepción y almacenamiento de insumos tanto como de los productos terminados;

- fabricar los productos de acuerdo a la planificación y parámetros establecidos de cantidad y calidad;

- constituir un fondo de reposición de insumos y materias primas, desgaste de máquinas y equipos, etc.);

- ejecutar el mantenimiento, reposición y/o reparación de máquinas, equipos, herramientas, e implementos utilizados;

- tomar los recaudos necesarios para mantener el orden en el lugar de trabajo, evitando desperdicios de recursos, materias primas, energía, herramientas, esfuerzo y tiempo de trabajo en el proceso productivo;

- establecer una rutina de orden y limpieza, higiene y seguridad en el trabajo, en el ámbito de producción, proporcionando el equipamiento de limpieza necesario.

▷ *Controlar la Producción implica:*

- llevar registros del valor agregado por cada producto y global , los resultados de la producción, y el control de existencias de insumos, materias primas y productos;

- comparar el valor agregado y los ingresos en efectivo obtenidos en el emprendimiento con los ingresos –o ahorro de gastos- que cada integrante podría obtener en otras actividades tales como la producción para autoconsumo o el trabajo asalariado en la zona. En los emprendimientos más pobres habría que introducir la variable minimización del riesgo que le posibilita cada alternativa de ingresos.

- comparar dichos resultados con los estándares establecidos de cantidad de insumos y materias primas utilizados, calidades, etc.;

- comparar los resultados con la planificación realizada en cantidad de productos, fechas de entrega, costos incurridos, etc.;

² Valor agregado [\$] = Ventas Netas [\$] – Valor de las Compras a Terceros [\$] + Cambio de Inventario [\$].

Donde: **Ventas Netas**: están constituidas por el ingreso obtenido por el EP al vender la producción (o prestar sus servicios) a sus clientes; **Valor de las Compras a Terceros**: son las compras de materiales (materias primas y otros insumos requeridos en el proceso productivo), de energía y servicios públicos (como electricidad, agua, etc.) y otras compras hechas a terceros (por ejemplo: suministros de fábrica, de oficina, servicios de reparación y mantenimiento, etc.); **Cambio de Inventario**: es el cambio en el inventario de producto (final menos inicial), tanto en proceso como terminado, tomado a su valor de reposición de materias primas.

- comparar los resultados con los estándares de calidad establecidos;
- llevar registro del control de calidad del producto final ('conformidad' con los requisitos establecidos) y de los productos 'no conformes' en relación con el control de calidad (identificando la causa) e impedir su salida, circulación o liberación al mercado;
- definir la implicancia para el proceso productivo de las causas de la 'no conformidad' de los productos, y eventualmente recomendar y adoptar en conjunto (en forma participativa) cambios en los procesos de producción.

2.4 Gestión de la Comercialización

La organización del proceso de comercialización o venta de productos en cada emprendimiento se resume en la necesidad de planificar cuatro aspectos claves (las 4 P):

1. producto, 2. precio, 3. plaza (canales de distribución y venta) y 4. promoción.

Para poder definirlos de manera adecuada en relación con el resultado esperado, que siempre será 'vender más y mejores productos a precios remunerativos', es necesario realizar:

- Un diagnóstico 'FODA' de las Fortalezas y Debilidades de los emprendedores, y las Oportunidades y Amenazas que plantea el territorio (municipio, barrio, zonas afectadas) para el emprendimiento sobre esos cuatro aspectos (las 4 P);

- Un breve y rápido sondeo de mercado en el territorio sobre dos cuestiones fundamentales:

- i. cómo están posicionados los otros productores que venden en el mismo mercado, en los mencionados cuatro aspectos (4P),

- ii. cuáles son los gustos y preferencias de los potenciales clientes (incluida una cuantificación aproximada de los mismos), considerando siempre que el consumo es un hecho no sólo económico sino también cultural y que entre productores y consumidores es posible establecer relaciones de confianza (redes de comercio justo y consumo responsable).

▷ *Organizar la Comercialización implica:*

I. Respecto al PRODUCTO

Definir claramente el producto a vender a través de las 3 C:

- i. cantidad (planificación de las ventas por períodos de tiempo, fechas especiales, etc.),
- ii. calidad (esto es sus características 'diferenciadoras', sus virtudes, aquello que lo vincula con los consumidores con los que se comparten valores y que lo diferencia en relación a otros productores que hacen lo mismo, incluyendo su presentación o empaque), y
- iii. continuidad (asegurarse que se va a responder a la demanda en tiempo y forma, sin interrupciones, discontinuidades, etc.);

2. Respetto al PRECIO DEL PRODUCTO

Definir el precio del producto en relación tanto con sus cualidades 'diferenciadoras' como en relación con el valor que fijan otros productores que hacen lo mismo;

3. Respetto a la PLAZA o MERCADO

Definir el lugar o puntos de venta y los canales de distribución que comienzan por el mostrador o stand de una feria, pero que pueden extenderse más allá a través de intermediarios, comisionistas, ventas a domicilio, en oficinas, etc. (comparando los respectivos costos de transacción), así como –de ser necesario- la logística del transporte (sus condiciones de higiene, conservación de productos y seguridad, costo, calendario de entregas de productos, etc.);

4. Respetto a la PROMOCION DEL PRODUCTO

Definir la promoción del producto, que también puede comenzar por el mostrador o stand de una feria (cómo se vende o 'viste' para vender, degustaciones, obsequios, descuentos, etc.), como atender a los clientes, como cerrar una venta y se puede prolongar mucho más a través de cartelería y folletería (para llevar o distribuir en la zona, publicidad en radios y publicaciones barriales, etc.).

▷ *Controlar la Comercialización implica:*

- llevar un registro de las ventas realizadas de cada producto por fechas, a qué clientes y a qué precios fueron colocados, a través de qué canales de comercialización y distribución, etc. ;

- comparar los resultados obtenidos con las ventas planificadas (en cantidades, ingresos obtenidos, etc.);

- evaluar periódicamente la efectividad de la promoción realizada y los distintos canales de venta (directa, o en ferias, otros) que se hayan ensayado, en relación a la cantidad de ventas realizadas por esos medios, los precios obtenidos, etc.;

- programar y realizar sondeos de mercado periódicos sobre las preferencias de los clientes efectivos y potenciales en relación al producto o posible diversificación hacia nuevos productos (en el barrio y alrededores, otras zonas, provincias, exportación.).

2.5 Gestión de la Administración y las Finanzas

Los registros más sencillos de la economía social contemplan las entradas (gastos en materias primas e insumos) y salidas de productos con sus valores monetarios de mercado. Cuando el emprendimiento es asociativo la administración se complica pues en la misma se expresan relaciones de poder (quién trabajó, en qué, cuánto tiempo, qué y cuánto se produjo, cuánto se vendió, a qué precio), por tanto es indispensable la definición de normas y operatorias claras de funcionamiento.

▷ *Organizar la Administración y las Finanzas implica:*

- planificar y manejar el dinero del emprendimiento (entradas y salidas, elaboración de presupuestos, flujo de dinero de caja, disponibilidades en caja chica y cuenta bancaria, gestión y manejo de créditos, subsidios y donaciones, etc.);

- realizar y concentrar el soporte de información de la gestión de las distintas funciones del emprendimiento (registros de trabajo, producción, compras, ventas, capacitaciones, finanzas, etc.);

- comunicar a la Dirección del emprendimiento la información resumida de la gestión, especialmente la financiera-contable

- llevar la relación con los proveedores de insumos, con los vendedores y distribuidores de los productos (en caso de existir) y con el sector financiero (subsidios, créditos bancarios y no bancarios);

- asesorar y atender consultas y reclamos de los clientes;

- establecer mecanismos de preservación y protección de las materias primas e insumos para producir y de los productos finales hasta su entrega al consumidor, y tratar de cumplir con las obligaciones impositivas y previsionales pertinentes;

- realizar el seguimiento a corto plazo de la gestión global del emprendimiento (en todas sus funciones a partir de la información resumida elaborada);

- comunicar a la Dirección los resultados del seguimiento y la evaluación de la gestión del emprendimiento (confeccionando informes o boletines periódicos sencillos conteniendo la información más importante y/o pertinente para la toma de decisiones conjuntas).

▷ *Controlar la Administración y las Finanzas implica:*

- realizar el registro y control de las operaciones físicas (cantidades compradas de insumos y materias primas, cantidades vendidas de productos, cantidad de horas trabajadas por trabajador, etc.) y contables (cobros de productos, pagos de los trabajadores, servicios, impuestos, aportes provisionales, mercaderías, materias primas e insumos);

- realizar el registro y control de las finanzas (costos, gestión presupuestaria del emprendimiento, ingresos, egresos, saldos, flujo de caja, disponibilidades en caja y en banco, créditos o donaciones en caso de existir, etc.);

- llevar inventarios, y elaborar balances y estados de resultados para realizar la evaluación económica del emprendimiento.

3. Principios y prácticas para gestionar en forma sostenible las funciones del emprendimiento

En el apartado anterior se definieron una serie de funciones que cumplen los emprendimientos económicos. Sin embargo, la forma de implementar cada una de ellas puede variar según el enfoque conceptual o los principios que orienten ese accionar.

Al respecto destacamos los siguientes principios:

- Equidad
- Autonomía
- Territorialidad
- Mercadeo
- Mejora Continua
- Valor Agregado por el trabajo
- Calidad
- Enfoque de Género
- Cuidado del ambiente

Si bien las cinco funciones mencionadas de alguna manera se cumplen en todos los emprendimientos, los principios rectores que orientan la acción pueden llegar a ser opuestos a los mencionados más arriba. Éstos en general se encuentran integrados constituyendo una cierta visión de la realidad que responde a determinados valores. A modo de ejemplo, se pueden promover organizaciones autónomas o por el contrario dependientes, integradas o aisladas en el territorio, basadas en relaciones equitativas o de subordinación entre sus integrantes, con equidad de género o excluyendo a las mujeres, cuidando o descuidando el ambiente, entre otros.

3.1 Equidad

Distribución del poder (cargos y funciones) y del trabajo (roles y responsabilidades) de acuerdo al principio de proporcionalidad (cada uno según sus posibilidades) y distribución de los beneficios que genera el emprendimiento en base a criterios de justicia (de acuerdo al trabajo, esfuerzos o conocimientos aportados, y no por la disponibilidad de medios de producción o capital; y/o teniendo en cuenta otros principios de la economía social como la solidaridad, la necesidad de cada uno, etc.).

3.2 Autonomía

Poder de decisión y gestión independiente en cuestiones políticas, socio-económicas, comerciales, financieras y técnicas, frente a los poderes económicos y/o públicos del territorio o fuera de él. La autonomía posibilita la autodeterminación (definición de sus objetivos y estrategias de acuerdo a sus propios intereses) y la autogestión (disposición propia de los recursos humanos y materiales para llevarlos a cabo), y al mismo tiempo exige hacia el interior de la organización una gestión democrática y participativa (significa poder de decisión de todos los miembros del grupo productor en las decisiones estratégicas del emprendimiento).

3.3 Territorialidad

Promoción de la integración del emprendimiento en redes locales con otros grupos u organizaciones del capital social³ local para gestionar con poder frente al Estado mejoras⁴ en el espacio territorial. Asimismo se procura su integración en cadenas económicas verticales y horizontales que potencien la presencia de la economía social en el territorio frente a sectores económicos concentrados

3.4 Mercadeo

No es sinónimo de ‘comercialización’ o ‘ventas’, sino una relación social en la que se produce el intercambio de bienes y servicios entre productores y consumidores/clientes. El ‘mercadeo’ es un proceso que está determinado en forma general por un conjunto de políticas macro y sectoriales que definen el funcionamiento de cada mercado. El ‘mercado’ no es sinónimo de ‘consumidores’, sino un espacio real o virtual en el que acontece este encuentro de intercambio entre estos agentes económicos –productores y consumidores-, en forma directa o generalmente vinculados por la figura de intermediarios. El enfoque de mercadeo que se propone contempla tanto la demanda de los clientes/consumidores como los valores, fortalezas y oportunidades de los productores. En este sentido, entre productores y consumidores (y otros integrantes de la cadena como por ejemplo los proveedores) se pueden establecer relaciones de confianza y beneficio mutuo de las partes.

El ‘consumo’ no es sólo un hecho económico sino también cultural cuya modificación acompaña o facilita los cambios en las conductas económicas. La ‘orientación al cliente’ entonces, es a un ‘cliente’ determinado al que la economía social organizada en redes socio-económicas podría elegir o construir, y al que debe satisfacer en sus expectativas.

3.5 Mejora continua

La base de posibilidad de la mejora continua radica en gestionar cada una de las funciones del emprendimiento (con sus recursos y actividades) como ‘proceso’ (serie de fases de un

³ Se entiende al ‘capital social’ como constituido por relaciones o conexiones entre dos o más organizaciones, que se articulan con diferentes grados de intensidad y formalidad jurídica, e instrumentan determinados recursos a través de prácticas específicas, que les reportan a los actores y sectores sociales que participan, determinados beneficios (económicos, culturales o educativos, políticos, etc.). Este concepto se basa en una concepción del actor social no como un individuo aislado que persigue únicamente su beneficio económico en permanente competencia con los demás, sino como un individuo social, en ‘relación con’, extendiendo su responsabilidad más allá de sí mismo, a través de relaciones solidarias y cooperativas con los otros, en busca de beneficios no sólo económicos, sino sociales, culturales, ambientales, etc., para sí y para toda la comunidad.

⁴ Se hace referencia a la llamada ‘sostenibilidad sistémica’ a partir de la existencia en el espacio territorial de: recursos públicos de infraestructura y servicios (de salud, educación, previsión social, financiamiento, acceso a recursos como agua, fuentes de energía, etc.), recursos culturales y educativos (vinculados a rasgos étnicos y de identidad cultural de la población del lugar, servicios de extensión de instituciones educativas sobre las comunidades y los emprendedores de la economía social en particular, etc.), y recursos ambientales (vinculados a servicios específicos para la preservación y mejoramiento de los recursos naturales, el equilibrio entre territorios y regiones, etc.)

fenómeno o secuencia de pasos de una actividad), y coordinar e interrelacionar todos los procesos de gestión del emprendimiento como un 'sistema' (conjunto de partes interdependientes que interactúan en procura de un fin común) buscando continuamente la eficacia⁵ y la eficiencia⁶ (mejora continua) de dichos procesos para el logro de los objetivos del emprendimiento.

Se destacan dos tipos de 'mejora continua':

i. la 'mejora significativa' a través de proyectos estratégicos a largo plazo, que conduce a la revisión y mejora de los procesos existentes o a la implementación de nuevos procesos, y emplea una metodología de 'planificación-acción-evaluación' continua, en busca de la sostenibilidad del emprendimiento; y

ii. la 'mejora escalonada', cotidiana, sobre procesos o procedimientos ya existentes, como evolución progresiva, teniendo en cuenta los puntos de partida y los ritmos de avance en el día a día del emprendimiento. La mejora escalonada emplea una metodología de 'seguimiento-ajuste-acción correctiva' continua. De esta manera, el proceso de trabajo, para la producción y la comercialización, se convierte en una fuente de aprendizaje permanente para todos los miembros del grupo emprendedor o productor.

3.6 Valor agregado por el trabajo

Orientación de la gestión del emprendimiento hacia la maximización del valor agregado aportado por el trabajo de los productores, el cual es posible tanto por el aumento de la productividad⁷, como de la mejora de la calidad⁸. Ambos factores contribuyen a un incremento tanto de los precios de los productos como de los ingresos de los emprendedores (valor agregado económico). Agregarle valor al trabajo significa también mayor formación y empleabilidad de los mismos (valor agregado social), significa el aporte de los valores de la economía social (valor agregado cultural) y la preservación del medio ambiente (valor agregado ambiental) al entorno comunitario.

3.7 Calidad

La gestión de la calidad significa considerar a toda la producción como un proceso, es decir considerar en forma integral todas las situaciones o tareas que se van realizando de manera de lograr la eficacia en la gestión, es decir el mejor resultado en el cumplimiento del objetivo fijado en cada etapa-tarea del proceso productivo (búsqueda del 'defecto 0'), en lugar de controlar únicamente la calidad del resultado final de dichos procesos. El control del producto al menos en el momento de la entrega del mismo a su comprador, puede ser un primer paso inicial.

⁵ Lograr concretar con la gestión los objetivos planeados en el emprendimiento.

⁶ Lograr concretar los objetivos planeados con el menor costo en recursos e impactos ambientales.

⁷ Productividad es el incremento en la producción por unidad de producto, utilizando –en el caso de los emprendimientos productivos de la economía social- igual o menor jornada de trabajo. Una forma importante de incrementar la productividad es mediante la eliminación de desperdicios de todo tipo.

⁸ Calidad es la adecuación en forma permanente del producto a ciertas características requeridas por sus consumidores.

La gestión de la calidad no se limita sólo a la inspección y control de la calidad.

Se basa en:

- i. enfoque de orientación al cliente o relación mutuamente beneficiosa con el cliente
- ii. participación de todos los trabajadores en las decisiones,
- iii. enfoque basado en procesos,
- iv. enfoque de sistema para la gestión,
- v. mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones,
- vi. relaciones mutuamente beneficiosas con proveedores.

3.8 Género

Asegurar la igualdad de oportunidades y condiciones de trabajo entre las mujeres y los hombres dentro de todos los procesos de gestión del emprendimiento, y en el acceso/percepción de los beneficios resultantes del mismo. La contrapartida necesaria para efectivizar esto, es la co-responsabilidad entre hombres y mujeres, en las actividades domésticas al interior de los hogares y en las de representación (gremial, social, política, etc.) en los ámbitos institucionales y públicos.

3.9 Cuidado del ambiente

Orientar la gestión del proceso productivo del emprendimiento hacia la preservación de la salud y la seguridad de los trabajadores (creando y manteniendo un ambiente laboral adecuado, limpio, ordenado y con condiciones de seguridad), y hacia la conservación del ambiente, eliminando o minimizando los impactos adversos que se pudieran presentar.

4. Indicadores de una gestión sostenible del emprendimiento

A continuación se presenta una serie de indicadores de las pautas/prácticas que pueden orientar la mejora en la gestión de un emprendimiento de la economía social. En cada hoja –o más de una- se presenta cada una de las cinco funciones de la gestión: dirección, trabajo, producción, comercialización, y administración y finanzas. Para cada función se señalan cuales son los indicadores que deben cumplirse si se trabaja con cada uno de los nueve principios considerados necesarios para la gestión sostenible del emprendimiento y que ya fueron explicados: equidad, autonomía, territorialidad, mercadeo, mejora continua, valor agregado por el trabajo, calidad total, enfoque de género y cuidado del ambiente.

En la mayoría de los casos, los indicadores consisten en el establecimiento de una normativa específica – por escrito y acordada participativamente entre todos los miembros del emprendimiento– que deberá ser cumplida en la práctica de la gestión. Ambos aspectos –establecimiento y cumplimiento- deben ser controlados o monitoreados por los productores para evaluar la mejora en la gestión. En algunos casos, los menos, los indicadores consisten en comportamientos institucionales, grupales o individuales, sin el correlato de una normativa específica.

Los emprendimientos productivos pueden ser muy heterogéneos en su dotación de recursos y en la complejidad de su gestión como se señaló al comienzo. Por lo tanto, algunos de los indicadores que se presentan son de baja dificultad para su cumplimiento, otros de mediana y otros de alta dificultad. En este sentido, el Ministerio de Desarrollo Social elaboró junto con IRAM⁹ un referencial normativo de certificación que establece tres niveles de requisitos de complejidad creciente establecidos para el cumplimiento por los emprendimientos de la economía social. La aprobación de cada uno daría lugar a las correspondientes certificaciones. Esta Guía incorpora dentro del listado de indicadores que se elaboraron, los principales indicadores de dicho trabajo, y los relaciona con los nueve principios mencionados.

I FUNCIÓN DIRECCIÓN

Principios:

Equidad

- ¿Se distribuyen los cargos y funciones de dirección y gestión del emprendimiento en base a **criterios de proporcionalidad**: compromiso, formación, experiencia, disponibilidad de tiempo, etc.?

- ¿Se distribuyen los beneficios que genera el emprendimiento en base a **criterios de justicia**?

Autonomía

- ¿La toma de decisiones del emprendimiento, es **independiente** frente a los poderes públicos y otros grupos de presión política y social (ej. grupos representativos de intereses sectoriales contrarios a la economía social)?

- ¿La distribución y rotación en los cargos y la toma de decisiones, aseguran **la participación con poder de decisión de todos los miembros del grupo** emprendedor (ej. en todas las definiciones estratégicas del emprendimiento)?

Territorialidad

- ¿Se participa en la **formación o integración de redes locales** que gestionan ante el Estado cuestiones que atañen al desarrollo del territorio?

Mercadeo

- ¿Existen **acuerdos mutuamente ventajosos** a lo largo de toda la cadena del mercadeo, entre proveedores–productores–distribuidores–consumidores, que aumenten la capacidad conjunta de crear valor?

⁹ “Emprendimientos de la economía social. Requisitos de Gestión de la calidad IRAM”. Instituto Argentino de Normalización y Certificación. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. 1ª edición. Noviembre de 2007.

Mejora continua

- ¿Se realiza la **'mejora continua significativa'** de la gestión del emprendimiento a través de los tres pasos siguientes: i. planificación (visión–misión–planes estratégicos–programas operativos–procedimientos–presupuestos), ii. acción (las actividades) y iii. evaluación (control)?

- ¿Se realiza la **'mejora continua escalonada'** de la gestión del emprendimiento, a través de los tres pasos siguientes: i. seguimiento, ii. ajuste, iii. acción correctiva?

Valor agregado por el trabajo

- ¿Los miembros del grupo emprendedor reciben **capacitación permanente** para incorporar conocimientos, formación y acceso a tecnología a fin de asegurar el valor agregado del trabajo?

Calidad

- ¿Son incorporados los **principios de la calidad** en cada uno de los procesos de gestión? Se puede comenzar en forma paulatina por elegir para su aplicación un proceso productivo que consideren principal.

Género

- ¿Existe **igualdad de oportunidades y de trato entre hombres y mujeres** en la toma de decisiones y ocupación de cargos de gestión y representación del emprendimiento?

Cuidado del ambiente

- ¿Son preservados la **salud y seguridad de las personas** en el proceso productivo y el ambiente laboral, así como el cuidado del ambiente de todas (como forma de alcanzar la realización de un valor agregado ambiental aportado por el trabajo de los emprendedores)?

II FUNCIÓN TRABAJO

Principios:

Equidad

- ¿Se distribuyen las tareas y responsabilidades (y cargas laborales) en base a **criterios de proporcionalidad**: formación, experiencia, compromiso, necesidades compartidas, disponibilidad de tiempo?

- ¿Se desarrollan **comportamientos solidarios** entre los miembros del emprendimiento y hacia la comunidad?

Autonomía

- ¿Existen **coordinaciones participativas y democráticas** en el ámbito de trabajo, basadas en el compromiso con la tarea, que orienten hacia la unidad de propósitos en la gestión y el logro de un ambiente interno donde todos puedan participar?

- ¿Existen **equipos de trabajo**, en base a tareas concretas, con poder de decisión y resolución conjunta de problemas y conflictos, que utilicen prioritariamente el principio del consenso en la toma de decisiones, como base para la implementación de la mejora continua y la calidad en la gestión del emprendimiento?

Territorialidad

- ¿Se da una **articulación** entre los **diferentes tipos de trabajo** de los y las emprendedoras: para la casa, para el mercado, cultural, gremial y político, para integrarse social y económicamente **en el territorio**?

Mercadeo

- ¿La distribución de tareas, contempla tanto los valores , recursos y capacidades **de productores y productoras como las demandas de sus clientes**?

Mejora continua

- ¿Se realiza la **'mejora continua escalonada'** de la gestión del proceso de trabajo, a través de los tres pasos siguientes: i. seguimiento, ii. ajuste, iii. acción correctiva.?

- ¿Se realiza la **'mejora continua significativa'** de la gestión del proceso de trabajo a través de los tres pasos siguientes: i. planificación (visión–misión–planes estratégicos–programas operativos–procedimientos–presupuestos), ii. acción (las actividades) y iii. evaluación (control)?

Valor agregado por el trabajo

- ¿Se da una **maximización del valor agregado económico** (Valor Agregado = Ventas Netas – Valor de las Compras a Terceros + Cambio de Inventario)? ¿Existe una Incorporación por parte de los trabajadores de valor agregado social, cultural y ambiental?

- ¿La **organización del trabajo por tarea**, está bajo la responsabilidad de personas o grupos/equipos del emprendimiento con poder de decisión sobre las acciones a llevar a cabo y comprometido/s sobre los resultados a obtener?

- **Capacitación** de los productores **en la normativa para la incorporación de la calidad** en el/los procesos de gestión elegido/s.

Calidad

- ¿Los **emprendedores** están **capacitados en la normativa** para la incorporación de la calidad en el/los procesos de gestión elegido/s?

Género

- Existe equidad entre hombres y mujeres en el acceso a **responsabilidades, tareas calificadas, capacitaciones y remuneración según el trabajo realizado?**

Cuidado del ambiente

- ¿El lugar de trabajo cumple condiciones adecuadas de orden, higiene, limpieza y seguridad?

III FUNCIÓN PRODUCCIÓN

Principios:

Equidad

- ¿Se asigna el uso de las máquinas, equipos y herramientas, insumos y materia prima en base a **criterios de proporcionalidad**: formación, experiencia, compromiso, necesidades compartidas, disponibilidad de tiempo, de cada uno de los/las trabajadores?

Autonomía

- ¿Se utiliza una **metodología de investigación-acción participativa** en la definición de qué producir y cómo organizar el proceso productivo, independientemente de las presiones de otros grupos o poderes, y en forma participativa por parte de toda la organización con poder de decisión en las cuestiones estratégicas?

Territorialidad

- ¿Son aprovechados los **recursos locales: naturales, sociales, económicos y culturales**, para el diseño y producción de los productos que ofertan los emprendedores?

- ¿Se participa en **redes** con otros actores locales para mejorar la sostenibilidad del emprendimiento?

Mercadeo

- ¿Existe una definición de los requerimientos del producto y una planificación de la producción del emprendimiento orientada hacia la **satisfacción del cliente/consumidor** (contando con la información resultante de sondeos de mercado y de otras fuentes, sobre los deseos de los clientes) y considerando las **capacidades productivas del emprendimiento?**

- ¿Se generan **relaciones de confianza y redes** entre proveedores-productores, consumidores y servicios técnicos y financieros a productores y consumidores?

Mejora continua

- ¿Hay un **esquema de 'mejora continua escalonada'** en los procesos de producción: nuevos diseños, metodologías y técnicas de producción que aumenten la productividad, que disminuyan costos por reducción del uso de materias primas y otros insumos, o por eliminación sistemática de desperdicios y/o derroche de recursos, etc.?

Valor agregado por el trabajo

- ¿Existe una disminución de los costos en el proceso productivo por la **minimización del uso del trabajo necesario** por unidad de producto o servicio gracias a la incorporación de tecnología, conocimientos y destrezas, eliminación de desperdicios de todo tipo?

- ¿Se construye valor agregado cultural por la **incorporación de los valores de la economía social** en términos de solidaridad, diversidad e identidad cultural y étnica?

Calidad

- ¿Existe un **control de calidad en cada etapa-tarea** del proceso productivo además del control del producto final?

- ¿Se da una cadena o secuencia continua de actividades dentro del proceso productivo que **evite tiempos muertos o desfazajes** en la provisión de productos/insumos intermedios entre ellas (principio del 'justo a tiempo')?

Género

- ¿Lo que cada familia emprendedora produce para el emprendimiento, para el hogar y para la comunidad (a nivel social, gremial y político) es **proporcional entre varones y mujeres** (o por el contrario existe especialización productiva entre ambos)?

Cuidado del ambiente

- ¿Se cumplen las **reglamentaciones vigentes en materia de tratamiento, manejo y conservación** de insumos, materias primas, y del producto final (almacenamiento, packaging, traslados, etc.)?

- ¿Son utilizados preferencialmente insumos y materias primas recicladas, renovables o de descarte y de amplia disposición, que **minimicen el impacto en el ambiente**?

- ¿Se **disminuyen los desperdicios** de materia prima, del producto en proceso y terminado?

- ¿Son utilizados de manera eficiente los recursos naturales, **minimizando el impacto de los residuos y efluentes**?

IV FUNCIÓN COMERCIALIZACIÓN

Principios:

Equidad

- ¿Existen acuerdos entre proveedores, productores, comerciantes y consumidores, que impliquen **relaciones mutuamente beneficiosas para todas las partes**?

Autonomía

- ¿Los acuerdos comerciales establecidos con proveedores, intermediarios o clientes, **no comprometen la independencia de la gestión del emprendimiento** (por ej. No ponen en riesgo la percepción de los excedentes y beneficios correspondientes al trabajo y recursos invertidos.)?

- ¿**Son comunicados** a proveedores, clientes y a la comunidad en general **los logros comerciales** del emprendimiento?

Territorialidad

- ¿Los emprendedores **conforman en el territorio cadenas de agregación de valor** horizontal y vertical que impliquen relaciones mutuamente ventajosas con otros emprendimientos, con los consumidores y con otros actores locales, y que puedan mejorar la comercialización de los productos o servicios que ofrecen?

- ¿La **promoción comercial** del producto o servicio destaca la utilización de recursos locales e identidad cultural del territorio?

Mercadeo

- ¿**Se promueven** -entre los proveedores y clientes/consumidores- los **valores y fortalezas** de los emprendimientos de la economía social de manera de incidir en sus deseos/demandas ¿**Se atiende/n** a los **deseos/demandas de los clientes/consumidores**?

Mejora continua

- ¿Se realiza un proceso de '**mejora continua escalonada**' en la comercialización: mejora en las técnicas de *packaging*, selección de canales de comercialización efectivos, disminución de tiempos de traslados y entregas de materias primas e insumos, y del producto final, etc.?

Valor agregado por el trabajo

- ¿Se incluye en la fijación de los precios de mercado de los productos y servicios que ofrece el emprendimiento la **maximización del valor agregado** (económico, cultural, social y ambiental) del trabajo de los emprendedores?

Calidad

- ¿Se realiza el **control final** de las características del producto o servicio a comercializar (cantidades, calidades, etc.) antes de su 'liberación' al mercado?

Género

-¿Se cumple la **equidad entre hombres y mujeres en el acceso a los ingresos por las ventas** de productos o servicios que se realizan en el emprendimiento?

Cuidado del ambiente

- **¿Está informado el cliente** sobre las medidas tomadas en el **proceso productivo** para preservar el ambiente: producto natural, ecológico, etc.?

- ¿Esta informado el cliente sobre las medidas necesarias para **completar el ciclo del producto (consumo)** de manera acorde con la **preservación del ambiente** (modalidad de consumo, tipo de descarte de envases, etc.)?

V FUNCIÓN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Principios:

Equidad

- ¿Proporciona al sistema administrativo la **información adecuada para distribuir equitativamente** el trabajo, las herramientas, las maquinarias, el financiamiento y los beneficios (en forma proporcional al tiempo de trabajo, a las capacidades y a otros criterios de equidad que puedan ser acordados en cada emprendimiento)?

- ¿Está garantizado a través de un sistema de comunicación interno el **acceso en igualdad de condiciones a la información sobre el manejo administrativo-contable y financiero**, por parte de todos los miembros del grupo emprendedor?

Autonomía

- ¿La **política de financiamiento** del emprendimiento **no compromete su independencia** de decisión en cuestiones técnico-productivas, económicas, comerciales y financieras, en relación a la satisfacción de sus propios intereses, etc.?

-¿Hay un **sistema de auditoría interna periódica** del manejo financiero-contable del emprendimiento en el que tengan la oportunidad de participar alternativamente todos los miembros del grupo emprendedor?

- ¿Se cumplen las **normativas legales** para que el emprendimiento pueda ser autogestionado y autodeterminado (en materia de personería jurídica, tributaciones, habilitaciones, etc.)?

Territorialidad

- ¿Son utilizadas fuentes de financiamiento (públicas y privadas) que presenten ventajas comparativas por estar interesadas en el **desarrollo local**?

Mercadeo

- ¿Existen **acuerdos financieros ventajosos** de compra de materias primas e insumos, y de venta de productos y servicios al interior de la economía social del territorio (en precios, condiciones de pago, trueque, etc.)?

Mejora continua

- ¿Funciona un plan de '**mejora continua escalonada**' en los procesos administrativos y financiero-contables al interior del emprendimiento, en términos de procedimientos e instrumentos, registros, archivos, presentación de resultados, etc.?

Valor agregado por el trabajo

- ¿Son incluidos en el registro resultados del emprendimiento los datos del **valor agregado económico, social, cultural y ambiental** aportado por el trabajo de productores y productoras?

Calidad

- ¿Responde el sistema administrativo y financiero contable a la **búsqueda del control de calidad** en la que está empeñado el emprendimiento (en todos o en algunos de los procesos de gestión, incluyendo los correspondientes registros y documentación pertinente para realizar el control en cada etapa)?

Género

- ¿Se cumple la **igualdad de trato entre hombres y mujeres en el acceso y manejo de la información**, sobre los ingresos y las finanzas del emprendimiento?

Cuidado del ambiente

- ¿Se cumple con las reglamentaciones legales de habilitación del lugar de producción y del producto que se comercializa, conforme a las **normas de preservación del ambiente laboral y comunitario**?

ANEXO: METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

La pedagogía y la práctica con pequeños productores y productoras recomiendan considerar los siguientes criterios metodológicos en los procesos de enseñanza-aprendizaje:

- responder a sus demandas o problemas concretos;
- partir de recuperar y sistematizar sus conocimientos antes de brindar nuevos conocimientos;
- conocer y valorizar las formas que tienen de aprender;
- promover el aprendizaje grupal como un gran socializador de conocimientos entre pares tratando de que “la tarea” común sea la que lidere el proceso de aprendizaje;
- tener una visión crítica de sus emprendimientos que apunte a la necesidad de la “mejora continua”, como proceso permanente;
- alternar la práctica con la reflexión teórica;
- vincular los problemas de sus emprendimientos, en particular los de gestión, con las políticas macro y sectoriales que influyen en su desempeño;
- tener una visión crítica de la economía y de la sociedad que los estimule a organizarse como sector para promover transformaciones en principio en las políticas públicas que los afectan en su territorio.

