

Módulo de Formación Específica:
Tecnatura Superior en Economía
Social y Desarrollo Local

Eje N° 3
Gestión de la Economía Social
István Karl

Módulo Economía Social

Eje N° 3 Gestión de la Economía Social

ÍNDICE

- I. Enfoques sobre la organización de las necesidades y de los recursos.
- II. Alternativas para organizar la gestión de los bienes públicos y los Mercados.
- III. Distintas formas de autogestión y espacios multiactorales de Participación en la gestión pública.
- IV. La gestión con participación social de la economía.
- V. Gestión Participativa. Marco conceptual.
- VI. Gestión Participativa y Desarrollo Local (DL).
- VII. La gestión de políticas públicas y de proyectos socio-económicos.
- VIII. El Estado Municipal, reformulación de su estructura y funciones.
- IX. Políticas de apoyo a proyectos socioeconómicos.
- X. . La gestación y organización interna de algunas experiencias asociativas de Economía Social.
- XI. Diversos modos de organización alternativos y de gestión asociada.
- XII. Herramientas para la gestión social.

Bibliografía

Gestión de la Economía Social

István Karl*

I. Enfoques sobre la organización de las necesidades y de los recursos

Diferentes sistemas de construcción y gestión local de las necesidades y recursos sociales. Características. Alternativas para organizar la gestión de los bienes públicos y los mercados. Distintas formas de autogestión y de espacios multiactorales de participación en la gestión pública.

Diferentes sistemas de construcción y gestión local de las necesidades y recursos sociales. Características.

En relación a las estrategias de intervención y organización de los recursos de un territorio y la satisfacción de las necesidades sociales es posible identificar y caracterizar dos propuestas básicas que pretenden ser paradigmáticas (es decir, que la mayoría de los miembros de una sociedad las internalicen o adopten concientemente como propias): *el sistema de libre mercado* de fundamento neoliberal –está centrado en el capital y su acumulación, el resto de los factores están subordinados-, y *el sistema de la economía social*¹ – el eje está en el trabajo (o sea, el hombre y sus actividades), pone la economía al servicio de la calidad de vida de todos, con equidad y justicia social. Ambos son marcos de referencia, esquemas mentales que atraviesan toda práctica económica –sea del Estado o no estatal- y modelan las relaciones sociales, económicas, culturales, éticas y de poder. A continuación, vamos a particularizar sintéticamente las lógicas y prácticas respectivas, a condición de que tengamos en cuenta que en el ejercicio de la gestión pública estos “modelos” no suelen estar en estado puro, sino más o menos combinados o con tendencias hacia un sistema u otro.

Paradigma del sistema de mercado:

- Lógica:

Desde este paradigma, *la economía se limita a las actividades mercantiles* (es decir, de producción de bienes o servicios para la venta a cambio de un precio en dinero), y pensada como creadora del sistema social (la situación social de cada persona, grupo o comunidad depende de su posición en el mercado), se rige por la *lógica de la maximización de las ventajas particulares y la competencia*, el foco está puesto en los *principios de rentabilidad (resultado monetario buscado) y competitividad (capacidad de triunfar sobre los otros)* expresados en la matriz: *productividad-eficiencia-eficacia*. La empresa de capital privado es el paradigma de esta forma de organización económica. Por lo tanto, toda forma de organización

* Licenciado en Psicología (UBA). Postgrados: Psicología Clínica y Grupos (CIAP); Planificación Participativa y Gestión Asociada (FLACSO). Miembro fundador de: ATICO, Cooperativa de Trabajo en Salud Mental; REDLASES, Red Latinoamericana de Socioeconomía Solidaria. Consultor de programas y proyectos socioeconómicos. Miembro del Equipo Técnico de la Fundación CICCUS. Autor de varias publicaciones.

¹ Esta otra forma de hacer economía y de desarrollo local, se nutre de distintas vertientes: la Economía del Trabajo (como alternativa opuesta a las estrategias de la economía de capital); la Economía Social (las diversas formas de organización económica voluntarias comprometidas en el cambio del sistema social); La Economía Solidaria (propuestas ideológicas que impulsan diversas corrientes y movimientos sociales en América Latina); y las diferentes prácticas de producción, consumo y organización en redes.

(gubernamental o no gubernamental, comunitaria o familiar) es asimilada a la lógica de las empresas de mercado y sus prácticas. A partir de esta matriz se define lo que es “racional”, desarrollado o moderno.

El principio de competitividad encierra una lógica de “ganar-perder”, o sea de rivalidad: el otro es un competidor o enemigo al que hay que superar o eliminar (ya sean productores lejanos que concurren al mismo mercado o vecinos); unos pocos ganan a costa de que los otros pierdan; se busca una posición de dominio relativo para imponer las propias condiciones sobre el resto. Promueve un “poder sobre”. Los argumentos de que esto es lo más racional desde un punto de vista social, tienen un fundamento del tipo “darwiniano”: se plantea como un proceso de selección natural de las capacidades, donde sólo los más aptos sobreviven en base a sus acciones e iniciativas, los demás son excluidos o a lo sumo asistidos.

Los principios de productividad-eficiencia-eficacia subordinan los factores productivos al logro del máximo incremento del rendimiento final (ganancia o ingreso neto, según sea una empresa de capital o un emprendimiento no capitalista).

Con relación al Estado, muchas intervenciones propias de este paradigma apuntan a acotar las capacidades políticas y de regulación del Estado, a desinstitucionalizar lo público y a liberar de restricciones a la gran propiedad privada, la gestión pública suele estar concentrada exclusivamente en el Ejecutivo Municipal.

- *Prácticas:*

Desde este enfoque, como el destino de cada uno depende fundamentalmente de su éxito en la competencia por el mercado, la acción social del Estado para limitar o corregir al mercado debe ser minimizada. Así, es posible verificar muchas de las siguientes prácticas en la gestión municipal:

a) En la organización y administración del sistema:

- reducción del aparato institucional y de la dotación de personal del Estado (en todos sus niveles) para achicar los recursos financieros, materiales y humanos (como fin en sí mismo) o mantenimiento o incluso incremento del personal pero con menores calificaciones y atribuciones;
- acción pragmática (prioriza el hacer y los resultados cuantitativos inmediatos por sobre los procesos reflexivos y el impacto cualitativo sobre la estructura social a mediano o largo plazo);
- atención puntual de los problemas descontextualizados de sus causas y de las condiciones que hacen a su persistencia;
- políticas públicas tensionadas entre la centralización (planifica y distribuye o realiza el Ejecutivo Nacional o Provincial, el resto de los actores son tomadores pasivos de lo que llega por ese camino, no tienen relevancia ni autonomía) y la descentralización al estilo neoliberal (transferencia de problemas y responsabilidades sin aumentar los recursos y las capacidades de gestión de las organizaciones locales, sociales o gubernamentales);
- conducción basada en la idea de “liderazgo” de quien gestiona o gerencia (desde cualquier sector o área). Este “líder” tiene el saber (personal y equipo técnico) y, por lo tanto, la autoridad de decidir lo que es mejor para el resto, lo que lleva a establecer una relación dominante y asimétrica.

b) En el diseño y planificación de políticas y programas de acción:

- visión economicista del desarrollo (limitado al crecimiento económico, a la producción y dinámica de unas pocas actividades mercantiles concentradas, y disociado de los vínculos sociales que genera);
- políticas económicas públicas que permiten o facilitan la concentración de riqueza y poder para pocos (resultado que se suele justificar por la inevitabilidad de la “globalización” en nombre del realismo);
- privatización de los bienes públicos (servicios de educación, salud, transporte, seguridad, etc.);
- políticas sociales focalizadas de corte asistencialista y clientelar (éstas suelen ser percibidas como un gasto necesario por razones morales o de conveniencia política, pero no como una inversión para modificar las estructuras socioeconómicas);
- la política es presentada como una esfera separada de lo económico, y lo social como resultante de los procesos económicos frente a los cuales la política poco puede hacer;
- propician resoluciones individualistas o sectoriales, sin solidaridad con el resto.
- reducción de la participación ciudadana a la mera votación en tiempos electorales y reproducción del poder político; no se convoca a los ciudadanos para asumir y contribuir a resolver los problemas que aquejan la sociedad local.

Paradigma del sistema de la economía social:

Es una alternativa a la economía de mercado libre totalizante, aunque no reniega del mercado como mecanismo de intercambio. Apunta a *cambiar colectivamente las actuales condiciones* de exclusión e injusticia social. *Lo económico y lo social* son vistos como mutua y simultáneamente *interdependientes*; *la política y la acción social intervienen conscientemente* en la economía para crear las bases materiales de una *sociedad centrada en el trabajo libremente asociado, el pleno desarrollo de las capacidades y la reproducción de la calidad de vida, tanto individual como socialmente*.

Apunta a construir *procesos progresivos de planificación participativa* en ámbitos locales, que controlen los efectos socialmente negativos no deseados de la acción de los agentes, con intervención colectiva y democrática en las decisiones a mediano y largo plazo, la implementación de proyectos y la evaluación reflexiva de las acciones. O sea, se tiende a la ampliación de *lo público* y la gestión es compartida con la sociedad.

Se impulsan y articulan distintas variantes de organización económica y solidaria de productores y/o consumidores asociados, priorizando el “poder hacer” autónomo del conjunto social.

Un componente central de la Economía Social es *la redirección de los recursos públicos*², lo que implica *que la gestión con esta orientación, conlleva una redefinición de lo público y de lo privado*, un ejemplo de esta expresión es el presupuesto participativo.

² Lo que en Porto Alegre (Rio Grande do Sul- Brasil) se llegó a llamar la “inversión de las prioridades”, pero que se consolida no como decisión del gobierno de turno, sino sobre la base de un cambio perdurable en las metodologías de gestión de lo público.

Si bien las propuestas de este sistema se sustentan en múltiples experiencias desarrolladas, están en un período de *transición*, debido a que nuestra sociedad convive dentro de una economía mixta, es decir, existen pero subordinadas dentro de un sistema básicamente de mercado.

- *Prácticas:*

Desde este enfoque se promueven, entre otras, las siguientes prácticas:

a) En la organización y administración del sistema:

- descentralización (planifican y ejecutan las políticas los actores barriales o de áreas territoriales más cercanos al problema: ong's, entidades intermedias y organizaciones de base, como principales protagonistas, pero el Municipio apoya con recursos y capacitación técnica y contribuye a generar una visión de conjunto respecto al sistema más amplio en que se inserta la comunidad, representando los intereses comunitarios en el espacio nacional);
- gestión asociada (planificación conjunta con fuerte presencia del Ejecutivo Municipal, y ejecución también articulada, pero con fuerte presencia de las organizaciones sociales);
- asociación y articulación en redes de cooperación social y económica para la producción orientada directa o indirectamente a la resolución de las necesidades;
- se facilita el fortalecimiento o la emergencia de comunidades organizadas;
- socialización de la información y el análisis de las condiciones del contexto (desde la perspectiva de las vías para ganar autonomía);

b) En el diseño y planificación de políticas y programas de acción:

- se promueve el desarrollo sustentable -en todas sus dimensiones- desde lo local y regional vinculando lo global;
- se definen políticas de integración social, cultural y económica, donde todos los sectores ciudadanos puedan ganar al ser activadas sus capacidades y sus resultados reconocidos socialmente, conviviendo en una sociedad solidaria, justa y democrática;
- planificación participativa, la sociedad interviene en la ampliación de lo público a través de la conformación y consolidación de espacios para la toma de decisiones, implementación y control, definiendo democráticamente las necesidades prioritarias;
- construcción consensuada de ese sistema de prioridades, y de principios de legitimidad de la acción económica (por ejemplo: dar seguridad a los trabajadores, asegurar la sustentabilidad de los ecosistemas, limitar la especulación y la usura, favorecer a los sectores más vulnerables con intervenciones que les permitan ganar autonomía, etc.);
- promoción de proyectos socio-económicos (con formas muy diversas de iniciativas populares, orientadas a la producción de bienes públicos, la producción de bienes y servicios para el mercado o el autoconsumo);
- defensa de lo público y de la calidad y equidad de distribución de los bienes y servicios que presta, así como de la calidad de la gestión misma.

La cuestión es *cómo* diseñar estrategias alternativas en forma conjunta entre los diversos sectores de cada sociedad local, que no vean como inevitable el actual orden mundial y sus tendencias a generar una sociedad injusta y sin seguridad social ni personal, al excluir y precarizar a amplios sectores sociales. Sectores que se puedan reunir solidariamente para construir un sector de Economía Social cuya fortaleza dependerá, entre otras cosas, de su capacidad de encarar los conflictos resultantes de

la injusticia y la irracionalidad social de los grandes actores económicos, de resolver mejor las necesidades de todos, de su organicidad y complejidad, de la calidad de sus recursos materiales y de las capacidades de sus actores que movilice, de la solidaridad entre sus partes y de las políticas favorables del Estado.

II. Alternativas para organizar la gestión de los bienes públicos y los mercados.

Si se tiene en cuenta la historia de nuestro *contexto*, en las últimas tres décadas se vienen profundizando programas y medidas de neto corte neoliberal en forma hegemónica, cuyo resultado es una creciente desigualdad y polarización para el acceso en lo económico, social y cultural de la mayoría de las personas –en particular en los países de la región latinoamericana-.

Las consecuencias negativas del modelo aplicado, básicamente son producto de dos factores:

- los procesos de *reforma neoliberal del Estado* –caracterizados por la minimización de la administración central y una descentralización administrativa sin claridad en quien asume las responsabilidades del Estado para con la sociedad, la privatización de empresas públicas y el ajuste financiero como objetivo en sí mismo-;
- *la globalización del mercado* –con políticas impuestas de desregulación de mercados y la exigencia de competitividad a costa de la calidad de vida de los trabajadores y del medioambiente; también, las tendencias a la uniformidad con dominio de los países centrales en lo cultural y lo tecnológico -.

Estas causas, impuestas en tiempos extremadamente cortos, generaron cambios muy profundos y acelerados que impactaron en todos los niveles, también en los escenarios locales, y pusieron en crisis el *modelo de gestión tradicional*, de características administrativo-burocráticas.

Los cambios en la gestión local

Las referidas transformaciones del macro-contexto y la ampliación de funciones de los municipios para atender nuevos y mayores desafíos, impulsaron paulatinamente una tendencia sostenida hacia *la búsqueda de nuevos modelos de gestión local*³ en tres áreas: la político-institucional, la político-económica y la político-social. A continuación, vamos a describir algunos rasgos de esta conversión progresiva de la gestión local:

- En lo *político-institucional*, apunta idealmente hacia una lógica de eficacia (capacidad de lograr los resultados) y eficiencia (resultados con menor costo posible y de la mejor forma que se podría llevar adelante teniendo en cuenta el capital social e impacto causado), el seguimiento permanente y la evaluación, una mayor descentralización con estructuras organizativas interdependientes y el trabajo en equipos, la promoción de la horizontalidad y flexibilidad, la coordinación en redes, la asignación de presupuestos por programa, la

³ Para ahondar este tema se recomienda leer el texto *Nuevos escenarios locales. El cambio del modelo de gestión* por D. García Delgado, en “Hacia un nuevo modelo de gestión local”; FLACSO, Oficina de Publicaciones del CBC de la UBA, Universidad Católica de Córdoba.

informatización del municipio, la calidad de los servicios, una nueva articulación en lo público y privado a través de la planificación participativa y la gestión asociada.

- En lo *político-económico*, propicia *políticas activas hacia el desarrollo local-regional*⁴, orientadas a fortalecer el perfil local con la puesta en valor de la sociedad y el territorio. El concepto ideal es que el *gobierno municipal*, además de administrar eficientemente los propios recursos, hacerlo con los que se encuentran en el medioambiente y asumir una función de facilitador de oportunidades, organiza la articulación de los distintos actores sociales, económicos, culturales y estatales en torno a un proyecto estratégico de la localidad, vincula lo local con lo global, y busca la sustentabilidad.

Se promueve la capacitación desde las demandas de formación de los actores de experiencias socio-económicas y desde la oferta del territorio y de la región, articulando ambas. Como caso podemos hacer referencia al Programa Nacional Manos a la Obra. Se suscriben convenios de apoyo con áreas de extensión universitaria para la investigación y el desarrollo de programas y proyectos locales/ regionales. Se facilitan infraestructuras educativas y tecnológicas.

Se apoya la creación de parques industriales y zonas francas; se fomenta y fortalece con asistencia técnica y financiamiento a proyectos asociativos de la economía popular, empresas privadas y públicas. Se impulsan redes de cooperación y de integración (por ejemplo, conformación de consorcios o corredores productivos, convenios intermunicipales, redes de Pymes). Se conserva y protege el medio ambiente. Son algunas de las experiencias que se están desarrollando sobre la base de la cooperación desde lo territorial, económico y cultural, unas son muy incipientes, otras con mayor trayectoria.

- En lo *político-social*, se puede observar el desarrollo de nuevas y diversas articulaciones entre el municipio y la sociedad civil; se establecen vínculos con distintos sectores de la producción, del conocimiento y organizaciones no gubernamentales (en todas sus variantes pertenecientes a los estratos sociales de los pobres estructurales, los nuevos pobres y la clase media) para organizar y satisfacer las demandas sociales básicas, identificar los actores y potenciar los recursos. Relaciones que varían de estrategia desde una mayor centralización a la descentralización, incluso de gestión asociada en lo que hace al diseño y la implementación. Se articulan programas sociales nacionales con otros locales (por Ej. de autoconstrucción de viviendas, microemprendimientos, etc.).

El cambio está principalmente en la mayor vinculación con las asociaciones de la sociedad civil, que promueven el fortalecimiento en la capacidad de organización: para elaborar proyectos, gestionar recursos, ejecutar y evaluar; es una coordinación que implica el trabajo en redes y una corresponsabilidad.

Otro cambio, está en la descentralización y tercerización de los servicios públicos (por ejemplo: alumbrado, recolección de residuos, reciclaje de basura, transporte automotor). La tendencia deseada es al mejoramiento de la calidad ambiental.

⁴ Este tema fue profundizado por C. Tecco.: "El gobierno municipal como promotor del desarrollo local- regional" en *Hacia un nuevo modelo de gestión local*, FLACSO, Oficina de Publicaciones del CBC de la UBA, Universidad Católica de Córdoba.

Algunos instrumentos de esta modalidad son los espacios multiactorales, en ellos intervienen diversos tipos de organizaciones de la comunidad: ong's de ayuda social, instituciones confesionales, asociaciones civiles, cámaras empresarias de industria y comercio, organizaciones sindicales de los trabajadores, movimientos sociales, consejeros vecinales y escolares, funcionarios del ejecutivo municipal, etc. Como ejemplo podemos citar los Consejos Consultivos (CC), las Mesas de Trabajo y Consenso con sus grupos de trabajo temático, los Consejo Local Económico y Social (CLES), entre otros.⁵ De esta forma, la política social está integrada al desarrollo local-regional, vincula lo *micro* con lo *meso* y lo *macro*. Tiene una lógica de participación en el diseño, la gestión y la evaluación de los planes y programas. El Estado articula de distintas formas con los actores sociales y culturales (trabajadores ocupados y desocupados, grupos de base, cooperativas, asociaciones civiles, profesionales, comisiones vecinales, centros de formación formal y no formal, etc.). De esta manera, se busca el cofinanciamiento y la corresponsabilidad.

III. Distintas formas de autogestión y espacios multiactorales de participación en la gestión pública.

Ante los fenómenos referidos en la nueva escena local, sumado al impacto de la crisis socio-económica y la consolidación de la democracia, los ciudadanos y pobladores incrementaron sus reclamos y protestas, así como el interés por incidir y actuar en diferentes aspectos públicos; redefinieron nuevos marcos de pertenencia como grupos de reivindicación temática, de protesta, y movimientos. Como respuesta, y para poder atender las demandas de la población desde una posición más oportuna y eficiente, en algunos Estados locales crearon programas de participación con organizaciones de base y ONG's, se conformaron asociaciones interinstitucionales e intersectoriales, se desarrollaron planificaciones participativas, etc., fenómenos que dan cuenta de una articulación novedosa público-privada.

Así, se observaron distintas iniciativas desde la sociedad civil y desde la gestión de los Estados locales, que con el tiempo fueron confluyendo. Entonces, podemos reconocer estrategias tanto de la Sociedad como del Estado en la construcción conjunta de una *política pública*, donde a través de la participación se trata de generar *procesos de democratización en las relaciones políticas, sociales, económicas, culturales*.

- *Estrategias autogestivas de la sociedad civil.*

A partir de la precarización de las condiciones de vida, *desde la sociedad* -en especial, los sectores más vulnerables y excluidos por el sistema neoliberal y luego también, los sectores de clase media- y como alternativa al asistencialismo y a la

⁵ En el caso de los CC están organizados en distintos niveles: nacional, provincial, municipal y en algunos lugares barrial, con el fin de orientar, implementar y monitorear las políticas sociales y sus programas de acuerdo a las necesidades de desarrollo de las comunidades con relación a temáticas específicas: jóvenes, género, trabajo, tierra y vivienda, aborígenes, etc. Las *Mesas de Trabajo y Consenso*, algunas son espacios de construcción de acuerdos para discutir prioridades y ejecutar proyectos de urbanización en barrios, otras son experiencias de gestión urbana microregional (para ampliar ver más adelante el caso del Plan de manejo ambiental del Parque Avellaneda, CABA). Los CLES en la provincia de Bs. As., unos se conformaron como ámbitos de participación y concertación entre el Estado Municipal, actores sociales y económicos para definir estrategias de Desarrollo Local; en otros, se configuraron como espacios de coordinación y control en la adjudicación y efectivización del Programa Jefes/as de Hogar Desocupados y de todos los planes de asistencia social y sanitaria Municipales, Provinciales y Nacionales.

resignación, se fueron organizando muchas iniciativas centradas en el *trabajo asociado y autogestionado* en las comunidades locales (barrios y áreas locales) en formas de redes solidarias. Estas iniciativas tenían como objetivo resolver las necesidades propias, las de los otros, y el cuidado del medio ambiente.

Así surgieron, por ejemplo, los comedores comunitarios, las ollas populares, las huertas y granjas comunitarias, los talleres de confección y arreglo de ropa, los roperos comunitarios, las compras colectivas, el trueque, la autoconstrucción de viviendas, las asociaciones vecinales y centros de jubilados con prestaciones de servicios sociales diversos, las prestaciones de servicios personales solidarios (cuidado de enfermos y ancianos, recreación), las guarderías barriales, las escuelas de formación para promover la participación, las unidades domésticas productivas y pequeños emprendimientos mercantiles, las cooperativas de trabajo, las redes de intercambio, las cooperativas de abastecimiento, las redes de producción y comercialización locales/regionales y de comercio justo y consumo responsable, las ferias, las asociaciones de artesanos y oficios, las redes de ayuda mutua, el seguro social, los bancos solidarios y fondos rotatorios, las empresas públicas y privadas recuperadas y las cooperativas de servicios públicos. Ellas son algunas de las tantas respuestas que se vienen construyendo desde el protagonismo colectivo y la reciprocidad. Estas experiencias heterogéneas tienen distintos grados de acercamiento -o alejamiento- con el Estado, pero configuran una nueva forma de hacer economía y, en muchos casos, sus promotores y actores colectivos tienen una clara conciencia de sector dentro del marco de las actuales relaciones socio-económicas.

Todas estas expresiones integran primeras bases de lo que se denomina *Nueva Economía Social*, que viene a sumarse a las tradicionales formas de cooperativas, mutuales y asociaciones,⁶ y que exigen la construcción de un Estado responsable por la reproducción de la vida, buscan una mejor redistribución de recursos y el acceso a bienes públicos (salud, educación, transporte, vivienda, cultura, etc.).

A la vez, estos actores sociales van conformando articulaciones con otros grupos para reivindicar derechos sociales específicos a través de campañas coordinadas, por ejemplo: defensa del medio ambiente o de los derechos laborales, lucha contra la discriminación, el racismo, la impunidad, etc. También, muchos de estos proyectos y demandas se están integrando a espacios cada vez más amplios como movimientos sociales, sindicatos o frentes más amplios de participación colectiva, como ser, los movimientos piqueteros y sus diferentes agrupamientos territoriales, los movimientos de trabajadores de empresas recuperadas, las asambleas barriales, movimientos de campesinos y con otras organizaciones de orden internacional como formas de globalizar las luchas por la autonomía, la participación democrática, la articulación local/ global, la construcción de una economía social tales como el Foro Social Mundial (FSM), el Movimiento Sin Tierra (MST), Vía Campesina, la Acción Global de los Pueblos (AGP), Foro Contra las Privatizaciones (APF), los sitios Indymedia, etc.

- ***Espacios de participación multiactoral en la gestión pública.***

⁶ O sea, *lo nuevo de esta economía*, se refiere tanto a las prácticas innovadoras referidas en el párrafo anterior (además de las clásicas formas de asociación) y la participación de éstas en la gestión pública, como a la necesaria intervención del Estado para construir conjuntamente las condiciones de sostenibilidad de los proyectos en un contexto de economía mixta y la construcción de la transición hacia una economía social.

En estos espacios de participación intervienen las más diversas organizaciones de la Sociedad y del Estado (como detallamos en la nota al pie 5 de este tema) para generar procesos de gestión conjunta de políticas públicas, desde la formulación hasta la ejecución y el control de las mismas, abarcando diferentes aspectos desde las destinadas a reducir los efectos de la exclusión y la pobreza hasta la planificación del desarrollo local.

Diferentes experiencias de Gestión Participativa y casos:

- Metodologías de *Planificación Participativa y Gestión Asociada* aplicados a distintos ámbitos; por ejemplo: proyectos de relocalización de la población de Teuco-Bermejito (Chaco) y el de Pilcaniyeu del Limay (Neuquen); el “Buenos Aires Viva I, II, III y IV”, la Red GAO-Gestión Asociada del Oeste- de CABA, el Plan de Manejo del Parque Avellaneda y la Gestión Asociada del Plan de Sector Palermo.⁷
- *Experiencias de Gestión Social*
Políticas sociales y programas integrados, por ejemplo: el Plan “Manos a la Obra” que promueve proyectos socioeconómicos, el Programa de Fortalecimiento Institucional de Organizaciones de la Sociedad Civil en Espacios Multiactorales, los Consejos Consultivos como articuladores de políticas sociales y de proyectos productivos locales.

Además, hay otras experiencias de gestión pública con espacios que instrumentan diversos mecanismos participativos, de cooperación, administración y fiscalización conjunta⁸:

- *descentralización*, los Centros de Participación Popular en Montevideo, Uruguay.⁹
- *planificación participativa del presupuesto*, en Porto Alegre, Brasil o las experiencias iniciales en la Ciudad Autónoma de Bs. As. a través de los Centros de Gestión y Participación.¹⁰
- *planificación estratégica*, por ejemplo, de la Municipalidad de Puerto Madryn, Chubut.
- *desarrollo local*, del área metropolitana del Gran Rosario, Santa Fe.
- algunas *instituciones jurídicas* que son *mecanismos de la democracia semidirecta* que se están incorporando en las leyes municipales y cartas orgánicas, podemos indicar a modo de referencia:
 - la Iniciativa Popular,
 - la Revocatoria,
 - el Referéndum Popular,

⁷ Se recomienda leer: Poggiese, Héctor. *Metodología FLACSO de Planificación- Gestión*. Serie de documentos e informes de investigación N° 163, FLACSO, Buenos Aires. También en *Seminario Gestao Democrática das Cidades-*, Metodologías de participación, redes y movimientos sociales. PPGA/FLACSO, Cdade Viva- PUCRS-Prefectura de Porto Alegre-GCABA, 2002.

⁸ Ver Parte 2, Desarrollo Local- en “Hacia un nuevo modelo de gestión local”. FLACSO, Oficina de Publicaciones del CBC de la UBA y Universidad Católica de Córdoba. 1997.

⁹ Coraggio, J. L. “Descentralización el día después...” Cuadernos de Postgrado. Serie Cursos y Conferencias, UBA.

¹⁰ Ver “*Metodologías de Orcamento Participativo*” (pág 150) en “Seminario Gestao Democrática das Cidades”- Metodologías de participación, redes y movimientos sociales. PPGA/FLACSO, Cidade Viva- PUCRS-Prefectura de Porto Alegre-GCABA, 2002.

- la Consulta Popular,
- la Audiencia Pública,
- el Derecho de petición y de queja individual y colectiva,
- la Participación de los usuarios en la gestión de servicios públicos.¹¹

Estos instrumentos jurídicos pueden ser disparadores de una mayor incorporación en procesos de democratización.

- Otras formas de implementar la participación de los ciudadanos en el manejo del ámbito público municipal, es a través de:
 - los Centros Vecinales,
 - las Juntas de Participación Vecinal,
 - el Consejo Económico y Social Municipal,
 - el Consejo Municipal de la Mujer.¹²

“[...] Es necesario imaginar *nuevas formas de participación informal* que mantengan un vínculo cotidiano de comunicación entre los ciudadanos y sus entidades representativas y los funcionarios municipales,... por ejemplo reuniones periódicas en los barrios de las autoridades municipales con la gente que vive en ellos, encuestas periódicas que recaben sugerencias para priorizar la obra pública... Se trata de planificar, elaborar proyectos y tomar decisiones nutridas por los auténticos requerimientos de la gente, sin intermediaciones. Se trata también de contribuir desde lo técnico y lo político a esclarecer y definir esos requerimientos, conciliando lo ideal con lo posible y construyendo consensos públicos [...]”¹³

Podemos esbozar a grandes rasgos la especificidad de estos instrumentos en función de ciertos objetivos políticos y administrativos socioeconómicos:

- **Descentralización a través de centros de gestión política y administrativa** para mejorar la eficiencia y la calidad de las prestaciones (trámites, servicios sociales culturales, capacitación, denuncias por vulneración de derechos y deficiencias de servicios públicos), promover mecanismos de democracia semidirecta, redistribuir y compensar las diferencias estructurales de zonas más desfavorecidas, apoyar y organizar prácticas que aporten a la inclusión social. Los Centros de Participación se distribuyen en las distintas Comunas o Barrios, o sea tienen límites territoriales, por ej. los Centros de Gestión y Participación en la ciudad de Bs. As. Hay otra forma, que es la *desconcentración* sin modificar el centralismo de la gestión global, es una forma de ensayo preliminar hasta traspasar funciones, servicios y atribuciones de la administración central, por ejemplo, en la ciudad de Córdoba se hizo esta experiencia a través de los Centros de Participación Comunal. Estas formas de descentralización y desconcentración son adecuadas para las ciudades intermedias y áreas metropolitanas¹⁴.
- **Los espacios multiactorales** (consejos, mesas de trabajo, etc.) como otra forma de descentralización, operan territorialmente, conformados por integrantes que representan distintos sectores, promueven la participación ciudadana en la gestión de políticas públicas, la articulación de políticas

¹¹ Los conceptos de estas instituciones jurídicas están ampliadas en las páginas 92 a 94 por Arnoletto E.- Beltran E. en *Hacia un nuevo modelo de gestión local*. FLACSO, Oficina de Publicaciones del CBC de la UBA y Universidad Católica de Córdoba, 1997.

¹² *Idem*.

¹³ Arnoletto E.- Beltran E. *Idem* páginas 94-95.

¹⁴ Ciudades intermedias, de 100.000 a 250.000 habitantes; Áreas metropolitanas, más de 250.000 habitantes.

socioeconómicas y el fortalecimiento institucional de organizaciones sociales; instrumentan los recursos de políticas de gestión social.

- **La Gestión Social**, es el conjunto de políticas sociales activas que apuntan a: generar procesos de integración, fortalecer la capacidad de gestión y ejecución de las organizaciones sociales; participar en la definición de políticas que aseguren los derechos humanos y sociales de toda la sociedad -especialmente de los más pobres y excluidos-, fomentar el desarrollo local con proyectos socioeconómicos.
- **Las instituciones jurídicas** (referidas más arriba) son una extensión de los derechos de la ciudadanía para que ésta se exprese e intervenga respecto a ciertas funciones de la gestión pública.
- **La Planificación Participativa**, se convoca a planificar y tomar decisiones en forma conjunta para el diseño, la gestión y el control de proyectos locales de desarrollo o microregionales (por ej. para definir un futuro deseado, analizar y priorizar los problemas, posibles soluciones y acciones a corto, mediano y largo plazo: producción de bienes públicos de calidad y acceso a los mismos, desarrollo del hábitat, promoción de redes de emprendimientos económicos y sociales, etc. en un barrio o pequeñas localidades asociadas) con programas gubernamentales, consejos participativos, redes, etc. y obtener legitimación; también para lograr consenso intersectorial en conflictos urbano-ambientales y elaboración de mapas de riesgo, se trabajan políticas públicas, uso del espacio público, etc.
- **La Gestión Asociada** es para movilizar y articular distintos actores alrededor de proyectos de trabajo, ampliar o potenciar los recursos, y lograr la sustentabilidad, son ámbitos intersectoriales, interdisciplinarios, pluripartidarios.
- **El Presupuesto Participativo**,¹⁵ se convoca para participar en el debate público del gasto y de las prioridades en la asignación de recursos, y aprobación a través de etapas sucesivas, por ej.: Foros, Asambleas en cada barrio, Consejos Comunales de Presupuesto Participativo, votación para la formulación del Anteproyecto de Presupuesto. Es un espacio público no estatal que actúa como control sobre el ejercicio de la autoridad del Estado, y como sustento de las decisiones que son centrales en el interés público. Hay experiencias desarrolladas en Rosario (Santa Fe), Ciudad de Buenos Aires, Morón (Prov. Bs. As.).
- **Planificación Estratégica del Desarrollo Local**,¹⁶ la finalidad es debatir y construir una visión colectiva (entre el Estado local, Organizaciones sociales y Empresas privadas y comercios) capaz de pensar la región, la localidad, el municipio como un todo (perfil del municipio, líneas estratégicas, circuitos productivos, políticas socioeconómicas, etc.)- y reconocer su papel en el país y en el mundo; se analizan los recursos que se tienen y los que no, las posibilidades, pero también, se debe discutir las formas de generación de

¹⁵ Los ciudadanos de un pueblo, municipio, provincia (incluso puede llegar a ser de una nación) participan sobre la manera en que se recauda, sepan y puedan elegir cómo se gasta, intervengan en las prioridades (el orden de importancia y realización de las obras) y, al final del circuito, controlen su ejecución. Hay otras experiencias que son referentes: en San Pablo y Rio Grande do Sul (Brasil).

¹⁶ Para la mayoría de los municipios (85 % de los municipios son chicos, tienen menos de 10.000 habitantes) deberíamos hablar de Programación Estratégica: ejes estratégicos de la gestión municipal, consensuados con las organizaciones sociales más activas que le dan sustentabilidad. La mayor dificultad está en la escasez de recursos e insuficientes capacidades técnicas y organizativas.

ingresos y la redistribución de la riqueza. El *desarrollo integral de la sociedad*, es el eje de sentido para la gestión estatal, la economía y la sociedad urbana.

En cada caso, es preciso analizar la realidad de cada municipio en particular y sobre las posibilidades de trabajo conjunto entre el gobierno y la comunidad local. Por eso, es preciso tomar en cuenta el tamaño de la localidad o territorio, la historia del municipio y sus características de desarrollo socioeconómico, los saberes acumulados, las experiencias productivas, prácticas de asociación o de participación y los efectos percibidos, grado de inserción regional, articulaciones con el gobierno provincial y nacional, detección de referentes, etc. (Se puede ampliar el análisis con algunos de los factores descriptos en el tema 2 punto B).

En conclusión, para conformar un *sistema de poder económico-social* se requiere la *democratización* del poder económico, del sector estatal y de una sociedad local fuerte en sus raíces democráticas.

El siguiente caso es una de las tantas formas de organización que se ha gestado desde la sociedad civil, los invitamos a leer y analizar a continuación:

CASO: Movimiento de Mujeres Agropecuarias en Lucha (MML)

Son mujeres agropecuarias que salieron a defender su patrimonio, salieron a *luchar por no perder la tierra*, pues la consideraban un patrimonio familiar. Su método de lucha significó una forma innovadora de resistencia, la acción directa, a través de la irrupción en los remates para salvar la pequeña y mediana propiedad chacarera. Estas medidas obstruccionistas ayudaron a difundir a nivel nacional, el problema de la inviabilidad de las pequeñas y medianas explotaciones en el contexto del Plan de Convertibilidad.

Dice Norma Astorquia: *“Un día, hace ya cerca de diez años, la señora Lucía de Cornelli recibió la noticia de que su propiedad iba a ser rematada por falta de pago de un crédito y en su desesperación, queriendo salvar su bien, se dirigió a la radio FM de su pueblo e hizo pública su situación, pidiendo solidaridad.*

De ahí en más, comenzó esta marcha que nos mantiene en contacto y comunicados por medio de nuestros teléfonos y siempre aparece alguien en cada uno de los pueblos, que por su disposición para comprometerse con los otros se va conectando.

Un día me llega una invitación a una asamblea en la ciudad de Rosario y fue allí donde encontré una respuesta a mi situación. Porque yo a la par de mi marido y mis cuatro hijos creíamos, y nos decíamos, que éramos incapaces, ignorantes, que nuestra falta de preparación, de estudio, era lo que nos estaba llevando a trabajar sin rentabilidad, sin progreso, sin futuro. Pero en esa asamblea comprendí que no éramos sólo nosotros, sino que había un gran grupo de familias que estaban viviendo la misma situación. El endeudamiento de los pequeños y medianos productores con las distintas entidades bancarias (provinciales, Nación o privadas), era general. Allí empezó una tarea que al principio fue de pocos y que hoy se extiende por todo el país.

Un 8 de marzo de 1995, hicimos nuestra primera marcha hasta la capital para hacerle llegar un petitorio al gobierno. Pedíamos el cese de los remates, que todavía siguen, pedíamos la refinanciación de nuestras deudas a 20 años, y lo más importante, el recálculo de las mismas. Sobre ese petitorio no tuvimos respuesta.

Estamos preparando nuestra asamblea anual... con la conformidad de todas las mujeres, tenemos claro qué pedirle al gobierno... Estamos trabajando a pérdida...pero no tenemos alternativa, porque no podemos, ni queremos, ni vamos a dejar nuestros

campos. Porque la mayoría de los pequeños productores tenemos propiedad porque la hemos heredado, no ya de nuestros padres, sino de nuestros abuelos y más atrás también... Hay que saber que si el campo no tiene rentabilidad y no se puede invertir ningún otro eje de la economía puede moverse, y que si hay sólo cuatro dueños de la tierra, los demás somos esclavos. Y es muy difícil barajar y dar de nuevo si el naípe no lo podemos tomar.”

Fuente: “Barajar y dar de nuevo”, compiladoras: Diglio y Gilges N.- Secretaría de Extensión Universitaria. Dirección General de Capacitación Continua.

Se recomienda ver:

http://nexos.unq.edu.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=874&Itemid=0

ACTIVIDADES

1 – Desde su propio sentido común, ¿cómo describiría el “modelo” de la economía de capital y las proposiciones de la economía social?

- La economía de mercado es...

- La economía social es...

2 – A modo de conclusión, ¿qué diferencias puede establecer entre ambas formas de economía? Destaque las principales idea-fuerza:

ECONOMÍA DE MERCADO	ECONOMÍA SOCIAL

3 – ¿Qué experiencias tiene sobre algunas de estas prácticas? Reflexione desde la gestión municipal, desde el trabajo en territorio con organizaciones sociales o como ciudadano.

4 – Identifique dos o tres experiencias concretas que se vienen desarrollando en el territorio en el que está inserto. Entreviste a algunos de sus actores para conocer los objetivos que los movilizan, las acciones que implementan y cómo están organizados.

5- ¿Conoce o tiene referencias de alguna de estas formas de gestión participativa? ¿Cuáles?

Analice cómo fue el proceso, el estado de situación actual, logros y dificultades.

6- ¿Qué ideas les sugiere el siguiente texto? Escríbalas a continuación.

“Al mismo tiempo, tengamos en cuenta que [...] bajo la denominación 'Estado' está emergiendo una nueva forma de organización política más amplia que el Estado: un conjunto híbrido de flujos, organizaciones y redes en las que se combinan y solapan elementos estatales y no estatales, nacionales y globales.

El Estado es el *articulador* de este conjunto [...] En la nueva e incipiente organización política, el Estado se encuentra [...] en el punto de partida de su repolitización como elemento de *coordinación*... de los distintos intereses divergentes y contradictorios [...] es una lucha por la democratización de las funciones de coordinación (en el pasado el Estado tenía el monopolio regulador) [...].

De ahí que la tensión entre democracia y capitalismo, de urgente reconstrucción, sólo pueda reconstruirse si la democracia se concibe como *democracia redistributiva* [...] convertir al *Estado en componente del espacio público* no estatal...Esta transformación del Estado es la que denomino *Estado como novísimo movimiento social*...La democracia redistributiva debe ser de participación democrática, debe incidir tanto en la acción de coordinación del Estado, como en la actuación de los agentes privados (empresas, organizaciones no gubernamentales y movimientos sociales), cuyos intereses y prestaciones coordina el Estado. En otras palabras: *no tiene sentido democratizar el Estado si no se democratiza la esfera no estatal*. Sólo la convergencia entre estos dos procesos de democratización permite reconstruir el espacio público de la deliberación democrática [...].

El Estado debería convertirse en un terreno de *experimentación institucional*, en el que coexistan y compitan por un tiempo distintas soluciones institucionales a modo de experiencias piloto, sometidas al seguimiento permanente de los colectivos ciudadanos como paso previo a la evaluación comparada de prestaciones de cada una de ellas.

Este nuevo Estado democrático debería basarse en dos principios:

1º [...] asegurar la igualdad de oportunidades entre los distintos proyectos de institucionalidad democrática;

2º [...] pautas mínimas de inclusión que hagan posible una ciudadanía activa capaz de controlar, acompañar y evaluar la valía de los distintos proyectos [...].¹⁷

7- En grupos, dibujen en un papelógrafo cómo imaginan un Estado local como “un nuevo y gran movimiento social”.

8 – Analicen grupalmente el caso presentado y vinculen los contenidos hasta aquí desarrollados. Registren los aspectos que pudieron identificar y luego compártanlos en plenario.

IV. La gestión con participación social de la economía

Conceptualizaciones sobre la gestión. Factores que atraviesan los procesos de gestión. La intervención desde la complejidad. La incertidumbre es parte de la gestión. La Gestión política de la Economía Social. La Gestión Participativa, marco conceptual. Componentes del dispositivo de Gestión Participativa. Gestión Participativa y Desarrollo Local. Condiciones básicas.

Conceptualizaciones sobre la gestión

En el anterior tema describimos con fines didácticos dos paradigmas básicos de *gestión pública* para organizar los recursos y satisfacer las necesidades de una

¹⁷ Este material es una síntesis del capítulo “El Estado como novísimo movimiento social” en *Reinventar la democracia: Reinventar el Estado*, Boaventura De Souza, S., CLACSO, 2005. Las letras en cursiva son mías.

sociedad determinada. Señalamos las principales transformaciones contextuales que a su vez incidieron en los escenarios locales, consecuentemente tanto desde la gestión estatal local como desde la sociedad civil se crearon nuevas respuestas para encarar los cambios que estaban aconteciendo y las necesidades crecientes. La cuestión de lo público se complejizó y se hizo necesario buscar formas de gestión conjunta en sus distintos niveles para poder comprender y conjugar las diferentes perspectivas de los actores y los múltiples factores que los atraviesan.

En el presente tema, explicaremos conceptualmente los diferentes aspectos que hacen a la gestión en general desde un enfoque técnico-social administrativo. A continuación vamos a perfilar a modo orientativo, el horizonte a lograr desde la Gestión de la Economía Social y el Desarrollo Local, o sea desde una perspectiva político-ideológica. Luego, más específicamente los fundamentos metodológicos de la Gestión Participativa y los principales componentes de ésta que facilitan los procesos de democratización. Finalmente, planteamos las relaciones entre la Gestión Participativa y el Desarrollo Local que deseamos contribuir a su logro, en consecuencia señalaremos las condiciones básicas que se deben generar.

Gestión es la acción y efecto de gestionar. *Gestionar* es hacer diligencias conducentes al logro de un propósito, un negocio o de un deseo cualquiera. Ambas palabras están ligadas en su origen a otra: *gestar*, que es preparar o desarrollar algo, un sentimiento, una idea, una tendencia individual o colectiva¹⁸.

En el campo de las ciencias de la administración, la palabra gestión, es más conocida por “management” –que también significa *administración*, en el sentido de organizar, también, es *dar un sentido o rumbo*-. El que asume esa función es el “manager” o *gerente*, sea de una organización pública o privada o de alguna área de las mismas.

Por lo tanto, la gestión es *conducir o llevar a cabo* un proyecto, esto implica la concreción de acciones planificadas para llegar a los objetivos y metas propuestas.

La gestión es el *proceso* que va entre la situación actual y la deseada. Está ligada a la acción, o más bien, *conjunto de acciones interrelacionadas, con el fin de concretar determinados propósitos*. Las principales acciones de la gestión son: planificar, organizar, dirigir, coordinar, comunicar, ejecutar, verificar y evaluar. Estas acciones forman un ciclo continuo, luego de determinar las dificultades y analizar los resultados, se vuelve a planificar o reformular la planificación.

En síntesis, la gestión es la capacidad de transformar los objetivos -que previamente fueron planificados- *en resultados* a través de *acciones cotidianas que surgen de una serie de decisiones*.

La gestión se despliega en el marco de un *contexto* de factores¹⁹:

- *materiales* (las condiciones sociales, económicas y políticas de producción y reproducción);
- *simbólicos* (ideas, valores y prácticas que conforman una cultura, por ejemplo, la ayuda mutua y la asociación voluntaria en la economía social)

Siempre hay *actores involucrados* y una compleja trama de relaciones entre estos. Estos pueden ser *agentes de políticas públicas* (funcionarios de áreas de gobierno) y

¹⁸ Las definiciones corresponden al Diccionario de la Real Academia Española.

¹⁹ Estos factores y otros son ampliados en el siguiente punto de este tema.

actores sociales que protagonizan y participan de distintas formas de organización y acción, como ser individuos, referentes barriales, asociaciones y colectivos.

La gestión, necesariamente precisa de ciertos *recursos* (económicos, financieros, técnicos, humanos, infraestructura, equipamiento, etc.) y se desarrolla en un *horizonte temporal* (con períodos de tiempo entrelazados; el inmediato, es lo que se logra en un plazo corto y en forma tangible, y el mediano y largo plazo se refiere a sostener un proyecto institucional que va más allá del período de una gestión de turno).

El proceso de gestión siempre conlleva una *posición ideológica* -que es ética y política a la vez-, explícita e implícita. Es preciso deliberar este tema en el interior de los equipos de trabajo para acordar criterios, porque la toma de posición atraviesa los análisis e interpretaciones de la realidad y cada paso del proceso de decisión.

Metodológicamente, en el contexto de la conducción de políticas de Desarrollo Local en un Municipio, la gestión es el paso posterior de la *Planificación Estratégica o Plan de Gobierno* –situación futura deseada a largo alcance, los principales principios-guía y cursos de acción- expresada en un documento con el fin de tener claros los objetivos a lograrse y dar sentido a lo que se hace.

Para organizar esa planificación estratégica, se formula la *Programación o Planificación operativa*: se fijan objetivos específicos en determinados tiempos (metas), se preveen y estiman los recursos necesarios, se distribuyen las tareas y acciones correspondientes, se verifican y controlan los resultados. Definir estos componentes nos permite poder gestionar.

Por ejemplo:

<i>Componente</i>	<i>Descripción</i>
Objetivos Generales	Resultado que buscamos al final del proyecto, se logra a mediano y largo plazo.
Objetivos específicos	Resultados en el corto plazo; deben ser compatibles y complementarios.
Líneas de Acción	Que se complementan para lograr los objetivos específicos.
Grupo meta / población objetivo	A quiénes va dirigido.
Metas Impacto previsto	Resultados esperados e indicadores cuantitativos y cualitativos.
Ubicación	Lugares de intervención.
Responsables Equipos de trabajo	Distribución de tareas y responsabilidades.
Actividades	Descripción de acciones.
Insumos	Recursos humanos y materiales.

Presupuesto	Costo del proyecto.
Cronograma	Organización de los tiempos.
Seguimiento y evaluación	Control de resultados y ajustes de la planificación.

Son imprescindibles los instrumentos de control para medir el grado de acercamiento o alejamiento con respecto a lo planificado, para ello contamos con:

- *el presupuesto,*
- *la contabilidad,*
- *las estadísticas y*
- *los indicadores²⁰.*

Los indicadores son una herramienta muy valiosa para determinar el grado de logro de los objetivos, pero estos deben ser consensuados o acordados entre los agentes comprometidos. Estos se pueden organizar y categorizar de distintas formas, cada una de estas categorías y los indicadores mismos tienen que estar claramente definidos. Es necesario diseñar un buen sistema de información y métodos de captura de datos.

Algunos ejemplos de estos indicadores agrupados según las categorías:

Categorías	Indicadores
<i>Desarrollo Económico:</i> crecimiento hacia fuera, apoyo gubernamental, desarrollo productivo, etc.	empleos, obras públicas y fomento municipal, productividad del capital en el municipio, participación de la población económicamente activa ...
<i>Desarrollo Social</i>	condición de pobreza, vivienda digna, escolaridad básica, mortalidad infantil ...
<i>Gestión Pública Municipal :</i> Funcionalidad del ayuntamiento, administración municipal, atención y participación ciudadana, coordinación intergubernamental...	reglamentos básicos establecidos, plan de desarrollo municipal aprobado, liquidez o flujo de caja, ejercicio de la contraloría, mecanismos permanentes de consulta ciudadana, realización de programas c/ participación ciudadana, interacciones entre direcciones y comisiones de la municipalidad, convenios establecidos c/ otros niveles de gobierno...
<i>Sustentabilidad Ambiental:</i> ordenamiento urbano territorial, manejo de desechos sólidos, agua, protección de áreas verdes	Programa de desarrollo urbano, reglamento de uso de suelos, lugar oficial para disponer los desechos sólidos, reciclamiento de los desechos sólidos, calidad del agua, monitoreo permanente de la calidad de aguas residuales, áreas verdes x habitante ...

Además hay otras herramientas imprescindibles para relevar aspectos *cualitativos²¹*, tales como: *cuestionarios, entrevistas, indicadores, reuniones*

²⁰ Básicamente estos son instrumentos de verificación cuantitativa. Se recomienda leer complementariamente "Tecnologías administrativas aplicadas" por Larocca H.A. en "Dirección de Organizaciones".- Macchi.

periódicas de seguimiento y evaluación de los equipos técnicos y con los actores de los programas/ proyectos y destinatarios.

Otros aspectos imprescindibles para la gestión en los municipios: es la conformación de Equipos de Gestión, desarrollar en forma integrada los *sistemas de información, de comunicación y de capacitación permanente* para organizar consistentemente el *sistema de planeamiento estratégico y participativo*. A su vez, para que estos sistemas puedan ponerse en marcha se deben generar *procesos de integración, organización y participación* en las estructuras locales – departamentos, direcciones, y secretarías del municipio-. A medida que estos procesos avanzan se podrá observar que tienen efecto en cada uno de los instrumentos –los sistemas mencionados- y en las estructuras que tienen un mismo fin.²²

Por ejemplo, la Dirección de Desarrollo Comunitario se puede integrar con la Dirección de Obras Públicas, para desarrollar en conjunto un Programa de Autoconstrucción de Viviendas, a su vez pueden integrar a las asociaciones vecinales, la Facultad de Ingeniería de la Región y algunas empresas proveedoras de materiales de construcción. Luego de la etapa de integración se puede establecer la organización del Programa y la ejecución con la participación de todos los actores intervinientes. Se pueden generar instrumentos tales como, un corralón comunitario de materiales o de herramientas de trabajo, talleres de oficios para la construcción, cooperativas de trabajo, etc... Las formas que adquieran estos instrumentos (el producto), reflejará la forma en que fueron generados (el proceso).

De esta forma, en la medida que las estructuras locales se integran, organizan y participan entre sí, el sistema social va pasando por procesos similares.

Factores que atraviesan los procesos de gestión

Cuando hacemos intervenciones desde la gestión local, existen muchos factores que influyen en las relaciones entre los distintos agentes y actores, como así en la dinámica interna de los distintos agrupamientos y colectivos, para tomar en cuenta y evaluar podemos referir algunos de estos:

1. Desde lo macro político-social: nos referimos a elementos condicionantes del contexto y el entorno inmediato.

- *las sucesivas reformas del Estado y la globalización* en sus distintas dimensiones (el impacto fue desigual en los municipios);
- *el grado de autonomía del municipio* respecto al Estado Provincial y Nacional;
- *la incidencia del entorno y de la historia social:* las características geográficas y demográficas, los recursos naturales, la construcción socio-cultural del territorio, los factores y condiciones de producción y reproducción, las

²¹ Para conocer los efectos subjetivos, grupales y colectivos (percepciones, actitudes, comportamientos, agrupamientos, nuevos proyectos, efectos no esperados, etc.)

²² Estos contenidos que hemos resumido están desarrollados en el Anexo de “La Red Argentina de Municipios Autosustentables: una propuesta para relacionar y compartir experiencias” por A. Barreto, en “Desarrollo Local” CICCUS. 2001.

brechas económico-sociales, la administración pública y sus prácticas, la infraestructura y servicios públicos y acceso a los mismos, etc.

2. *Desde lo meso político-social*: son variables externas que atraviesan a los grupos y equipos (grupos externos e instituciones que conforman un tejido de relaciones).

- *los juegos de poder y alianzas*: esto conlleva la conformación de subgrupos con objetivos, intereses y valores distintos (los oficialistas y opositores de turno, los conservadores del estatus quo, los renovadores y cuestionadores, los oscilates según las circunstancias o motivaciones despertadas, etc.);
- *las instituciones* dominantes y su impacto, las distintas formas de asociación y organización y las experiencias que marcaron, etc.

3. *Desde lo micro-social*: están operando en el interior de los grupos e instituciones.

- *las matrices vinculares y comunicacionales*, con sus formas de relación predominantemente cooperativas o competitivas en los grupos y en los espacios de participación;
- *la relación con la figura de autoridad* sea interna o externa, las personas, grupos y colectivos se posicionan de distinta manera, por ejemplo, de aceptación, resignación, confrontación, dependencia, autonomía, etc., de acuerdo a distintas situaciones y en diferentes lugares;
- *el interjuego grupal de roles*; el juego de poderes internos;
- *la historia vincular previa* entre personas, grupos e instituciones;

La intervención desde la complejidad

Partimos del reconocimiento de que la realidad está constituida y atravesada por la complejidad, en el sentido que existen múltiples interacciones e interferencias entre distintas unidades y en diversas dimensiones.

Los fenómenos sociales se caracterizan por la *diversidad* –que primero hay que empezar a reconocer y valorar-; se relacionan varios actores con valores e intereses coincidentes, opuestos o simplemente diferentes, estos actores operan con diversas racionalidades, saberes, capacidades y códigos; tienen determinados posicionamientos y ejercen distintos roles sociales.

Por otra parte, en los procesos participativos hay que desarrollar una capacidad para establecer, sostener y desarrollar relaciones, espacios y formas de trabajo que generen procesos de “relacionamiento”, articulación, negociación y construcción de consensos.

Las intervenciones tienen que resolver muchas tensiones que provienen de distintos campos, cada uno con sus criterios y lógicas, entre otros podemos señalar: tensiones entre la esfera pública y la privada, los gobiernos Municipal, Provincial y Nacional, identidades supranacionales y las regionales, la planificación tecnocrática centralizada nacional, sectorial, regional o local, y la planificación participativa a escala nacional, regional o local, la planificación de las grandes empresas privadas, algunas multinacionales que responden a directivas del exterior, los enfoques técnicos y las tecnologías aplicadas, la lógica económica, los estilos y lógicas

políticas, la lógica de los tiempos de los actores sociales, las pautas culturales entre diferentes grupos sociales.

Por cierto, la evolución de los procesos no es lineal y ascendente sino cíclica, a veces reiterativa y otras con saltos espiralados, incluso por momentos conflictivos y retrocesos, coexisten la transformación y la contradicción. Intervienen y concurren factores tales como la individualidad, la sociedad, condiciones de género, el medio ambiente, las capacidades personales y sociales, la historia local, regional y nacional, lo imaginario y las determinaciones políticas, económicas, etc. todos a la vez. También, la complejidad comprende incertidumbres, indeterminaciones y fenómenos aleatorios.

Toda intervención es una acción producto de una decisión, de una elección, pero también es una *apuesta* -en nuestro caso es sociopolítica-, y ésta encierra un riesgo y cierta incertidumbre.

La intervención requiere de una *estrategia*, “[...] La estrategia permite, a partir de una decisión inicial, imaginar un cierto número de escenarios para la acción, escenarios que podrán ser modificados según las informaciones que nos lleguen en el curso de la acción y según los elementos aleatorios que sobrevendrán y perturbarán la acción. La estrategia lucha contra el azar y busca información... mas no se limita a luchar contra el azar, se trata también de utilizarlo [...] saca ventaja del azar.

“[...] La palabra *estrategia* se opone a la palabra *programa*. Para las secuencias que se sitúan en un ambiente estable, conviene utilizar programas [...] no obliga a estar vigilante, no obliga a innovar [...]. Si surge algún elemento aleatorio debemos concentrarnos en la estrategia [...] para salir de la crisis.”²³

La idea es: *prepararse para lo inesperado* y esto precisa de un *pensamiento complejo*, que es estar atento a *lo incierto e imprevisto* para que éste aporte a la estrategia que pueda resolver los problemas de este tipo.

Esta perspectiva, supone abandonar las soluciones que resolvían las viejas crisis y elaborar soluciones novedosas. Para ello es necesaria la *búsqueda permanente de información en el ambiente* y una *mirada sistémica*, generar *acciones y prácticas creativas* como estrategia frente a las transformaciones del entorno y el contexto.

Para *comprender la complejidad* es preciso aplicar una perspectiva sistémica, abarcando distintas lógicas y tiempos: sociales, políticos, económicos y técnicos. A la vez en las intervenciones, pensar y actuar desde la articulación, la coexistencia y la paradoja.

Por otra parte, las problemáticas de los procesos sociales que hay que resolver actualmente, requieren resolver la tensión entre la capacidad de cohesión y los riesgos de la fractura. El dilema que se nos presenta, es poder transitar desde modelos verticales de relaciones (sociales, económicas y políticas) hacia otro de coparticipación, cogestión, articulación y acción colectiva.

La incertidumbre es parte de la gestión

La naturaleza misma de los procesos que se despliegan en el territorio es cambiante y muchas veces circunstanciales, debido a una serie de situaciones además de las referidas en el párrafo anterior, tales como: las oscilaciones de los mercados y

²³ Como lectura complementaria ver “El paradigma de la complejidad” por Morin E.

precios, nuevos factores técnicos, institucionales o políticos que inciden en los actores de la comunidad y el entorno inmediato (por ejemplo, en tiempos electorales hay una reconfiguración de las alianzas y de las acciones en territorio); los censos y estadísticas dan información insuficiente o imprecisa; entre el tiempo de la planificación y el de la ejecución aparecen aspectos específicos no visibilizados (aunque estaban presentes desde un principio); éstas son algunas de las muchas circunstancias no previsibles que pueden hacer variar tanto los objetivos como las tácticas de consecución de los mismos.

El contexto no es permanente, más bien, la regla es la inestabilidad, por lo que es preciso *crear dispositivos que incorporen la incertidumbre en el operar cotidiano* de los equipos de trabajo, haciendo los cambios y ajustes que sean necesarios, elaborando nuevas opciones, ya que toda planificación debe considerar la evolución de las circunstancias. A esto lo llamamos “*administrar la crisis*” que conlleva todo proceso de gestión.

Una forma de aplicar el pensamiento complejo, es empezar a construir un consenso sobre *lo constitutivo de la incertidumbre en el campo*.²⁴ En general, en el interior de los equipos de trabajo no es frecuente el reconocimiento de este aspecto –lo incierto de los procesos de intervención en el territorio, más bien la tendencia es forzar la realidad a lo *programado* o se despliegan argumentos lineales entre relaciones causa-efecto que justifican la falta de resultados de algunos pasos -, por lo cual se recomienda luego de establecidas las etapas y acciones de un programa o proyecto, trabajar anticipadamente entre todos los integrantes sobre lo imprevisible, identificar posibles obstáculos o dilemas y reconocer las percepciones que se movilizan al respecto. Luego de hacer este diagnóstico, diseñar diagramas de caminos críticos y opciones (en vez, de atenerse meramente a las secuencias dispuestas).

A la vez, para encarar la complejidad y la incertidumbre que va emergiendo, la propuesta es que la planificación, la implementación (o gestión propiamente dicha) y el control (seguimiento y evaluación) estén ligados lo más próximamente posible, que no sean sólo etapas contiguas: que *se planifique a la vez que se gestione, se gestione mientras se planifique y se evalúe permanentemente todo el ciclo*. O sea, tomando como referencia la planificación prevista, disponer de reuniones regulares donde sistemáticamente se haga un análisis breve del estado de situación, se identifiquen las dificultades relativas a la gestión y se planteen alternativas posibles, haciendo los ajustes y cambios que sean necesarios en la planificación-gestión.

Este abordaje implica una *reflexión permanente* sobre los supuestos básicos desde los que se parte individualmente y el equipo, la implicación sobre lo que se está operando, el sentido de las acciones desarrolladas y la propia responsabilidad en los resultados logrados y efectos producidos: También hay que estar dispuestos a la construcción de nuevos sentidos y *reconfigurar las etapas y procedimientos*.

Hasta aquí hemos desarrollado los principales aspectos que componen la gestión y los atravesamientos contextuales de la misma desde un *enfoque socio-técnico de la administración*. A continuación, vamos a encaminar el tema de la gestión y la elección de los instrumentos metodológicos desde una *perspectiva político-ideológica*.

²⁴ Bibliografía complementaria: Primavera, H. “Gerencia social y epistemología: reflexiones acerca de la construcción de herramientas de intervención”, en “Nuevos paradigmas en mediación: destrezas y perspectivas”, de Littlejohn, S. y Fried Schnitman, D.- Paidós.

La gestión política de la Economía Social

Queremos especificar que la gestión a la que apuntamos es mucho más que simplemente establecer y dirigir planificaciones de corto plazo en función de un presupuesto según los recursos que hay, con una lógica de escasez, productividad, eficiencia y eficacia.

Fundamentalmente, la gestión a la que nos orientamos tiene un *sentido político progresivo*, que es intervenir en el interior de las estructuras económicas y sociales de forma factible²⁵, hacia la reconstrucción de relaciones solidarias, equitativas y sostenibles en una sociedad organizada por el *principio de reproducción ampliada*. O sea, con un pleno desarrollo en cantidad, complejidad y enriquecimiento de las capacidades y potencialidades de las personas, sus comunidades y las siguientes generaciones, a la vez que protegiendo y aumentando la resiliencia²⁶ de éstas y cuidando el medio ambiente.

Es una intervención de organización consciente –producto de la voluntad y la capacidad de diseño- con *objetivos y marcos estratégicos* –que modifiquen la realidad de la que se partió-.

Para lograr estos propósitos se desarrolla un proceso progresivo de *planificación e intervención colectiva en las decisiones* de mediano plazo con protagonismo de los actores sociales en la implementación y evaluación de las acciones.

Para transitar el camino hacia este horizonte, se requiere de la *participación activa* de múltiples actores organizados: organismos públicos de los gobiernos central, provincial, municipal (ministerios, direcciones, área social, juventud, mujer y familia, etc.), ONG's, grupos de base, asociaciones, cámaras, organizaciones de segundo grado, etc. A la vez, es preciso que estos agentes públicos y actores sociales sensibilicen y comuniquen el sentido de la participación en la toma de decisiones al resto de la ciudadanía para involucrarlos responsablemente en estos procesos.

La estrategia de estos procesos se desarrolla a través de la autogestión y la asociación en el ámbito local y regional mediante redes, el imprescindible fortalecimiento de los actores locales y la concertación (como herramienta que posibilita y da sentido a la participación real).

La cuestión es ¿cómo se hace desde la gestión estatal? ¿qué metodologías de gestión son las más apropiadas para trabajar en el territorio? ¿qué dispositivos facilitan estos procesos?. Pensando estas preguntas los invitamos a leer el siguiente punto.

V. Gestión Participativa. Marco conceptual

La gestión pública de procesos de Desarrollo Local desde una perspectiva de Economía Social precisa de metodologías afines a sus propósitos y a cómo lograrlos. En esta perspectiva reconocemos el valor de las Metodologías de Gestión Participativa²⁷, se parte desde un enfoque *multireferencial*, es decir, se toma en cuenta lo complejo de los ambientes sociales y los múltiples factores que intervienen en él simultáneamente, que estos no pueden ser analizados desde una única mirada (como tradicionalmente se venía haciendo), sino que es menester articular distintas visiones para comprender la realidad e intervenir en ella. En este mismo sentido se

²⁵ Me refiero a que *pueda ser realizable*.

²⁶ Aptitud de personas y grupos de seguir proyectándose en el futuro a pesar de ciertas condiciones adversas).

²⁷ Nos estamos refiriendo a: la Planificación Participativa, la Gestión Asociada, el Presupuesto Participativo, la Planificación Estratégica o Programación Estratégica.

vincula lo desarrollado con respecto a la *complejidad* (ver punto C, de este mismo tema).

Este conjunto de metodologías son instrumentos por excelencia para la construcción colectiva de un desarrollo local/ regional sustentable, la integración de proyectos hacia una economía social, crear relaciones sociales y económicas innovadoras, ya que se generan nuevas formas de “saber-hacer”.

El principio básico de la Gestión Participativa es la *participación conjunta entre el Estado* (“decisores públicos”, políticos, asesores, funcionarios de la administración, técnicos) y *la Sociedad* (organizaciones, asociaciones, universidades, vecinos, usuarios) para reconocer las demandas de la población, compartir el conocimiento de los problemas de la localidad o región y su complejidad, debatir y decidir proyectos consensuados que orienten las acciones de todos hacia un desarrollo incluyente, asumir las diferentes responsabilidades y lograr la sustentabilidad de las propuestas.

El núcleo de esta propuesta es *la dimensión transformadora* de la participación ciudadana, en tanto se articulan el pensamiento y la acción política.

Se busca alcanzar un *cambio de posición* en las relaciones sociales de poder, y a la vez, *generar las condiciones de sustentabilidad social de estos procesos*. Por lo tanto, la gestión con este enfoque participativo tiene un impacto psicosocial en lo individual, grupal y colectivo. Es un modo de *pensar-hacer la realidad para transformarla*.

Otro concepto central es, *la apropiación de la cuota de poder*²⁸ que tenemos cada uno *sobre los propios actos*²⁹, o sea, de lo que se trata es tomar lo que nos es propio o lo que nos pertenece por derecho. Por ejemplo: tenemos derecho a informarnos, a opinar, a elegir, a decidir, a proponer, a controlar sobre las funciones de gobierno.

En consecuencia, la apropiación de la que estamos hablando implica *restituir la parte de poder enajenado*. Por una parte, por el sistema de relaciones (políticas, económicas, jurídicas, sociales y culturales) y, por otra, por nosotros mismos cuando no lo ejercemos o no nos responsabilizamos (es más, está naturalizado que sea el otro el que decida, o en el mejor de los casos que lo haga en representación de un grupo o sector). Cuando ejercitamos nuestra parte de poder, lo podemos hacer sobre los propios actos (por ejemplo, al decidir, al emprender, etc.), o sobre los de otros (al cuestionar, al poner un límite a la arbitrariedad) o sobre el entorno (al preservar la biodiversidad o al promover ciertos proyectos socio-productivos).

Las relaciones sociales son relaciones de poder entre clases y sectores, la cuestión es reformular las condiciones de estos vínculos: ¿cómo estamos ubicados? ¿qué necesitamos? ¿de qué forma participamos de esa relación y cómo la sostenemos? ¿dónde queremos estar o qué queremos alcanzar? Son algunas de las cuestiones a resolver.

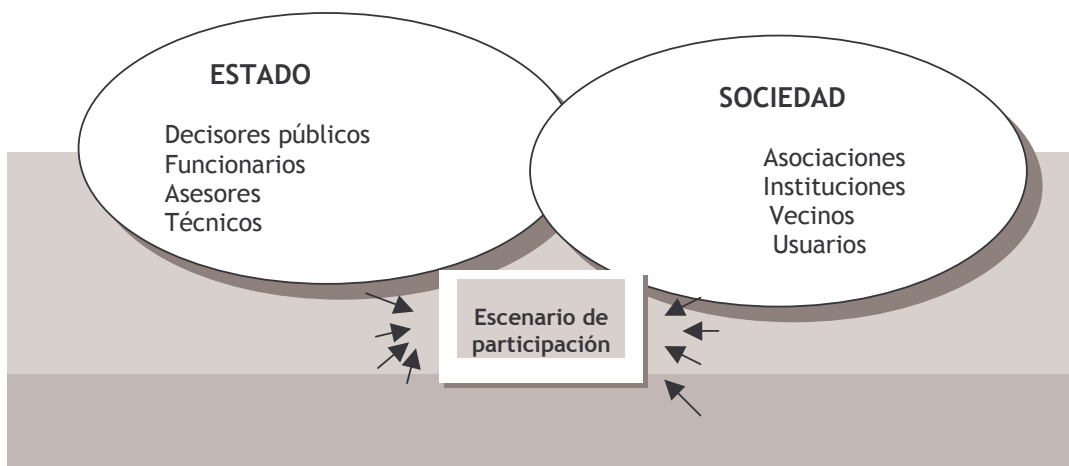
²⁸ Poder, es la capacidad o facultad que permite hacer algo, también es la capacidad de elegir opciones, o de actuar o influir en el comportamiento de otro individuo o grupos. Está relacionado con la autonomía individual, pero también con la acción social colectiva. Las relaciones sociales son relaciones de poder. El poder sirve para cambiar y para regular estos cambios.

²⁹ Para profundizar este punto, se recomienda leer el Capítulo 12, “El movimiento de apropiación del acto o una nueva concepción del poder” en *La sociedad no es una familia. Del Psicoanálisis al socioanálisis*, Mendel, Gerard, Paidós, 1982.

En este sentido, *el análisis crítico de las relaciones sociales desde la vida cotidiana* es un excelente instrumento para tomar conciencia, actuar responsablemente³⁰ y apropiarnos de nuestro poder.

Es fundamental en estos espacios, que la negociación de estrategias resulte de ciertos acuerdos básicos y reglas de decisión y acción que pauten las prácticas (transparencia, representatividad democrática de los participantes respecto a sus representados, reconocimiento respetuoso de las diferencias, etc.).

Si bien en un primer momento los *dirigentes y promotores* tienen la responsabilidad de llevar adelante este proceso, tomando como propias las iniciativas generadas en los espacios de participación, es esencial para este tipo de gestión favorecer la *autonomía de los ciudadanos* generando y apoyando las condiciones necesarias para que todos participen en los momentos propicios, no sólo en la fase de toma de decisiones, sino también en las fases de implementación y control.³¹ Los mayores resultados se alcanzan si todos sienten que su participación es valorada por los demás y que tiene resultados importantes en el logro del bien común.³²



La práctica de la Gestión Participativa nos lleva a hacer algunos planteos sustantivos que implican, entre otros:

- reorganizar el Estado en sus funciones políticas y administrativas y en su cultura de servicio a la comunidad;
- asegurar los derechos humanos y sociales de toda la sociedad y la existencia de oportunidades dignas para todos;

³⁰ Me refiero por responsablemente, a la capacidad de generar respuestas con el propósito de satisfacer determinada necesidad.

³¹ En este sentido, es muy interesante la experiencia del Programa de Fortalecimiento Institucional de los Consejos Consultivos, Espacios Multiactorales y de las Organizaciones de la Sociedad Civil, diseñado por el CENOC. El IIED-AL desarrolló un Sistema de Evaluación del Impacto que permitió identificar las estrategias de incidencia de estas instituciones mixtas en las políticas sociales. También se presentan diversas experiencias. Se recomienda leer "Espacios Multiactorales y Políticas Públicas. De la experiencia a la conceptualización" por M. I. Bertolotto y A. Clemente.- CENOC- IIED-AL.

³² Se recomienda como lectura complementaria "Gestión Local Participativa: del barrio a la ciudad" por Llona M. - DESCO, 2001.

- reformular socialmente la organización de los recursos, los modos de crecimiento y las pautas de redistribución de la riqueza por acción del Estado;
- articular las relaciones políticas entre Estado-Sociedad-Economía;
- redefinir y politizar (en el sentido de generar una voluntad transformadora) lo público;
- integrar mecanismos de democracia participativa a la democracia representativa, para fortalecer las bases del poder local;
- generar procesos culturales que consoliden la identidad del sujeto colectivo y el protagonismo, para el ejercicio de una ciudadanía activa.

Componentes del dispositivo de Gestión Participativa

Nos referimos al término dispositivo al arreglo organizativo de espacio, tiempo, relaciones y propósitos diseñado para facilitar la emergencia y el desarrollo de movimientos instituyentes (o sea, de cambios).

En este sentido, los componentes del dispositivo de las metodologías participativas son *productores* de las transformaciones generadas. A la vez, los mismos son *provocadores*, en tanto estimulan disposiciones, posibilitan el hacer, el crear. Por último, son *organizadores técnicos*, en tanto posibilitan la intención de cambio.

Los componentes:

1. la conformación de espacios públicos de participación;
2. la toma de decisiones participativas;
3. el trabajo en redes;
4. la articulación;
5. el trabajo en equipo.

Los espacios públicos de participación, la toma de decisiones participativas y el trabajo en redes, son el corazón de las metodologías que hemos elegido. La articulación y el trabajo en equipo son una consecuencia necesaria para la coordinación y cooperación entre las diferentes áreas de gobierno conjuntamente a las organizaciones sociales y privadas.

1. Conformación de espacios públicos de participación

La conformación de espacios públicos de participación van formalizando distintas articulaciones: actores, diagnósticos, proyecciones, propuestas de acción, la gestión incluso el control; además se van acordando reglas y procedimientos, los mecanismos de funcionamiento para las distintas etapas. En estos ámbitos, al ampliar la base en la toma de decisiones, se profundiza el sistema democrático. Así, se conforma otra cultura de lo político, de lo público y de lo social.

Desde el equipo de gestión (ejecutivo municipal) *se promueve la creación y el fortalecimiento* de diferentes espacios de participación con instancias de organización heterogéneas, como ser:

- a. Las Asambleas, Foros y Comisiones para la planificación o programación estratégica (definición del perfil de sociedad deseado y de los grandes ejes del proyecto de desarrollo) y para algunas etapas del presupuesto participativo (nivel estratégico con predominio del mediano y largo plazo);

- b. las reuniones periódicas de Mesas de Trabajo o Consejos para diseñar proyectos de implementación y algunas etapas del presupuesto participativo (nivel táctico con predominio del corto y mediano plazo);
- c. los encuentros de comisiones temporales o grupos de trabajo (nivel operativo de accionar cotidiano).

La participación de estos espacios pueden tener diferentes *propósitos*: la construcción colectiva de *sentidos* (nos estamos refiriendo para qué lo hacemos y por qué lo hacemos); la búsqueda de consensos o identificación de diferencias; el protagonismo colectivo en la toma de decisiones; la resolución de conflictos; el diseño de proyectos o planes de acción; la ejecución de los mismos y la evaluación correspondiente; la articulación de programas y proyectos; la coordinación de actores; el co-financiamiento y la conformación de procesos colaborativos; la identificación y movilización de recursos y su manejo racional desde la perspectiva del conjunto de la sociedad.

Como la naturaleza de los intercambios en estos espacios es un proceso básicamente comunicacional, *el diálogo y la búsqueda de consenso* (no siempre logrado) es central. El consenso es el acuerdo al que llegan los participantes, su condición es que contemple y satisfaga las principales necesidades, intereses y valores. Durante este proceso se requiere de *la participación plena, la comprensión mutua*³³, *las conclusiones inclusivas y la responsabilidad compartida*. Previamente, debe haber *voluntad de acordar y confianza mutua*. Si no la hay, éste deberá ser un subproducto imprescindible del buen accionar en los espacios de participación.

2. La toma de decisiones participativas.

Cuando se llega a esta instancia se completa el proceso de participación en los Consejos Consultivos, Mesas de Trabajo, etc. Es un mecanismo que proviene de la democracia directa pero que también se lo aplica en contextos de democracia representativa, la complementa. Posibilita que los ciudadanos tengan capacidad de agruparse y organizarse de modo que puedan ejercer una *influencia directa en las decisiones públicas*. La participación es voluntaria y horizontal, pero es promovida para vencer la cultura del aislamiento y la dependencia en las decisiones que toman otros, y también para *ampliar la autodeterminación y la autoorganización de los participantes*.

Un rasgo fundamental para que estos procesos de toma de decisiones merezcan el adjetivo “participativo” es que *reflejen los intereses de los involucrados*.

Un procedimiento bastante eficaz es la *asamblea*, a través del principio de una persona = un voto, se delibera y consensúa. La asamblea también puede resolver la delegación de funciones y responsabilidades en algunos de sus miembros, pero manteniendo el control de las actuaciones de los delegados, por ejemplo, los consejos comunales del presupuesto participativo.

La toma participativa de decisiones se puede administrar en distintas situaciones:

³³ Para lo cual hay que superar las visiones amigo-enemigo, reconocer la existencia de adversarios en la complejidad de intereses e identificarse en la convergencia de ideas y proyectos que aspiran a representar el interés común.

- definir objetivos (*¿qué queremos lograr?, ¿para qué?*);
- formular un problema y analizarlo (*¿cuál es la situación?, ¿porqué estamos así? ¿cómo es nuestro presupuesto? o ¿cómo se recauda? ¿cuáles son nuestras prioridades?*);
- optar por aquellas alternativas que mejor puedan satisfacer esa finalidad y descartar otras (*¿cómo lo vamos a hacer?, ¿qué puede pasar si elegimos determinada acción?*).

Asimismo, implica:

- definir la implementación de las acciones (*¿cuáles serán las metas?, ¿cuándo?, ¿quiénes serán los responsables?, ¿qué recursos necesitamos?*) y
- monitorearlas y evaluarlas (*¿cuáles son los obstáculos?, ¿qué otra cosa tenemos que hacer?, ¿qué aspectos facilitan el proceso?, ¿qué resultados obtuvimos?*).

3. El trabajo en redes³⁴

El tratamiento de los problemas va agregando actores que se organizan progresivamente en *redes asociativas amplias*³⁵.

El trabajo en redes cumple una importante función de *articulación entre sectores*, que incluye a múltiples actores que los pone en interacciones continuas.

Se intercambian información y recursos, se generan nuevos conocimientos y alternativas novedosas, se potencian las experiencias, se hacen prácticas integradas y se construyen modelos de organización replicables para otros proyectos, para lo cual *las tareas de coordinación y comunicación son estratégicas*.

El trabajo en redes permite impulsar procesos que van desde lo individual a lo colectivo, desde la dependencia a la autonomía, desde lo privado a lo público.

Algunas de las formas que pueden tomar las redes: la cogestión, las redes intersectoriales, el banco de prácticas, las redes comunitarias, las redes institucionales y las redes de producción y comercialización.

Las redes ejercen una importante *tarea de desverticalización*, y dan lugar al crecimiento de nuevos tipos de reivindicaciones y propuestas. Conforman espacios de pertenencia y afiliación en torno a *valores*, principalmente de *cooperación, solidaridad, equidad*, así como también criterios y procedimientos que hacen al *desarrollo cívico-comunitario*. Es un modo de *organización horizontal y de presión sobre la sociedad política jerárquica y sobre la primacía de lo económico particular por sobre lo económico social*. Las relaciones son de *interdependencia* (o sea, de mutua dependencia y reciprocidad) y de *autonomía relativa*, porque esa autonomía no es independiente de un *consenso* con el otro (por eso no es absoluta).

³⁴ Para ampliar este concepto se recomienda "Redes, el lenguaje de los vínculos" E. Dabas, D. Najmanovich. -Paidós. También: "Viviendo Redes- Experiencias y estrategias para fortalecer la trama social". E. Dabas compiladora.- Ciccus. "El papel de las redes en el desarrollo local como prácticas asociadas entre Estado y Sociedad" H. Poggiese, M.E. Redin, P. Ali.-FLACSO ficha mimeo.

³⁵ Por redes asociativas amplias, nos referimos a las distintas formas de coordinación y/o cooperación entre organizaciones sociales, asociaciones empresariales y sectoriales, instituciones de formación, organismos públicos y privados, etc.

La lógica del pensamiento es diferente al tradicional porque critica las nociones del pensamiento único, del orden lineal (adentro-afuera, arriba-abajo) y la simplificación, incorpora y valoriza los conceptos de *universalidad-diversidad, simultaneidad, complejidad e historicidad* (la reconstrucción de la historia de los actores sociales involucrados). Las redes son *más sensibles a las realidades y necesidades locales/regionales* que las estructuras centrales y facilitan el establecimiento de *alianzas puntuales, flexibles y pluralistas*. *Se privilegia el compartir, la cooperación y la reciprocidad antes que el monopolizar y la competencia destructiva del otro*. Como ejemplo, podemos referir la competencia cooperativa de las pymes de la confección en Bologna (Italia), donde todos compiten por un pedido de los grandes modistos, pero el que gana necesita a los otros para sumar capacidades de producción y atender las cantidades demandadas (comparten el pedido), y esto supone que producen con la misma calidad, para ello socializan las innovaciones, los conocimientos, las destrezas. Se puede hacer el paralelo con las redes de trueque, que entren más productores con más productos y se ayuden a desarrollar la calidad del otro para enriquecer las opciones del conjunto.

4. La articulación

“La articulación se produce cuando dos o más organizaciones públicas, privadas o de la sociedad civil acuerdan y coordinan políticas que se traducen en acciones concretas, cada una asume una o más tareas específicas y aporta su propio *know how* (saber hacer), sin que entre ellas existan relaciones de subordinación [...]”.

Esto es posible “[...] a través de la generación de redes, consorcios y alianzas. [...] De esta forma se generaría un mayor grado de información, racionalización, eficacia y eficiencia al compartir los recursos disponibles, así como un acrecentamiento de los niveles de legitimidad... Se basa en relaciones de *cooperación y horizontalidad*. [...]”

[...] La articulación demanda una tarea de *coordinación* [...]. La coordinación persigue la integración de la diversidad de las partes o subsistemas en el conjunto o sistema, evitando contradicciones y reduciendo disfunciones que, de subsistir, impedirían o dificultarían la realidad misma del sistema. Esta tarea requiere conocer las capacidades y objetivos que las distintas partes poseen, y ordenar en el tiempo y el espacio las tareas que esas dependencias realizan de tal manera que no se contradigan ni superpongan, sino que se acoplen armónicamente en pos de un mismo objetivo [...]. *La coordinación horizontal* se sustenta en el consenso [...]. Se trata de coordinar con un sentido estratégico [...] para avanzar en determinada dirección, para promover determinados resultados de la acción pública en su conjunto, y no sólo de cada una de sus parcelas sectoriales o institucionales [...] es un proceso eminentemente político [...].

[...] Pueden observarse al menos dos formas: *la interinstitucional*, que se da entre organismos públicos (entre dependencias del municipio u otras organizaciones públicas), y el *asociacionismo*, que se presenta entre organismos estatales y no estatales como los del tercer sector (organizaciones de la sociedad civil) o privados [...]” (D. Cravacuore, S. Ilari, A. Villar)³⁶.

³⁶ D. Cravacuore, S. Ilari, A. Villar en “La articulación en la Gestión municipal” Actores y Políticas. Universidad Nacional de Quilmes. Además los autores analizan procesos de articulación de experiencias concretas en sus diferentes formas.

5. El trabajo en equipo

El trabajo en equipo se puede definir como el conjunto de actividades que realizan un grupo de personas con un alto grado de organización operativa para lograr determinados objetivos.

Un rasgo distintivo del trabajo en equipo es *que involucra a todos los integrantes* con las metas acordadas, que suman y potencian sus esfuerzos en una sola dirección. Al mismo tiempo, se requiere de *autonomía, iniciativa, coordinación y mucha comunicación* (que sea significativa y a tiempo). Hay rotación de tareas, pero en circunstancias específicas, se pueden asignar actividades o funciones de acuerdo a las competencias particulares. La responsabilidad es *individual y del equipo*. Los resultados son producto del trabajo conjunto.

Las interacciones se basan en una *actitud cooperativa* (trabajo compartido, apoyo mutuo, confianza y reconocimiento) y en las *complementariedades* personales y técnicas (de conocimientos, experiencias y habilidades). La diversidad y heterogeneidad no es aquí un obstáculo sino un recurso que enriquece la potencialidad del todo.

Por lo tanto, el trabajo en equipo debería contribuir a la integración de los esfuerzos hacia el mismo sentido estratégico, aunque haya diferentes grupos de trabajo que tengan objetivos específicos, entre ellos deberían ser complementarios e interdependientes.³⁷

A la vez se cuenta con otros componentes:

Para propiciar *los procesos culturales* que promuevan relaciones sociales más democráticas e igualitarias se cuenta con ciertas prácticas que las facilitan, éstas son transversales a todos los dispositivos. Así tenemos:

- *la facilitación;*
- *las modalidades de interacción interpersonal y mecanismos de comunicación;*
- *la mirada crítica del contexto;*
- *acción-reflexión, aprendizajes;*

La facilitación. La facilitación es clave en la participación de ámbitos colectivos y grupales (por ej. talleres de diagnóstico comunitario y de planificación, grupos asociativos, encuentros de redes, asambleas, gremios, asociaciones intermedias, etc.). Se basa en la intervención no directiva. Es opuesta a la concepción de "liderazgo"³⁸. Quienes promuevan espacios participativos deben asumir el *rol de facilitadores*. Esto es posibilitar el trabajo grupal o colectivo, acompañando y animando las reuniones, focalizando en *el cómo* de las interacciones y ayudando a concentrarse en el contenido de la reunión, *el qué y el para qué*.

Cuando el facilitador promueva estos ámbitos, es imprescindible que los planifique previamente, que las intervenciones estén orientadas a propiciar la circulación de la palabra con diferentes puntos de vista, que posibilite la negociación y el consenso cuando sea posible como construcción de nuevas comprensiones y sentidos, que genere nuevos horizontes de acción y disposición para hacer de los participantes. Otra tarea de mucho valor es el registro y el informe de las conclusiones

³⁷ Como material complementario se recomienda ver Anexo: Metodología de Equipos de Gestión, en "La Red Argentina de Municipios Autosustentables: una propuesta para relacionar y compartir experiencias" por A. Barreto en "Desarrollo Local" D. Burín y Heras A.- CICCUS

³⁸ El "*lider*" es portador del saber, por lo tanto, la autoridad de decidir lo que es mejor para el resto de los integrantes o participantes; establece una relación dominante y asimétrica.

logradas (tanto en sus aspectos convergentes como divergentes), este será el insumo de las comunicaciones que se quieren canalizar.

Es importante conformar un equipo en este rol y el entrenamiento en esta capacidad va a posibilitar las condiciones básicas para el tipo de relaciones que venimos planteando. Esta habilidad está relacionada con las modalidades de interacción y los mecanismos de comunicación que vamos a desarrollar a continuación, ya que de lo que se trata es de propiciar la comunicación y hacerla más efectiva.

Modalidades de interacción interpersonal y mecanismos de comunicación. La tarea es facilitar la escucha abierta, el intercambio de saberes y el diálogo entre múltiples interlocutores (actitudes relacionadas con el aprendizaje), el respeto mutuo³⁹, la capacidad de autocrítica y reflexión, la deliberación⁴⁰ de alternativas y propuestas. Estas actitudes y conductas, van configurando el entramado de las comunicaciones y de las interacciones, implican valores que expresan una posición ética, o sea, integran la diversidad y, a la vez, tienen en cuenta las diferencias, distinguiendo entre las que son irreductibles y enriquecedoras y las que se basan en la injusticia y empobrecen la vida en sociedad. Se trata de superar la lógica de la confrontación, del dominio de uno sobre otros y del pensamiento único.

El objetivo final es lograr *la construcción de significados compartidos, aprender juntos para poder transformar el pensamiento colectivo con nuevos puntos de vista, e incorporar expectativas diferentes y contradictorias.*

La mirada crítica: La mirada crítica se refiere al entorno y el contexto, es interrogarse por los fenómenos (hechos, manifestaciones), es *analizar el contexto y la relación con las condiciones concretas* de existencia en una sociedad determinada (por ejemplo: la organización social, el hábitat, las formas de producción, la cultura, etc.) e *indagar las causas de los problemas y obstáculos al desarrollo.* La crítica de la vida cotidiana sirve como disparador para examinar las formas en que son resueltos los conflictos de interés y satisfechas o no las necesidades de todos en la estructura social a la que pertenecemos. Nuestras formas de vida están directamente relacionadas con las modalidades en que se produce y reproduce la existencia material.

Algunas preguntas para reflexionar desde esta perspectiva son: *¿qué producimos?, ¿cómo producimos?, ¿con qué medios?, ¿qué instrumentos aplicamos?, ¿cómo nos insertamos en el proceso productivo?, ¿cómo se distribuye socialmente lo que socialmente se produce?, ¿qué relación hay entre lo que se produce y el como se distribuye para satisfacer las necesidades?*

Acción - reflexión. Aprendizajes: como una de las premisas que estamos encarando es *el desarrollo pleno de todas las personas y las comunidades a las que pertenecen*, se requiere de momentos compartidos para el intercambio y reflexión entre todos los actores comprometidos, con el fin de socializar y desarrollar aprendizajes de las experiencias en las prácticas de organización, los efectos producidos, sus dificultades y fortalezas, facilitadores y obstaculizadores, efectos personales y sociales (tales

³⁹ Nos referimos como reconocimiento del otro en sí mismo, como un otro diferente.

⁴⁰ La deliberación es meditar y considerar las opciones a favor y en contra antes de tomar una decisión.

como: el posicionamiento ante los otros, la autoestima, la apropiación de prácticas, la autoorganización, la autonomía, el sentimiento de comunidad, etc.), y acordar nuevas tácticas o procedimientos cuando sea preciso.

Desde esta perspectiva, se trata de conformar una *comunidad local de aprendizajes* como parte del Desarrollo Local. Es una forma de hacer gestión cooperativa de los saberes de los participantes de un territorio, orientada en la construcción colectiva del conocimiento y el aprendizaje permanente. Se puede convocar a toda institución (universidad, centro de formación, instituto tecnológico, empresa, etc.) que aporte a la producción, distribución de conocimientos y servicios a los actores sociales y funcionarios. Esto también facilitará la concertación interlocal, la cooperación y asociación intermunicipal y de regiones.

A modo de síntesis, elaboramos este esquema:

Componentes	Para:
Espacios públicos de participación	Ampliar y fortalecer el ejercicio de la ciudadanía; integrar perspectivas y recursos de distintos sectores en la gestión de lo público; “preparar” las decisiones.
Toma de decisiones participativas	Incidir en la gestión de lo público; democratizar las decisiones.
Trabajo en redes	Articular con diferentes actores, información y recursos; organizar colectivamente, fortalecer la autonomía y ampliar lo público.
Articulaciones	Cooperar y coordinar acciones concretas entre áreas de gobierno y organizaciones sociales y privadas.
Trabajo en equipo	Integrar esfuerzos en función de objetivos estratégicos; desarrollar relaciones complementarias e interdependientes.
Facilitación	Posibilitar el trabajo grupal y colectivo: centrado en la tarea y las interacciones; promover la comunicación abierta.
Interacción interpersonal y comunicación	Superar la lógica confrontativa y del pensamiento único; propiciar la construcción colectiva en su diversidad.
Mirada crítica	Analizar las condiciones del entorno y el contexto desde la perspectiva de los distintos actores; generar propuestas de cambio.
Acción-reflexión	Socializar y desarrollar los aprendizajes; recomendar o reformular las tácticas y procedimientos.

Si bien cada una de estas prácticas aporta lo propio, a la vez, en su conjunto, todos van haciendo sinergia; por eso es importante tenerlas en cuenta.

VI. Gestión Participativa y Desarrollo Local (DL)

Antes de continuar, vamos a hacer algunas precisiones sobre el tipo de Desarrollo Local (DL) al que nos estamos refiriendo. Hay muchas definiciones al respecto, no existe una definición excluyente, pero cierto es, que distintas concepciones nos llevan

a diferentes prácticas y resultados⁴¹. Para ello, acercamos algunas ideas fuerza⁴², que vinculan los conceptos de DL con la Gestión Participativa:

- **proceso** socio-económico creciente y reactivador;
- **es promovido por la gestión del Municipio legitimado por la sociedad** (no sólo a través de las elecciones sino por la valoración de la calidad de su gestión);
- **el Municipio es el nexo** entre la sociedad civil y el poder político;
- **parte de lo que tiene la localidad o región como propio** (carácter endógeno):
 - capacidades personales,
 - recursos locales (en lo comunitario, municipal, ambiental);
- busca su **mejoramiento y eficiencia**;
- **integra** los aspectos:
 - social,
 - económico,
 - tecnológico,
 - ambiental,
 - cultural
- con el fin de:
 - incrementar **la calidad de vida** y el desarrollo pleno de las personas, de la comunidad y las futuras generaciones,
 - fortalecer la **democracia y favorecer una sociabilidad más armoniosa que permita desarrollar los conflictos en un ámbito democrático y respetuoso del otro** ;
- implica construir **consenso y concertación** entre los **distintos agentes y actores**:
 - gobierno local,
 - sociedad civil;
 - sector empresarial
- la **participación** permanente de los mismos;
- para la construcción de un **proyecto común**;
- en un determinado **territorio**;
- para lograr una adecuada base de inserción autónoma de la sociedad y la economía local en el mundo global.

Condiciones básicas

Para organizar y formalizar este tipo de procesos participativos se deben tener en cuenta algunos aspectos previos para la preparación de estos espacios y que hacen a la viabilidad estratégica:

- **Voluntad política de cambio**⁴³ de los que tienen capacidad de tomar decisiones (tanto del poder público, como de la comunidad), y **deseo de trabajar conjuntamente**.
- Definición clara de los **valores y principios** que se pondrán en juego.

⁴¹ Haciendo un breve repaso de los modelos de desarrollo predominantes durante las últimas décadas. El desarrollismo (década del '60); el "ajuste estructural" (mediados de los '70 y '80); el neoliberalismo (fines de '80 y '90). Se recomienda "Perspectivas del desarrollo regional en América Latina" en "La gente o el capital" por Coraggio, J.L., también "Globalización y nueva ruralidad en América Latina" por Teubal, M. en "¿Una nueva ruralidad en América latina?" por Giarraca N.

⁴² Ver "Hacia un desarrollo integrador y equitativo: una introducción al desarrollo local", por Di Pietro P. en "Desarrollo Local. Una respuesta a escala humana a la globalización." CICCUS.

⁴³ Esto implica un compromiso de *corresponsabilidad* de sostener estos procesos.

- Conformación inicial de un *grupo promotor o impulsor*, con actores del ámbito comunitario y político (en su diversidad aunque sea conflictivo), para definir las primeras acciones estratégicas y sumar a otros en la medida que se avanza en la complejidad de las problemáticas y en la participación.

Además, durante el proceso a desarrollarse hay otras condiciones necesarias que hacen a la definición de esta forma de gestión:

- Trabajar con profundidad *la construcción de sentido* de la propuesta de participación al inicio de las convocatorias para que los distintos actores puedan vincular las temáticas con las necesidades sentidas y expectativas.
- Contar con *conocimiento técnico* para tener buenos diagnósticos (no es suficiente la habilidad política y la intuición) y gestionar mejor los recursos.
- Lograr que *el escenario de participación contribuya al aumento de la eficiencia social* del Estado y éste sea corresponsable de los resultados comprometiéndose con sus recursos; este escenario, debe significar un acontecimiento que se extienda.
- *Hacer que los espacios participativos como proceso de ampliación de la democracia* devuelvan credibilidad y confianza en el sistema público.

CASO: Mutual de Transportes El Colmenar

La Mutual de Transportes El Colmenar, tiene su base en el partido de Moreno, en la localidad de Cuartel V. Este partido tiene entre otras características, un 29.9 % de hogares bajo la línea de pobreza (EPH, mayo 2001). La zona de Cuartel V se encuentra aislada del centro administrativo y comercial de Moreno, así como de sus redes de transporte –ferrocarril en particular-. Presenta un bajo grado de ocupación territorial (30 % de la superficie) que apareja serios problemas de desarticulación.

La mutual surge en el barrio Namuncurá, a fines de los '80, como parte de un movimiento social más amplio que incluía militantes políticos y voluntarios de organizaciones sociales de base eclesial-católica.

Las primeras actividades fueron la creación de una FM barrial –Radio Solidaridad- que funcionó entre el '89 y '99. A partir de 1991, se incorpora el servicio de transporte comunitario El Colmenar, como respuesta a las necesidades de comunicación territorial de los barrios más alejados de la zona del centro de Moreno, y a las deficiencias del servicio de las empresas de transporte que restringieron la frecuencia debido a los saqueos del '89 y ante la falta de respuesta al pedido de extensión de los recorridos del transporte público, se formalizó esta instancia de transporte comunitario privado con la figura legal de mutual. Esto implicaba que el transporte sólo podía ser usado por asociados, y que las posibles ganancias obtenidas del mismo fueran reinvertidas en otras iniciativas sociales.

A las primeras 2 unidades de servicio se llegó a las actuales 34, que alcanzan a 10.000 personas por día. En la actualidad cuenta con 8.000 afiliados. Los servicios se extendieron a recreación y deportes, vivienda (en conjunto con la Fundación Pro-Vivienda Social), asesoría legal y salud (con descuentos en los medicamentos y farmacia propia). Recientemente la mutual se inscribió en la Federación de Mutuales de Bs. As., que le permite una articulación en red más extensa que el territorio de los barrios que abarca.

Las acciones de la Mutual tienen un efecto de superación de la segmentación y segregación territorial y a la vez mejoran las condiciones de acceso al mercado de trabajo.

Por otra parte, la Mutual El Colmenar ha iniciado un proceso de apoyo a la formación de otras organizaciones con fines específicos de desarrollo de la infraestructura de servicios de la zona para propiciar estrategias de mejoramiento de la calidad de vida.

(Ver en “De la exclusión a la organización”, F. Forni compilador.- CICCUS)

ACTIVIDADES

1- ¿Qué ideas tiene sobre la palabra gestión? ¿Con qué otras palabras las puede relacionar?

2- Analicen e identifiquen concretamente, cómo es la situación de su localidad, tomando en cuenta los factores referidos.

3- ¿Qué procedimientos (estrategias y metodologías) emplearía para gestionar la Economía Social en el territorio al que pertenece? Trabajen en un grupo plenario, y registren las conclusiones en un papelógrafo.

4- En grupos pequeños, reflexionen sobre alguno de los planteos señalados en el punteo del texto. Registren las conclusiones. Luego, intercambien en plenario los puntos de vista de los puntos trabajados.

5- En grupos, trabajen desde una *mirada crítica de la vida cotidiana*, algún aspecto de interés para su comunidad, por ejemplo, el trabajo o el desempleo, la salud, los jóvenes, etcétera.

A la vez, mientras trabajan la consigna, traten de implementar los otros procedimientos (facilitación, interacción personal y modos de comunicación, toma de decisiones participativa). Al final de la actividad, hagan una autoevaluación crítica con relación a estos aspectos.

6- En grupos pequeños, analicen qué otros aspectos aportarían a lo producido en la actividad 2. Especifiquen en detalle cómo lo harían.

7- En grupos y luego en plenario, escriban en un papelógrafo las principales ideas que les hayan resultado significativas de todo el contenido de este tema.

VII. La gestión de políticas públicas y de proyectos socio-económicos

El Estado Municipal y la gestión de políticas públicas hacia una Economía Social. Características de las iniciativas gestadas desde la base y las iniciativas promovidas por otros actores desde la sociedad civil y el Estado. Los límites de los proyectos focalizados y de las iniciativas personales. La cuestión de la sostenibilidad.

En el tema anterior focalizamos aspectos generales que hacen a la gestión desde lo técnico-social de la administración municipal, conceptualizamos la Gestión Participativa y explicamos las características de los principales componentes del dispositivo de estas metodologías y relacionamos los sentidos de esta forma de gestión con el Desarrollo Local.

En este tema nos enfocaremos en la gestión de políticas públicas con la perspectiva de la Economía Social, el aporte de los diferentes actores de esta construcción colectiva, las diferencias respecto a políticas focalizadas y a la promoción de proyectos mercantiles personales y la importancia de encarar la sostenibilidad de los proyectos socioeconómicos y la necesaria intervención del Estado en estas cuestiones.

El Estado Municipal y la gestión de políticas públicas hacia una Economía Social

Normalmente se usa indistintamente el término Gobierno Municipal, Municipalidad o Municipio. Aquí vamos a entender como *Municipio* el conjunto de relaciones sociales, políticas, culturales, económicas y de prestación pública de servicios comunes en el seno de una determinada colectividad humana, asentada en un espacio limitado del territorio atribuido como jurisdicción a un dado gobierno municipal. Es un concepto que engloba así tanto la sociedad local como su instancia estatal local y el territorio mismo.

La cuestión es que el Municipio, al tener un Gobierno Municipal y ser éste una pieza básica del Estado, incluye las instituciones y relaciones que hacen al cumplimiento de las responsabilidades constitucionales de resolución del *principio de equidad* individual y colectiva, y *el acceso de sus pobladores en tanto ciudadanos* a bienes y servicios (no sólo los elementales o básicos, sino todos aquellos aspectos que contribuyen al desarrollo integral de la persona y de la sociedad que integra). Esto implica que la sociedad local debe vigilar y contribuir participando a que sus representantes políticos gestionen desde el Estado municipal aquellos *procesos de democratización* que conlleven una mayor socialización de los medios de producción, una mayor racionalidad en el uso de los recursos locales, la promoción de la autogestión social en todos sus niveles y el paso de la representación política hacia una participación política en la gestión de lo público, constituyendo una identidad local que incluya la diversidad y la proyecte en el contexto regional, nacional y global.

En síntesis, desde una perspectiva de Economía Social es fundamental que *las comunidades locales* puedan tener la oportunidad de manifestarse y decidir cómo quieren organizarse y disponer la mejor satisfacción de sus intereses y necesidades.

En el territorio municipal tienen presencia no sólo la instancia de gobierno local sino las instancias, programas e intervenciones de orden provincial y nacional. Así, el Estado, municipal, provincial y nacional, cada uno desde su responsabilidad institucional y jurisdiccional, deben cooperar y coordinar, promover y sostener con recursos necesarios la formación de estrategias, redes y políticas de desarrollo local y regional a través de la gestión local. Y debe hacerlo con amplia participación de la ciudadanía y sus organizaciones. Asimismo, tienen influencia en el territorio el sector empresarial y gremial, por lo cual no pueden estar ausentes en el diseño e implementación de políticas socioeconómicas.

Pero la participación y el protagonismo no se logran en un solo movimiento, esta construcción se hace *paso a paso* y requiere crear condiciones para la factibilidad y sostenibilidad de este modo de concebir políticas públicas y de los proyectos socioeconómicos.

Esto requiere un marco que vaya más allá del jurídico-político que tiende a separar los representantes y el aparato administrativo local de los representados. Se trata de gestar algo nuevo sin referencia previa en la experiencia de los funcionarios municipales (ejecutivo municipal, demás funcionarios y empleados), como así también de la población del territorio. En general, las prácticas sociales, a lo sumo, se han

limitado a encarar la participación en algunos programas sociales que así lo establecían desde su diseño. Pero salvo experiencias excepcionales desarrolladas a partir de algunos programas focalizados en donde se trabajó en forma conjunta, no se encuentran casos de una *perspectiva integradora y sostenida que convoque e incorpore activamente a todos los actores del sistema*, para pensar, proponer y ejecutar las series de proyectos públicos que, directa o indirectamente afectan a todos sectores de la sociedad local.

Hacemos hincapié en este aspecto, porque la naturaleza de los procesos de Desarrollo local dentro de la concepción de la Economía Social, no es meramente procedimental, normativa y de aplicación automática, sino que requiere la conformación de una nueva cultura y esto es lo que lleva más voluntad, energía social y tiempo. Esto supone *reformular las representaciones simbólicas* sobre lo que se entiende por actividades productivas, la economía, lo social, el desarrollo, el dinero, la riqueza, etc. y *reaprender* las prácticas cotidianas de funcionarios y ciudadanos, que es lo más difícil, porque en el camino las viejas prácticas persisten de un lado y del otro, pues tienen una gran inercia.

VIII. El Estado Municipal, reformulación de su estructura y funciones

En principio remarcamos lo dicho anteriormente: que es preciso reformular las funciones del Estado y buscar las formas de articulación en sus tres niveles Municipalidad-Provincia-Nación.

El Estado Municipal como *gestor* del desarrollo local-regional tiene una función primordial desde nuestro enfoque. Consecuentemente, debe *coordinar* estrategias que hacen a la asociación entre personas y grupos que generen proyectos socio-económicos, y *articular* redes de cooperación entre organismos gubernamentales, sectores, organizaciones sociales intermedias, movimientos, gremios, etc.

Paralelamente, el Estado Municipal debe *modificar sus estructuras internas*. El gabinete municipal de partida debe contar con un *plan de gobierno*, que incluya las decisiones políticas propias y en el que se prioricen los ejes de la gestión. A partir de ahí, el gabinete puede definir etapas; algunas pueden ser simultáneas y otras sucesivas (según las condiciones en que se encuentra), como ser:

- *fortalecimiento institucional*. Para mejorar la calidad de los recursos humanos del Estado Municipal y las condiciones en que presta los servicios, se debe buscar una articulación interna, superando la compartimentalización corporativa que suele predominar, hay que desarrollar los procesos de integración entre la organización del trabajo, los sistemas de comunicación y la información local y regional, capacitar funcionarios y empleados en los nuevos requerimientos y conformar equipos de gestión imbuidos del plan de gobierno; de lo contrario, es muy difícil que puedan llegar a un sistema de planeamiento estratégico y participativo;
- *identificar algunos programas-fuerza* que van a dar identidad al proceso de arranque del desarrollo del Municipio, acordados entre las distintas áreas de gobierno y algunas organizaciones sociales que van a efectivizarlo;
- *un plan estratégico o plan concertado de desarrollo local con alcance de mediano y largo plazo*. Es un trabajo articulado entre el Estado

Municipal y las organizaciones de la sociedad, con el fin de determinar objetivos comunes para el territorio y su posición al menos en la región, construyendo alianzas, asociando recursos y acciones destinados a alcanzar dicho objetivo, anticipando los resultados deseados y las posibles consecuencias de esas decisiones.

Para que sea integral la planificación, es preciso que se definan objetivos o ejes estratégicos y las *líneas de acción* correspondientes (y varias complementarias para cada frente que hace al logro de la línea de acción). Veamos un ejemplo de líneas de acción: se desea *promover proyectos socio-económicos* -cuestión que requiere la conformación de equipos técnicos interdisciplinarios, la concertación y la cooperación de diversos actores, contar con un diagnóstico socioeconómico, etc.-. Para apoyar integralmente esta decisión se crean las sublíneas de fortalecimiento organizacional de la comunidad, formación y capacitación, asistencia técnica y financiamiento.

Lo importante es que, dados los ejes estratégicos, las líneas de acción expresen más concretamente el campo de acción de diferentes instancias y sus responsables. Posteriormente, deberán fijarse objetivos y metas más específicos, a lograr en períodos de tiempo determinados. Para ello se requerirá definir *indicadores cuantitativos y cualitativos* que permitan evaluar y dar seguimiento a las acciones. Por ejemplo:

Objetivo específico: Promover la organización comunitaria.

Resultado esperado: 5 centros comunitarios están constituidos, tienen regulaciones internas, conocen las necesidades del barrio y tienen un plan de acción comunitaria.

Actividades: Selección de barrios de intervención. Acercamiento a los barrios. Capacitación en organización comunitaria. Establecimiento de reglas de regulación internas. Capacitación en diagnóstico participativo. Diagnósticos participativos. Formulación de planes comunitarios de actuación. Registro de centros comunitarios como entidades legales.

Período de 15 meses: en un cronograma de actividades se define por ejemplo por trimestres la ejecución de las actividades arriba señaladas.

	Año	1°				2°	
	Trimestre	1	2	3	4	1	2
<i>Actividades</i>							
Selección de barrios de intervención		X					
....							

Indicadores: número de familias implicadas en los centros comunitarios, el número y contenido de diagnósticos barriales participativos, número y contenido de planes de actuación.

Como el mismo ejemplo muestra, hay componentes de un plan de acción que no pueden ser realizados desde el Estado Local sin la cooperación de las organizaciones sociales o de otros actores (por ejemplo: la formación, la capacitación y la asistencia técnica requieren de la cooperación de institutos, universidades, organizaciones no gubernamentales de desarrollo, de organizaciones de desocupados y otras de base, etc.), y algunos deberían ser autónomamente producidos por la sociedad con el apoyo del Estado (como la creación de emprendimientos socioproductivos o socioculturales, etc.).

El proceso de participación conjunta

Para tener una referencia de cómo iniciar desde lo operativo un proceso de participación de estas características, usaremos el esquema de la Planificación Participativa y Gestión Asociada (PPGA)⁴⁴ a modo de tener una referencia, señalaremos tres etapas: etapa preliminar o preparatoria, etapa de la implementación estratégica y etapa de reformulación y ajuste. En forma sintética, las desarrollamos:

I. Etapa preliminar o preparatoria

Comienza con la iniciativa de un grupo de actores que se vinculan entre sí, por ejemplo: un grupo de concejales visitaron un barrio y se entrevistaron con representantes de una asociación vecinal, una base de un movimiento piquetero, voluntarios de un comedor comunitario y jefes/as y miembros de familias de desocupados, para resolver una determinada situación que afecta a la comunidad, por ejemplo, la falta de alternativas para generar ingresos en los hogares.

A partir de este agrupamiento inicial, es preciso que se conforme un *grupo promotor* o impulsor y establecer un espacio para las reuniones, en este caso puede ser el salón de la asociación vecinal para facilitar la participación y el intercambio de información con el Municipio, y conformar algo así como una “Mesa de Enlace” inicial. Otra alternativa es que el Municipio disponga de un salón de usos múltiples próximo y accesible.

Es responsabilidad de este *Grupo Promotor* configurar un entramado básico de actores, sumar en su conformación a otros “decisores” –públicos y de la comunidad-, asegurar la conducción metodológica y definir las primeras acciones estratégicas. Esto supone establecer compromisos mutuos con relación al proceso colectivo. Podría ser: definir quienes serán los responsables de las convocatorias y a quiénes van a invitar, qué medios van a utilizar para difundir las actividades, qué van a aportar para las reuniones, quiénes y cómo se van a sistematizar las conclusiones y el desarrollo del proceso, etc.

Los actores, son aquellas personas o instituciones que podrán tener o es conveniente que tengan alguna vinculación con la problemática abordada. Es muy importante que en este momento del proceso converjan distintos sectores y diferentes disciplinas. Para ampliar la incorporación y el compromiso, se desarrollan acciones preparatorias de sensibilización, como talleres de presentación de esta iniciativa. De este modo se pueden identificar nuevos actores y el rol que podrán tener en la etapa siguiente. El progresivo “involucramiento” enriquece la información de los distintos supuestos y la apropiación de propuestas. Por ejemplo, convocar a través de la radio comunitaria, visitar a referentes locales conocidos y hacer visitas por manzana para explicar el propósito, organizar encuentros en los espacios que la gente se reúne o concurre, entrevistar a profesionales de centros de formación o investigación, detectar las vinculaciones que tiene el Municipio con instituciones y redes vinculadas al desarrollo local ...

Simultáneamente hay que tener en cuenta un *proceso de formación*, porque la capacidad de *planificar*, y además en forma *participativa*, requiere de todo un aprendizaje –no tenemos aún, un “saber-hacer” instalado socialmente: ni en el ámbito público, ni en el técnico y tampoco en el comunitario-. En este aprendizaje nuevo, se compensan los desequilibrios entre los diferentes actores, en cuanto a información, a

⁴⁴ Metodología FLACSO de Planificación-Gestión. Esta propuesta metodológica muy sistematizada, debe adecuarse a las características del contexto y a la complejidad de las problemáticas que se quiera intervenir, simplemente la presentamos a modo de referencia. En entornos de menor complejidad se puede adaptar algunas de las diversas técnicas de participación para la educación popular.

la capacidad de escuchar y de comunicar, de relacionarse horizontalmente. Se puede empezar con Talleres de Capacitación a través de un equipo de profesionales que cooperan con la comunidad desde alguna universidad cercana, con metodologías que promuevan el aprender haciendo y la reflexión sobre las propias acciones y las de los otros.

A través de talleres de entrenamiento y aplicación de la metodología, se registran las *hipótesis preliminares* sobre la evolución y resolución del problema. Por consenso, se elabora una *agenda de prioridades temáticas* (los habitantes de este barrio luego de varias reuniones, analizan que desean resolver otras necesidades relacionadas con la inicial, tales como: trabajo, viviendas dignas y hábitat, salud comunitaria) y se confecciona un *documento de base*, que contendrá todo lo producido en esta etapa y que constituirá el principal insumo de la siguiente etapa.

En esta fase, es prioritario poder *construir un “nosotros”*, un sentimiento de comunidad donde la problemática no es algo que no nos afecta directamente y que está por afuera, sino que nos compromete en su resolución porque a cada uno nos interesa por ser parte de un colectivo.

Las primeras actividades están relacionadas con la *preparación y sensibilización de la comunidad*, esto es organizar espacios para la comunicación del sentido de la propuesta de participación y que los participantes la vinculen con sus necesidades y expectativas y reconozcan las de los otros participantes, de modo que progresivamente puedan apropiarse del sentido de una acción de conjunto y ésta sea una construcción compartida. Esto es trabajar sobre el qué y para qué. Este momento, es fundante, es el marco para generar acuerdos y consensos, y así formalizar estos espacios y otros que sean necesarios. Si estos cimientos no están claros y sólidos, el resto de la estructura será endeble.

El esquema de esta etapa es:

- Conformación de un *grupo promotor* para generar un proceso colectivo específico (por ejemplo: un mercado de economía mixta integrado) y establecimiento de un espacio de encuentro para las reuniones.
- Configuración de un *entramado inicial de diversos actores* vinculados con la temática (por ejemplo: productores, comerciantes, cooperativas, asociaciones civiles, artesanos, funcionarios, asociaciones, cámaras, etc.)
- *Talleres y actividades de sensibilización* para construir el sentido de la propuesta.
- Generación de *posibles propuestas* entre todos los involucrados.
- Elaboración de una *agenda de temas* a desarrollarse acordada con los participantes.
- Preparación de un *documento base* que refleje lo producido en el espacio de participación conjunta.

II. **Etapa de implementación estratégica**

En esta etapa se formaliza la aplicación de la metodología, a través del *taller de planificación-gestión* y la puesta en práctica de la *gestión asociada* para implementar las estrategias de acción. Estas dos actividades se desarrollan en forma subsiguiente.

a. *El taller de planificación participativa*

Es el escenario (el salón de la asociación vecinal) donde se completa el diagnóstico, se toman decisiones y se participa de una construcción colectiva y asociada. Se predeterminan los tiempos de duración y se fijan las fechas en función de las posibilidades de implementación práctica y condiciones de cada contexto.

Para los actores que participan del taller hay cuatro roles diferenciados: participantes plenos, coordinadores metodológicos, panelistas e informantes calificados.

- Participantes plenos

Junto a los coordinadores metodológicos, son quienes constituyen el equipo de planificación por el período del taller.

- Coordinadores metodológicos:

Orientan la utilización del método, organizan la tarea, capacitan y transfieren la metodología, definen el uso del tiempo.

- Panelistas:

Son aquellos que pueden aportar información actualizada y complementaria al Documento de base. Integran los paneles para configurar un panorama de debate sobre la problemática en cuestión, confrontando la mayor cantidad de posturas posibles. Se invitan a profesionales o técnicos de distintas disciplinas y funcionarios de gestión que puedan aportar conocimientos sobre experiencias similares o referentes locales que quieran destacar ciertos aspectos.

- Informantes calificados:

Aporta información o evaluación en los momentos clave, en especial durante la prueba de viabilidad de las estrategias.

La secuencia lógica del desarrollo de un taller de planificación tiene seis momentos en este dispositivo. Los tres primeros permiten realizar una investigación participativa *con finalidad de diagnóstico*, (tomando el ejemplo, sería organizar un diagnóstico comunitario participativo).

Los tres últimos *conforman un cuadro planificado de acciones estratégicas*.

1. *Análisis Situacional:* para realizarlo se cuenta con el Documento de base, al cual se le agrega la información obtenida a través de los paneles. Sobre este material se realiza:
 - Una exploración de condicionantes (deficiencias, riesgos, potencialidades y restricción).
 - Identificación de tendencias (procesos estructurales y no estructurales a los cuales el proyecto se ve enfrentado).
 - Una lista de procesos positivos que se encuentran operando en dicha situación.
 - Identificación de actores pertinentes a la problemática.

Se registra todo en carteles que luego configuran el registro único del taller.

2. *Problemática de Gestión:* se identifican los problemas relativos a la gestión que se propone resolver. Se dividen en grupos en función de ejes problemáticos principales. Cada participante define en un papel cinco problemas que luego son evaluados, reformulados por el grupo. Luego son trabajados en el plenario donde se compatibilizan en un registro único.

3. *Modelo Integrado de procesamiento problemático*: es una visión integral de la complejidad.
4. *Estrategias posibles*: es la prefiguración de estrategias y la viabilidad de las mismas frente a situaciones diferentes.

Por ejemplo, en el barrio podrían decidir conjuntamente articular los recursos de distintos programas de las áreas de gobierno que están vinculadas con las principales problemáticas detectadas, generar proyectos socioeconómicos integrados, abrir vías de acceso a otras localidades, ampliar el transporte público, instalar un centro de integración comunitaria, etc.

5. *Viabilidad de actores*: es el análisis de cuáles son los actores que pueden colaborar a la sustentabilidad y el posicionamiento de cada uno frente a distintos escenarios de posibilidades.
6. *Diseño y programación de estrategias viables*: es la planificación de acciones.

En resumen:

- *Evaluación de la situación y de las dificultades de gestión (diagnóstico).*
- *Elaboración de un “mapa” integrado que refleje la diversidad de aspectos que concurren.*
- *Análisis sobre la viabilidad de estrategias y toma de decisiones.*
- *Planificación de las acciones estratégicas.*

La Gestión Asociada

Es la instancia ulterior al taller antes mencionado y en la que se *gestiona asociadamente lo que se planificó participativamente*. Es una gestión compartida y complementaria en una asociación de recursos públicos, privados y de la sociedad. Por ejemplo, en el barrio se estableció una Mesa de Trabajo de proyectos con varios enlaces: Consejo Consultivo Municipal, Secretarías de: Producción y Empleo, Desarrollo Social, Juventud, Vivienda y Urbanismo, Concejo deliberante, Centros de Formación Profesional, Cámara de Comercio e Industria, redes sociales y de microempresas.

Funciona en *plenarios* mensuales y en grupos de trabajo. Los grupos de trabajo están definidos por la tarea a cumplir y duran tanto como ella. El único grupo permanente es el que se denomina *Gestión de la gestión*: motor del proceso participativo, monitorea las estrategias definidas, organiza la gestión, produce la información, la comunicación y la articulación de actores con los comunicadores sociales, y registra los debates, resoluciones y avances en actas.

Las actas sirven como historial del proceso y elaboración del marco conceptual del plan (su evolución, pero también la fundamentación y el encadenamiento de las ideas que van surgiendo).

Función del plenario:

La definición de objetivos y prioridades.

La definición de estrategias y actividades.

La articulación de compromisos y asignación de recursos.

La organización de los grupos de trabajo que llevan adelante la acción.

La actualización del ciclo de planificación-gestión y transferencia metodológica a través de talleres de ajuste y reformulación de las estrategias.

Organización del plenario

Hay tres momentos a tener en cuenta: *el cuadro de situación, el espacio conceptual y propositivo y los grupos de trabajo y programación.*

1. Cuadro de situación

Es un primer momento donde se actualiza la información sobre el estado de situación (mirada sobre el presente) por parte de los diferentes participantes. Se hace una síntesis con el registro de las tendencias que más se destacan.

Se preparan todos los asuntos, procesos, y tareas vinculadas a la marcha del proyecto, identificando los problemas o ejes centrales con una mirada hacia adelante, al futuro (prospectiva).

La idea es lograr una síntesis contextual que permita evaluar la marcha del proyecto y facilitar la toma de decisiones.

2. Espacio conceptual y propositivo

Es un debate abierto sobre los temas relevados en la primera etapa, elaboración de los mismos y definición de criterios por consenso.

3. Grupos de trabajo y programación

En ellos se tratan los aspectos específicos de cada grupo operativo. *Son grupos ad-hoc focalizados en determinados temas.* Se presentan sus avances o dificultades, se realiza el seguimiento de las tareas proyectadas y se conforman nuevos grupos de trabajo, en función de nuevos emergentes. Cada uno de estos grupos define su propia dinámica de trabajo. Por ejemplo, en el barrio se conformaron las Comisiones de: Trabajo, Vivienda y hábitat, Salud comunitaria...

4. Formación por intercambio

En algunos plenarios se organiza un cuarto momento que es de formación, con la participación de especialistas, exposición de casos o experiencias vinculadas con las temáticas tratadas, que permite profundizar algún tema relevante.

Lo producido en conjunto, cada encuentro se transforma en un documento, que puede adoptar la forma de *acta*. La serie de estos documentos permite recomponer:

- El *continuum* del intercambio, el armado de un equilibrio informativo entre los distintos actores, analizando prospectivas (futuros no siempre *fatales*).
- La historia del proceso y las conceptualizaciones colectivas, que permiten mejorar el nivel de comprensión.
- El monitoreo de las tareas, avances y dificultades.

III. Etapa de reformulación y ajuste

Consiste en la organización de un espacio de planificación/gestión para medir el impacto de las estrategias y acciones implementadas, el ajuste y la reformulación de la planificación (de ser necesario).

De todos modos, no es preciso ceñir la implementación de la metodología, estricta y mecánicamente al procedimiento señalado, sino que hay que adaptarla a las características y particularidades de cada colectivo, escenario, proceso y proyecto.

Por lo tanto, es posible observar en algunas experiencias, que la etapa preparatoria se ha iniciado con el método de la gestión asociada (plenarios periódicos y grupos específicos de trabajo) en donde se empieza a trabajar para sistematizar la información, las hipótesis, las dimensiones de la problemática y los actores afectados, de modo que se llega a un diagnóstico situacional y, a la vez de manera simultánea, surgen propuestas para ponderar la viabilidad de los actores y las acciones, etc., en la medida que el proceso lo requiere. Es decir, las tres etapas antes señaladas se combinan y organizan en un mismo proceso que las envuelve y les da sentido.

Si bien la *gestión asociada* inicialmente surgió como un mecanismo complementario, por su estructura puede ser aplicada como una metodología en sí, con múltiples instrumentaciones, como ser la gestión de redes, el funcionamiento intersectorial en el estado o entre actores de la comunidad, en proyectos interdisciplinarios o intersectoriales, para preparar y construir escenarios formalizados de planificación-gestión. En este sentido, *la gestión asociada funciona como un taller continuo de planificación y gestión*, extendido en el tiempo y en forma secuencial de acuerdo con los recursos disponibles (humanos, institucionales, económicos y temporales).

En síntesis:

- *Articulación de compromisos y recursos.*
- *Organización de grupos de trabajo temáticos.*
- *Reuniones plenarias mensuales para: analizar el estado de situación, definición de criterios y propuestas, adaptación de la planificación.*

Algunas prácticas de gestión local a nivel meso y microeconómico ⁴⁵

Queremos hacer explícito que no existe un modelo único de intervención que se adapte a todas las realidades. El diseño y la implementación de estos procesos siempre es *situacional*, es decir que tienen un contexto, una trama de relaciones entre los distintos agentes y actores sociales, y factores que atraviesan los escenarios locales (desarrollado en el tema 2).

Lo que vamos a expresar en este punto, no tiene carácter de “receta”; simplemente se trata de medidas que se fueron tomando en distintas experiencias de desarrollo local con una perspectiva de economía social y que apuntan a mejorar la producción, la

⁴⁵ Lo *meso-económico*, se refiere a redes horizontales de las unidades de producción o de consumo, a las interacciones formales e informales, a las organizaciones de grado superior, también a la articulación Estado-sociedad, las intervenciones del Estado para la mejor organización de los sectores, la asociatividad en y entre grupos, a las distintas formas de cooperación entre organizaciones e instituciones. Lo *micro-económico*, se refiere al análisis de las unidades de producción (empresas) o consumo (familiar) y a sus procesos de decisión internos para participar en los mercados.

comercialización, la calidad de los productos/servicios, reducir los costos y reforzar la economía local e integrar las iniciativas.⁴⁶

→ *A nivel microeconómico:*

- Elaborar productos regionales específicos y diferenciados (relacionados claramente con un origen y una identidad cultural) que pueden combinarse entre sí, con apoyo de programas que faciliten la difusión internacional (esto permite aprovechar la globalización y reforzar lo local).⁴⁷
- Apoyar emprendimientos de industrialización para los productos que no alcanzan los estándares de calidad exigidos por el mercado, sea por volumen o imagen.
- Promover productores de insumos (como saborizadores, aromatizantes), de servicios de apoyo (limpieza de envases, diseño gráfico, etcétera).
- Ofertar servicios con base social, por ejemplo, servicios turísticos, alimentación, cuidado de niños y ancianos, circo social, entre otros.
- Reducir la carga fiscal que impacta a los microemprendimientos y pequeñas producciones.
- Analizar en detalle los consumos locales para apoyar emprendimientos que puedan producirse en el territorio, región o provincia, para realimentar el propio circuito económico y evitar que el dinero que ingrese a la región se filtre nuevamente a través del consumo hacia fuera (otras regiones o provincias).
- Analizar la cadena de producción-comercialización por sectores (por ejemplo, papa, ajo, fibras, etc.) identificando las características y dificultades que deben enfrentar a cada paso y desarrollar programas específicos (financiamiento, añadir o aumentar valor agregado, entrega de insumos o equipamiento, compra de la producción prefinanciando la actividad, asistencia técnica, etcétera).
- Promover espacios de intercambio de conocimientos entre emprendedores del mismo rubro o afines.

→ *A nivel mesoeconómico:*

- Organizar a los sectores que ya tienen presencia en los mercados para avanzar en el ciclo producción-industrialización-comercialización-consumo (abarcando el acopio, el envasado, el transporte, la industrialización, comercialización de los productos y redes de consumidores).
- Definir en conjunto cuotas productivas de determinados productos en la región, para disponer del producto todo el año y evitar la caída del precio por exceso de producción.
- Promover y fortalecer el comercio justo y el consumo responsable y vincularlos con el movimiento orgánico, asociarlos al desarrollo local y potenciar sus redes.

⁴⁶ El presente listado no implica un ordenamiento jerarquizado de las acciones descriptas, es simplemente a modo de disparador.

⁴⁷ Esa producción tiene también incidencia en el arraigo y el reconocimiento de la identidad cultural, en particular de los jóvenes.

- Producir integradamente en racimos (“clusters”): muchos pequeños emprendimientos se especializan en distintas partes, que luego se ensamblan en un solo producto final, o de un producto primario se desarrollan una serie de productos secundarios. Todos se organizan para realizar compras en forma centralizada, garantizar una óptima calidad, acoplar los tiempos de producción y diseñar la publicidad.
- Organizar una logística de la región con relación al transporte, el envasamiento y presentación del producto y la producción de insumos.
- Generar políticas tecnológicas con la universidad para el desarrollo de nuevos productos.
- Brindar asistencia crediticia a través de finanzas solidarias, con criterios que refuerzan el capital social, los vínculos sociales y la autonomía.
- Generar espacios de aprendizaje de las experiencias del desarrollo local.
- Apoyarse en los movimientos de la sociedad civil.
- Formar alianzas sociales y políticas.

Criterios para definir estas políticas y evaluar sus alcances:

Criterios	Alcances, son para:
Descentralización	Traspaso de poder administrativo y/o político a nuevos órganos jurídicos, asignación de presupuesto, gestión independiente de la administración central, toma de decisiones.
Gestión asociada	Planificación y gestión compartida entre organizaciones del Estado, de la sociedad civil, de las empresas y del trabajo, procura la cooperación de recursos, técnicos y financieros, facilitan procesos de diagnóstico, formulación de proyectos y evaluación de los mismos, como así el consenso y la negociación.
Participación activa y directa de la comunidad	Refuerzan el ejercicio de ciudadanía, participación popular en las funciones de gobierno.
Inversión social	Acceso a bienes públicos de calidad: salud, educación, infraestructura urbana, sistema de justicia, etc.
Potenciación de los recursos endógenos	Se fortalecen los recursos internos del territorio (localidad/región) para un desarrollo social y económico integrado, la comunidad se organiza para alcanzar la sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.
Promoción y apoyo de proyectos socioeconómicos	Proyectos centrados en el trabajo individual y colectivo que integran lo económico y lo social, generan empleos e ingresos, integran a los individuos al sistema, las redes promueven lazos sociales y actividades solidarias no monetarias para el desarrollo sostenible.

La instrumentación integrada de estos criterios tiene múltiples efectos como podremos observar, pero en particular genera procesos que fortalecen la *organización democrática*, el *compromiso de los actores involucrados para sostener procesos de cambio*, y una mayor *credibilidad en la política*.

IX. Políticas de apoyo a proyectos socioeconómicos ⁴⁸:

El inicio de estos proyectos demanda múltiples acciones de apoyo para lograr que las experiencias logren generar ingresos a sus integrantes; a continuación, vamos a señalar los componentes que suelen estar presentes en las estrategias de desarrollo y generación de ingresos, usualmente implementadas en los diferentes programas municipales, provinciales, nacionales a cargo de organizaciones sociales:

- *Actores involucrados* en el diseño y ejecución de políticas socioeconómicas:
 - El Estado Nacional, a través de sus programas y políticas de desarrollo del país.
 - El Estado Municipal, que deberá adecuar sus políticas de desarrollo local/ regional a los lineamientos estratégicos de la política nacional.
 - Las organizaciones de la sociedad civil.
 - El sector empresarial a través de cámaras u asociaciones y
 - El sector gremial como representación de los trabajadores.

La presencia de estos actores supone un trabajo articulado, con instancias de consenso y la existencia de conflictos en el momento de la toma de decisiones e implementación de estas políticas.

- *Equipos técnicos locales*: deben estar conformados por técnicos y profesionales con perfiles tanto del área social como del área económico-productiva, por la naturaleza y diversidad de los proyectos, que requieren intervenciones integradas. Es preciso tener en cuenta que el apoyo y acompañamiento serán procesos prolongados para hacer el pasaje de beneficiarios a productores independientes. Para que las intervenciones sean efectivas, hay capacidades que son necesarias desarrollar en estos equipos: comprender el territorio en sus diferentes dimensiones de análisis, impulsar instancias de consulta y de trabajo asociado con los distintos actores sociales, promover alternativas sustentables.
- Las principales *acciones de Asistencia Técnica* de estos equipos apuntan a:
 - formulación de los proyectos,
 - programas de capacitación,
 - asistencia técnica en: producción, comercialización y administración básica,
 - apoyo financiero: créditos y subsidios para capital de trabajo e inversiones de capital fijo,
 - organización de emprendimientos asociados o colectivos,
 - articulación con otros actores,
 - seguimiento de los proyectos.

La evaluación de la experiencia (el proceso de los proyectos) junto a los integrantes determinará el tipo de intervención que sea necesaria en cada momento. La modalidad de las intervenciones debe apuntar a una progresiva autonomía.

Las experiencias en la promoción y desarrollo de este tipo de emprendimientos sugieren la aplicación de distintas estrategias, algunas de ellas podrían ser: que el Municipio fomente el establecimiento de ferias, incubadoras de empresas, redes de comercio justo, aportando espacios públicos,

⁴⁸ Para profundizar los puntos aquí sintetizados se recomienda leer: "Programas Socioproductivos. Estrategias y Herramientas" Cuaderno de trabajo. Fundación Interamericana/ TFI / IIED-AL. 2006.

infraestructura organizativa, creando canales de información y comunicación para conocer y elegir productos de otros emprendimientos, incentivando la educación cooperativa y la conformación de estos grupos, dialogando con organizaciones sociales articuladas en espacios participativos, promoviendo el aumento del poder adquisitivo de sectores socioeconómicos bajos y medios como complemento necesario para el apoyo de emprendimientos productivos, reformulando la estructura tributaria y del gasto del Estado.

La cuestión es, lograr una redistribución progresiva del ingreso.

- *Diagnóstico socioeconómico* :
Es una herramienta de gestión necesaria para el diseño de programas y proyectos socioeconómicos, a los fines de:
 - Priorizar las necesidades de personas y grupos.
 - Conocer la capacidad de gestión municipal e institucional, para desarrollar en forma concertada iniciativas vinculadas a políticas de desarrollo local, aprovechando las capacidades instaladas en el territorio.
 - Reconocer oportunidades dentro de la economía local/ regional, así como identificar las posibilidades de mejora del ingreso y de generación de empleo.

Las fuentes que pueden aportar información para el diseño de este tipo de programas pueden ser:

- *Municipales* : secretarías, direcciones, unidades ejecutoras locales/ microregionales de programas nacionales, provinciales, oficinas de compras, catastro, agencias de desarrollo, centros de estadísticas locales, dependencias municipales/ regionales de la provincia o de nación.
- *Provinciales*: ministerios, secretarías, direcciones, oficinas de empleo, direcciones de estadísticas de la provincia, universidades.
- *Nacionales*: ministerios, secretarías, direcciones, programas nacionales, institutos nacionales (INTA, INTI) universidades nacionales, consejos nacionales, CENOC, FONCAP, SIEMPRO-SISFAM, INDEC.
- *Otras fuentes*: consejos consultivos locales, mesas de coordinación, corporaciones o asociaciones para el desarrollo, juntas vecinales, organizaciones de base, ong's, consejeros vecinales, instituciones de formación, asociaciones profesionales, cámaras empresariales, etc.

Para repasar lo que hasta ahora vinimos desarrollando, hay prácticas de la gestión local que facilitan estos procesos:

- Gobernar a partir de las necesidades del territorio y los recursos sociales disponibles o potenciales.
- Políticas universales, diferenciadas e integradas.
- Trabajar lo urgente y lo estratégico simultáneamente.

- Implementar metodologías de gestión participativa para el diagnóstico, la planificación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación, tanto de la administración como de los proyectos.
- Desarrollar planificaciones del desarrollo local a mediano y largo plazo (por la complejidad y los tiempos necesarios).
- Vincular las necesidades y el territorio mediante el presupuesto.
- Asegurar la transparencia del presupuesto y de la asignación de recursos.
- Posibilitar acciones coordinadas entre los distintos niveles de gobierno (Municipal- Provincial- Central).
- Coordinar redes inter-organizacionales, que integren niveles de lo vertical y lo horizontal para producir sinergia y superar la disociación entre áreas de gobierno y sectores de la sociedad.
- Tener en cuenta que cuando se logra ahorro público –sin afectar la calidad y la cantidad de los servicios o bienes públicos que se están proveyendo-, posteriormente se deriva a las inversiones públicas.
- Mejorar la infraestructura y los servicios públicos de salud, educación, seguridad, sistema de justicia, medios de comunicación masiva.
- Tener en cuenta el valor estratégico de construir la credibilidad en el Estado.
- Tener como un objetivo en los programas que las personas recuperen la propia confianza y encuentren el sentido del trabajo (para recuperar y movilizar racionalmente las capacidades que la prolongada crisis ha deteriorado o debilitado).
- Promover proyectos socioeconómicos para crear nuevos empleos e ingreso.
- Contar con un buen diagnóstico socioeconómico.

Características de las iniciativas gestadas desde la base y las iniciativas promovidas por otros actores desde la sociedad civil y el Estado

A continuación vamos a describir algunos rasgos de las prácticas de los diferentes actores comprometidos en políticas y programas socioeconómicos:

Estado Local

- El gobierno local tiene un importante *rol promotor* del desarrollo local; por lo tanto, coordina estrategias de integración de redes, grupos y personas y desarrolla medidas orientadas a la horizontalidad de la toma de decisiones y la descentralización de las acciones.

Los límites de los programas de políticas focalizadas y el enfoque individualista de proyectos mercantiles.

Programas de políticas focalizadas

Los proyectos de políticas focalizadas atienden aspectos puntuales de un problema, si bien pueden tener una resolución más inmediata, en realidad, sólo se ocupan del síntoma o manifestación de la situación, sin encarar las causas o las relaciones entre factores que finalmente producen esa condición. Esto hace que se vuelva a repetir la misma. Por ejemplo, cuando frente a problemas de acceso al sistema de salud, se responde con programas de entrega gratuita de medicamentos o un día en el año pasa un móvil sanitario; o frente a la inundación recurrente en un territorio, se actúa únicamente con operativos de emergencia. Son acciones que si bien son necesarias, resultan de corto plazo y tienen un efecto asistencialista, principalmente porque no consideran las capacidades de las personas y de las comunidades, ni se realiza un diagnóstico profundo de por qué se llegó a esa situación.

El desarrollo socio-económico implica diseñar *estrategias desde la complejidad* que integren ese fenómeno con otros procesos y crear condiciones para mejorar la calidad de vida.

Tomemos como caso las enfermedades de la piel causadas por contaminación de las aguas en una población: se puede meramente asistir (en la medida que los pobladores concurren a la unidad sanitaria), o se puede vincular este problema como un efecto de las condiciones de pobreza, la falta de servicios cloacales y de agua potable, falta de control de industrias contaminantes, el desconocimiento de pautas de higiene, etcétera.

Frente a ese mismo problema, encarado desde una perspectiva como la que estamos proponiendo, se pueden articular diversos organismos del municipio con los distintos actores para encarar un proceso de cambio, que incluya diferentes dimensiones y supere la mirada puntual por otra global e integradora. Entonces, además de asistir es posible:

- *establecer normas y compromisos viables con las industrias que están afectando el ambiente;*
- *iniciar campañas de sensibilización y toma de conciencia del estado de situación;*
- *desarrollar talleres para la formación de los mismos pobladores como agentes de salud, que produzcan espacios y canales de comunicación de acuerdo a sus costumbres;*
- *promover espacios de participación para planificar conjuntamente la urbanización y el saneamiento del barrio, esta experiencia puede servir para continuar y profundizar la organización conjunta entre muchos actores en un proyecto más abarcativo –ya no de sector- sino del territorio y la región;*
- *capacitar en la formación de oficios;*
- *conformar grupos organizados con el fin de que generen proyectos socio-comunitarios como fuentes de trabajo y empleo, mediante la ejecución de obras públicas (centro de salud, plaza, sala comunitaria, espacios verdes, etc.) y la producción de materiales de construcción (bloques de cemento, ladrillos, aberturas, carpintería de obra, etc.)*
- *apoyar la asociatividad y el trabajo en redes con distintos organismos públicos y privados y organizaciones sociales, etc.*

Los proyectos mercantiles con un enfoque individualista

La mayoría de los proyectos particulares que están orientados al mercado parten del paradigma de las empresas de capital, bajo estos supuestos:

- las múltiples iniciativas individuales pueden participar en forma exitosa e intervenir por sí mismas en la trama del mercado;
- las relaciones de mercado son el producto del esfuerzo propio y de la capacidad de lucha (“competitividad”) por un espacio y un posicionamiento en el mismo sin más ayuda que los propios recursos y capacidades (libre mercado).

La formulación de los planes de negocio -que se suele exigir para el financiamiento económico-, parte de un diseño estático e hipotético de evolución que supone que la determinación y capacidad personal en sí misma pueden superar las fuerzas y la dinámica de factores externos al emprendimiento.⁴⁹

Es ficticia la propuesta de poder actuar en un “libre mercado”. En realidad, en los hechos está demostrado que *nada es menos libre que las actuales relaciones de mercado* a partir de la globalización del capitalismo. Esta globalización se ha desarrollado en dos aspectos: una expansión externa y otra interna, ambos son condicionantes. Como expansión hacia el exterior, se concentraron los capitales en corporaciones transnacionales y las inversiones, avanzaron sobre el control y la regulación de la economía mundial a través de instituciones internacionales privadas y supuestamente públicas (por ejemplo, el FMI, el BM), y condicionaron apoyos en función de la alineación al ALCA (tratado de libre comercio). Hacia el interior de los países capitalistas, se achicaron las funciones de control y regulación de los Estados, en particular sobre la economía, implementaron la privatización y mercantilización de bienes y espacios públicos; se dictaron y aplicaron leyes de flexibilidad laboral y se fijaron condiciones de precariedad laboral; se fueron mutando productos naturales por otros privados y artificiales (por ejemplo, transgénicos, intensificación de abonos químicos) y se concentraron los medios de comunicación.

Estos condicionamientos supranacionales, juntamente con otros nacionales (la falta de articulación entre políticas económicas nacionales y regionales, provinciales y municipales, la visión estrecha sobre la complejidad de la problemática rural, políticas fiscales recesivas e inequitativas, la falta de políticas y programas que atiendan integralmente las necesidades de los pequeños emprendimientos, políticas asistencialistas y clientelares, etc.) limitaron fuertemente el desarrollo de las posibilidades de las iniciativas particulares, primero en la inserción y luego en la evolución de éstas en el mercado.

Hay estudios sobre estos proyectos que constatan porcentajes bajísimos de permanencia en el tiempo, 65% desaparece antes de concretarse el emprendimiento, y del resto, el 87% cierran o quiebra antes del cuarto año y el resto puede desenvolverse con bastantes limitaciones. Gestionar para mejorar su sostenibilidad es, entonces, una cuestión central.

Los emprendimientos con ese enfoque no sólo fomentan la competencia entre todos, sino también la mercantilización de las capacidades humanas como fuerza de trabajo y de los recursos ambientales, y en el caso de fracasar pasan a ser objeto de programas asistenciales.

Otro aspecto de esta concepción, es el criterio que privilegia como único factor determinante la probabilidad de generar y apropiarse de un excedente económico, sin tener en cuenta la subjetividad y la calidad de vida de sus integrantes, la

⁴⁹ Cuando se piden datos específicos sobre el contexto, los datos que se consignan, son una imagen congelada de cifras estadísticas.

necesaria renovación de los medios de producción, el estado de situación y posible evolución de su contexto local, regional, global, sus redes en general.

Por lo tanto, hay que tener en cuenta que los actuales requerimientos fiscales y legales exigidos a los emprendimientos que se ponen en marcha con bajos recursos, inciden negativamente en el excedente producido por este sector, que la mayoría de las veces no cubre las necesidades señaladas e implican una degradación progresiva.

La cuestión de la sostenibilidad

Para reformular la sostenibilidad de los proyectos socioeconómicos (hoy definida como sostenibilidad financiera), hay que superar los criterios económicos dominantes por otros que pongan en valor lo que significa *reproducir y mejorar la calidad de la vida humana y de las relaciones sociales, con proyección para las siguientes generaciones*.

Queremos destacar la importancia de *la intervención del Estado* en la conformación de un contexto socio-económico, cultural y político que viabilice esta propuesta. En este sentido, aquí destacaremos las que corresponden a *políticas públicas* más orientadas a la gestión social, en sentido amplio. Como ya lo indicamos en diferentes puntos, desde esta perspectiva es estratégico establecer posibilidades de inserción, desarrollo e integración de este subsistema, a través de acciones que el Estado promueve:

- el trabajo autogestivo y asociado solidariamente;
- la conformación de redes multiactorales tanto horizontales (que abarquen diferentes niveles de organización) como de integración vertical de diferentes niveles de decisión; la participación en redes intermunicipales;
- el acceso a bienes públicos y a derechos sociales a partir de una redistribución progresiva de la economía pública;
- la construcción de un proyecto en común a partir de la creación de espacios participativos junto a una voluntad de concertación;
- la coordinación de las acciones para que converjan en los objetivos estratégicos acordados;
- políticas públicas para el apoyo y el desarrollo del sector de economía social (asistencia técnica, financiamiento, reformulación de la política fiscal, recursos de infraestructura y equipamiento tecnológico, formación permanente, planificar la organización del sector productivo en cadenas horizontales y verticales, etc.);
- el desarrollo de un enfoque integral de la política estatal.

Por otra parte, la sostenibilidad de los proyectos socioeconómicos supone *la voluntad social y política de los actores sociales*. Esto implica:

- el desarrollo de capacidades de organización individual, grupal y colectiva para generar relaciones de intercambio equitativo;
- la creación de proyectos que satisfagan las necesidades personales, comunitarias y del conjunto social;
- la extensión del campo de estas prácticas a conjuntos cada vez más amplios (otros agrupamientos formales e informales, redes, movimientos sociales, gremios, proyectos territoriales, etc.);
- la lucha por la participación popular en la definición de políticas públicas que den soporte a sus emprendimientos.

CASO: Industrias Metalúrgicas y Plásticas Argentina (IMPA)- Cooperativa Limitada.

Su origen como empresa se remonta a su fundación en 1910 por capitales alemanes. En 1945 se nacionalizó y en 1961 se transformó en cooperativa de trabajo. Su conformación como empresa recuperada remite a mayo de 1998, cuando un conjunto de trabajadores de la cooperativa introduce cambios en la dirección ante la burocratización y vaciamiento que había producido la anterior gestión.

En ese entonces, el futuro de la empresa en tanto cooperativa se vislumbraba improbable, tanto es así que en diciembre de 1997 la empresa se había presentado a concurso preventivo de acreedores con una deuda de 8 millones de dólares. Por otra parte, la producción se encontraba prácticamente paralizada.

En este contexto, un grupo de trabajadores ocupó la empresa y posteriormente realizó una asamblea con la que renovaron la dirección de la cooperativa.

A partir de la recuperación, y con la nueva gestión, se reactivó la producción y se renegoció la deuda, consiguiendo un acuerdo homologado con los acreedores. Sesenta fueron los trabajadores que comenzaron el proceso en 1998, en la actualidad, son ciento sesenta y nueve. Por otro lado, se logró también una mayor democratización de la empresa, produciéndose un importante proceso de igualación entre los trabajadores.

“Los problemas[...]de gestión[...] de la cooperativa son las altas tasas financieras, las normas de producción que nos imponen y la deflación[...], en estas condiciones la conducción no es fácil y el desgaste es mucho[...] pero hemos encontrado que para superar estas dificultades tenemos que tener transparencia en la información[...] para eso hacemos asambleas cada 15 días, donde se ponen las cuentas bien claras y se habla de lo que pasa[...] La cooperativa se mantiene por la fuerza de la solidaridad que nos alimenta. IMPA no hubiese sobrevivido sin el sacrificio y la voluntad de los asociados por mantener la fuerza de trabajo” –dice Guillermo Robledo.

La empresa también se conformó en un importante centro de la vida barrial, en su interior funciona *un centro cultural, un centro de salud y un centro educativo, así como otras cooperativas.*

Esta experiencia es un referente por ser pionera en el ámbito de la Ciudad de Bs. As. y una de las principales del país, integra el *Movimiento Nacional de Empresas Recuperadas* (MNER) que nuclea a muchas de ellas. En la recuperación recibieron apoyo por parte de los dirigentes sindicales de Unión Obrera Metalúrgica de Quilmes que habían intervenido en la recuperación de otras empresas. IMPA a su vez, ha mantenido una estrecha vinculación con otras cooperativas en situaciones similares. Han recibido apoyo del Gobierno de la Ciudad y de la Secretaría de Desarrollo Económico del mismo.

Producen envases colapsibles, bandejas descartables de aluminio, foil de papel.

Para contactarse:

Teléfono: 4981-3610/3730 4958-3764

Mail: impacoop@speedy.com.ar

Contacto: Cristina Salas
Web: www.impa-lafabrica.com.ar

ACTIVIDADES

1- Trabajen en grupos, asumiendo el rol de funcionarios del Estado Municipal del área de Desarrollo Local de una población determinada: Precisen un objetivo general estratégico, luego, en consecuencia uno o dos objetivos específicos y líneas de acción (y sublíneas complementarias) que aborden en forma integral la problemática encarada.

OBJETIVO GENERAL:
OBJETIVOS ESPECÍFICOS: - -
Línea de Acción:
Sub-líneas:

Luego de que cada grupo haya hecho sus presentaciones, evalúen la correspondencia que hay entre: los objetivos generales, los específicos, las líneas y sublíneas que de coherencia y eficacia al proyecto.

2- Para trabajar en grupos: analicen a quiénes convocarían para integrar un grupo promotor inicial en una localidad específica. Listen la función de la persona a quien invitan, institución u organización que representa y por qué. Tengan en cuenta los siguientes criterios: credibilidad, capacidad de convocatoria, contacto con las necesidades de la gente, contactos institucionales o redes, otros. Por ejemplo:

Función	Institución u organización	Porque ...
<i>Directora del área social</i>	<i>Dirección del Área Social del Municipio</i>	<i>Conoce la trama del territorio</i>
<i>Pte. de la Comisión Directiva</i>	<i>Asociación Vecinal</i>	<i>Conoce las necesidades de la gente</i>
<i>Etcétera</i>		

3- Trabajar en pequeños grupos: ¿Cómo organizarían la primera convocatoria? (texto de comunicación de invitación, afiches, programa de actividades, evaluación de la jornada)

4- En grupos, analicen propuestas específicas desde lo local y lo regional que sean viables políticamente y socialmente en un territorio determinado y relacionenlas con algunos de los criterios propuestos.

5- Trabajo en grupos: elijan un problema de una comunidad que ustedes conozcan, diseñen un plan de acciones progresivas e integradas desde la gestión pública y la gestión asociada.

Líneas de acción ¿Qué?	Objetivos ¿Para qué?	Fundamentación ¿Por qué?

6- Tomando como referencia las propuestas generadas en A 3 ¿Qué acciones encararía pensando en la sostenibilidad?

7- Trabajen en grupos para debatir la siguiente pregunta: ¿La economía social puede ser una alternativa al sistema actual o simplemente una estrategia de supervivencia frente a la crisis?
¿Por qué?

Luego hagan un plenario para intercambiar y anotar las distintas conclusiones. Como cierre planteen interrogantes que les generó el debate y registren en un afiche.

X. . La gestión y organización interna de algunas experiencias asociativas de Economía Social

La lógica de las organizaciones de la Economía Social (ES). Las relaciones internas en la división del trabajo y la toma de decisiones. Algunas dificultades en el funcionamiento real de las organizaciones más simples de la Economía Social. Ventajas de estos proyectos. La gestión de una organización autogestiva: de la idea a la organización, la gestión desde lo cotidiano, la administración en los proyectos socioeconómicos. Diversos modos de organización alternativa y de gestión asociada: empresas sociales, redes de intercambio (redes de trueque), ferias francas, redes de comercio justo y consumo responsable y administraciones públicas cooperativas.

En este apartado nos centraremos en los proyectos socioeconómicos, el conjunto de ideas que los definen como un sector diferente de hacer economía, los principales rasgos de su organización interna, las principales dificultades que encuentran desde la gestión en el actual contexto, así como las potencialidades con que cuentan. Luego, nos concentraremos en los diferentes aspectos que hacen a la gestión cotidiana, desde la concepción de estos proyectos, la administración y los procesos a resolver. Finalmente, presentamos diferentes formas de organización sobre la base de experiencias concretas que se vienen desarrollando.

La lógica de las organizaciones de la Economía Social (ES)

El núcleo de las organizaciones de la Economía Social es “[...] la valoración del Hombre como sujeto central de la actividad productiva, lo que supone una preponderancia del trabajo sobre el capital. *El trabajo* es considerado mucho más que un factor de producción, ya que propicia creatividad, moviliza energías sociales, preserva la identidad de la comunidad, despliega la solidaridad y utiliza la experiencia organizacional para satisfacer necesidades individuales y colectivas.

Así pues, la Economía Social es una concepción económica en la cual se considera al Hombre como *sujeto* y no como “objeto” de la actividad económica, lo que supone que ésta queda supeditada a las decisiones de las personas y que su resultado se dirige a satisfacer las necesidades de las mismas tomadas en su dimensión integral [...]”.⁵⁰

Las *actividades productivas* no sólo generan ingresos monetarios o están orientadas por el lucro, son también las que ponen en juego las capacidades de trabajo para satisfacer distintas necesidades y mejoran el nivel de vida de la comunidad. Por ejemplo, convertir un terreno baldío en plaza, hacer una radio comunitaria con gente del lugar, etc. Las actividades productivas de estas organizaciones además cobran sentido por las relaciones sociales y culturales que producen.

El objetivo de la Economía Social es organizar *sistemas productivos centrados en el trabajo asociado y cooperativo*, que generen ingresos y medios de vida para mejorar el bienestar de sus miembros y sus comunidades, así como nuevas posibilidades de sociabilidad. Su desarrollo contribuye a revalorizar la cultura del trabajo.

Además del trabajo como característica más distintiva, estos sistemas productivos tienen otros rasgos:

- la *asociación voluntaria de personas* que producen lazos sociales y económicos;
- la *participación democrática de sus integrantes en la toma de decisiones*;
- la *solidaridad* para generar bienestar colectivo;
- *cuando existe remuneración ésta es proporcional a la cantidad de trabajo aportado*, sin categorías internas que definan privilegios (en el caso de las unidades productivas que están orientadas a generar ingresos y empleo).

El conjunto de estas organizaciones busca superar la mera finalidad económica, que es usualmente definida en términos monetarios; la preocupación pasa por alcanzar soluciones integrales a los complejos problemas que afectan a *sus miembros, la comunidad y el medio ambiente*. La participación en los mercados y la venta de sus productos es un medio para este fin superior.

La ética de las relaciones que orientan a estas unidades productivas son: la cooperación solidaria, la responsabilidad compartida, la distribución equitativa de bienes materiales y no materiales, la ayuda mutua y el servicio.

Podemos graficarlo en un esquema, así:

⁵⁰ Ver “Promoción de cooperativas y pequeñas unidades productivas dentro del sector de la economía social” ALCECOOP.

Economía Social	Economía de capital
<i>Trabajo</i>	<i>Capital</i>
<i>Capacidad de las personas como fin</i>	<i>Capacidad de las personas como medio</i>
<i>Sociedad</i>	<i>Individuo</i>
<i>Participación</i>	<i>Fragmentación</i>
<i>Solidaridad</i>	<i>Competencia</i>
<i>Calidad de vida</i>	<i>Lucro</i>

Las relaciones internas en la división del trabajo y la toma de decisiones

Básicamente, las *relaciones internas* apuntan a la horizontalidad en la toma de decisiones, la organización del trabajo y la distribución de resultados obtenidos. Esto significa que se participa de manera democrática, a través de asambleas, de consejos u otras formas de delegación, y comisiones de trabajo operativo (que hacen a la división del trabajo).

En el caso de los pequeños emprendimientos familiares, a la organización laboral se superpone el estilo establecido en las relaciones familiares; esto acarrea a veces algunas disfunciones cuando se confunden los roles y los ámbitos. Es una cuestión que permanentemente hay que trabajar entre los integrantes. Requiere apoyo técnico.

En general, en esos casos la *división del trabajo es limitada*. Esto se acentúa en el caso de las unidades más pequeñas, en las que el o los integrantes tienen que hacer de todo. Además, en su naturaleza, no hay separación entre propietarios del capital y poseedores de las capacidades de trabajo (el capital y los medios de producción son relativamente pocos y aportados por los integrantes, y predomina la mano de obra sobre las máquinas de producción que suelen ser bastante básicas o precarias). Se promueve la autonomía en la ejecución de las tareas con interdependencia en los ciclos de producción y en la coordinación de actividades. No hay separación entre quienes mandan y quienes hacen: la *gestión y el trabajo operativo* están integrados.

En el caso de los grupos asociativos más grandes y no reducidos al trabajo familiar, requieren un grado mayor de organización. Entonces, se distribuyen las funciones y responsabilidades por áreas de especialización: producción, comercialización, administración, etcétera, pero la Asamblea sigue siendo la principal instancia de decisión y control. Hay una amplia gama de tamaños y actividades en que pueden organizarse colectivos de trabajadores asociados, los más complejos pueden producir bienes y servicios para mercados internacionales y contar con una masa importante de medios de producción.

Frecuentemente, la distribución de los resultados es fijada por los mismos integrantes en acuerdo de criterios propios, con tendencia a una mayor igualdad y a una menor diferenciación según las funciones en comparación con las empresas de capital, salvo en el caso de las cooperativas de trabajo que tienen ciertas pautas y normativas.

Algunas dificultades en el funcionamiento real de las organizaciones más simples de la Economía Social

En esta primera década del siglo XXI, bajo el título de “*economía social*” se ha impulsado la promoción de pequeños emprendimientos económicos mercantiles (con fines de obtener ingresos mediante la venta de bienes o servicios) gestionados por los mismos trabajadores. A continuación, señalaremos en forma sintética las dificultades más recurrentes y en común que afectan a las pequeñas unidades productivas. Si analizamos esas dificultades, la mayoría tiene que ver con las relaciones desiguales respecto a grandes unidades económicas, la falta de acceso al crédito y en general a los factores de producción, la baja productividad, la informalidad (expresada principalmente por la falta de reconocimiento jurídico y de atención de diversas normativas legales del actual sistema económico). Por esto, *desde el Gobierno Municipal principalmente, pero con la participación activa del conjunto de las organizaciones de la Economía social, la tarea es crear solidariamente las condiciones para la sostenibilidad de estos emprendimientos socioeconómicos y desarrollar aún más la conciencia del sector para actuar en forma organizada.*

Así podemos identificar problemas en la tecnología utilizada, la comercialización, la calidad de empleo y en los aspectos financieros.⁵¹

- *Tecnología utilizada:*
 - a) técnicas de producción de mano de obra intensiva con baja productividad;
 - b) bajo nivel de conocimientos de habilidades de gestión;
 - c) tecnologías productivas que limitan el desarrollo del emprendimiento.
- *Comercialización:*
 - a) dificultades en el suministro y costos de insumos de producción;
 - b) dificultades en la venta;
 - c) dificultades en el diseño y la calidad y continuidad de oferta de los productos.
- *Calidad del empleo:*
 - a) inestabilidad del empleo;
 - b) escasa o nula cobertura de seguridad social;
 - c) tendencia al bajo nivel de ingresos;
 - d) condiciones de trabajo inadecuadas (trabajo pesado, horarios extensos, ilegalidad e inseguridad).
- *Aspectos financieros:*
 - a) falta de políticas o políticas inadecuadas para el acceso al financiamiento;
 - b) condiciones inadecuadas de los créditos (garantías, plazos, tasas de interés, las pautas de aprobación no toman en cuenta la oportunidad del requerimiento);
 - c) problemas de los integrantes de los emprendimientos para la gestión financiera.

Otras dificultades de gestión que se pueden observar:

⁵¹ Para ampliar ver “Promoción de cooperativas y pequeñas unidades productivas dentro del sector de la economía social”. ALCECOOP.

- la tendencia a la asociatividad entre estos emprendimientos suele ser baja; muchas de las asociaciones suelen ser forzadas para ingresar a un programa que los asista;
- los integrantes no tienen experiencia y conocimientos en tecnologías de gestión, aprenden sobre la base de muchos errores;
- no tienen un espacio para compartir y capitalizar las experiencias;
- falta mayor planificación (las acciones suelen ser espontáneas y responden a constantes urgencias);
- los esfuerzos son muy diversos, pero suelen estar sectorizados o muy localizados, esta condición genera un efecto de dispersión;
- suelen estar presionados a formalizarse para poder participar del mercado (productivo y financiero);
- las fuentes de información están dispersas para los interesados;
- los créditos y apoyos se otorgan de manera clientelista;
- falta mayor organización del sector para bajar costos y comercializar los productos;
- existen limitaciones en el fondo de inversión de que disponen, que producen condicionamientos en las instalaciones, equipamiento, compra de materia prima, acopio de producción, etcétera;
- no cuentan con financiamiento para infraestructura y compra de materia prima;
- están sometidos a un intercambio desigual y a relaciones de subordinación en los procesos productivos;
- con el crecimiento del proyecto, surgen dificultades propias de ese proceso;
- no tienen asistencia técnica adecuada, y ésta no está incorporada en las propias pautas culturales;
- están mezclados los fondos del negocio con los de uso familiar o personal;
- en la toma de decisiones suelen trasladarse los mismos criterios de economía doméstica al negocio;
- la solicitud de financiación está más asociada al inicio del emprendimiento que al desarrollo del mismo;
- requieren conocimientos administrativo-contables, financieros, legales, previsionales e impositivos;
- suele haber instalaciones inadecuadas que limitan el proyecto;
- las escalas de producción son muy pequeñas, limitan las ventas y el crecimiento del proyecto.

Ventajas de estos proyectos

- Apuntan tanto a satisfacer necesidades comunes como a encontrar concretamente una salida a las problemáticas del trabajo y la producción.
- Recuperan la capacidad de trabajo, canalizan y desarrollan las potencialidades humanas personales y grupales.
- Tienen la potencialidad de crear trabajos estables.
- El grupo conduce sus propios procesos (define estrategias, resuelve conflictos).

- Parten de las capacidades y recursos personales, grupales y de la comunidad.
- La asociación solidaria y las redes integran recursos de diferentes actores sociales y organismos públicos.
- Reparar y reordenan el tejido social, funcionan como un entramado de relaciones y vínculos que rescatan del aislamiento a las personas al compartir objetivos, tareas, valores, sentimientos y normas; generan vínculos de confianza y cooperación.
- Actúan como barrera de protección para los integrantes de estos grupos, porque ayudan a poner y reconocer límites, a diferenciar lo semejante y lo diferente, y especialmente, a regular las relaciones con el afuera.
- Promueven el protagonismo en una construcción colectiva.
- Refuerzan el sentido comunitario y la identidad cultural.
- Las múltiples formas de producción generan pertenencia.
- Acortan la distancia entre el trabajador y su producto y el consumidor (supera la alineación laboral y social).
- Tienen capacidad de interrelacionarse en forma autónoma para satisfacer sus necesidades e intereses.
- Los proyectos de gestión asociada son legitimados socialmente y posibilitan una mayor sostenibilidad, en la medida que se va creando un contexto adecuado a sus características.
- Fortalecen y amplían las prácticas democráticas, desarrollan la ciudadanía en la economía, el protagonismo desde la sociedad en la construcción de un nuevo Estado y de una sociedad mejor.

Hemos planteado algunas de las principales características de las organizaciones de la Economía social, los obstáculos que atraviesan con mayor frecuencia las más pequeñas y recién creadas, y sin embargo los beneficios que pueden traer aparejados.

A continuación identificaremos diversos aspectos que hay que atender al inicio y durante la gestión diaria de los proyectos de Economía Social en sentido amplio, y sin hacer referencia al tamaño de los mismos.

La gestación de una organización autogestiva

De la idea a la organización

La *organización* es una asociación voluntaria creada por un grupo de personas, dispuestas a desarrollar un conjunto de acciones orientadas a alcanzar uno o varios objetivos, que no podrían lograr de actuar en forma individual. Es deseable que el acto de organizarse colectivamente se inicie a partir del momento en que las personas se dan cuenta de que aisladamente carecen de capacidad suficiente y de los medios necesarios para encontrar solución a sus problemas. Otra motivación igualmente fuerte es cuando un grupo de personas se asocian por afinidad (por ejemplo, por pertenecer a un mismo grupo étnico)

a partir de valores solidarios y el deseo de hacer juntos, de compartir sus actividades y resultados.

Los elementos que conforman la organización:

- i. personas dispuestas a trabajar mancomunadamente
- ii. objetivos compartidos
- iii. métodos adoptados para desplegar la acción
- iv. influencia de la acción sobre la realidad

Para lograr los objetivos deseados son fundamentales:

- v. la coordinación eficaz de los esfuerzos individuales y colectivos
- vi. la comunicación fluida entre sus miembros
- vii. la información permanente acerca del entorno y el contexto

Estos aspectos de la organización están en función de un *proyecto* concreto (los objetivos que desea lograr) y para ello se requiere de un *plan de acción*, que es el conjunto organizado de pasos para alcanzar los fines propuestos.

Para la coordinación de actividades es imprescindible definir claramente las *funciones* que debe cumplir cada individuo (rol). Los roles pueden intercambiarse, o rotarse, pero en cada momento cada uno tiene una función dentro del proceso de trabajo.

Queremos destacar que al formar un grupo o una organización o de integrarse a una ya formada, es muy importante que exista un *acuerdo básico* sobre el *para qué* y el *cómo*. Es decir, afinidad con el objetivo y también con los procedimientos.

Pero además todo grupo u organización depende de las relaciones que se establecen entre sus integrantes, tiene que haber alguna *afinidad entre sus miembros*.

Estos dos aspectos nos tienen que hacer pensar en las expectativas del grupo o si el grupo puede satisfacer las necesidades y expectativas del/ los individuo/s. Si el grupo u organización son activos, con frecuencia crean nuevas necesidades en sus miembros y esto liga más a sus integrantes.

En el caso de las *organizaciones sociales* se dan dos tipos de grupos según su origen:

- Las que se formaron por la voluntad de sus miembros que en general se conocen previamente, tienen conciencia clara de sus necesidades en

común, objetivos definidos a alcanzar y tienen afinidad de principios (valores y prácticas).

Este tipo de organizaciones tiene la ventaja de conformar nuevas formas de agrupamiento o de organización superior y los integrantes están muy motivados. Como ejemplo podemos citar las cooperativas de trabajo, o los comedores comunitarios de los movimientos sociales que generan nuevos proyectos (emprendimientos socio-productivos: microemprendimientos, huertas comunitarias, alfabetización, formación de promotores, autoconstrucción de viviendas, etc.) y se articulan con otros grupos de reivindicación de derechos o de organización más amplia.

- Las que se formaron a partir de la iniciativa de un promotor político o social externo al grupo, desde una postura paternalista, bajo la condición de acceder a un subsidio o crédito o algún programa social asistencial.

En estos grupos no siempre hay “sintonía” con el grupo, la relación es instrumental (es por una conveniencia que satisface una necesidad individual). En la mayoría de estos casos se carece de historia en común o no se la percibe, el agrupamiento es forzado.

Para superar la relación paternalista que supedita el apoyo externo o su retiro, es preciso trabajar los *aspectos compartidos* por el grupo (la historia del barrio, de cómo y por qué llegaron al mismo, qué experiencias de organización previa tuvieron, cuáles son las principales necesidades, etc.). Esto va configurando un *sentimiento de identidad y pertenencia*. Luego, por supuesto hay que ir formando y fortaleciendo paulatinamente procesos de organización interna y de articulación con otros grupos en el barrio o territorio que se estén desarrollando.

A continuación aclararemos algunas preguntas y conceptos referidos a la *constitución de una organización*:

b. ¿Qué es una persona física y una persona jurídica?

Personas físicas somos todas las personas humanas desde que nacemos, tenemos derechos y obligaciones, podemos contratar, etc. Somos sujetos de derecho.

En cambio, cuando dos o más personas se asocian crean un ente distinto a ellos, que es el titular de los derechos y obligaciones. En ese caso piden al Estado que reconozca ese ente que pasa así a tener *personería jurídica*. Pueden tener bienes a nombre del nuevo ente y sus dirigentes actúan en representación de él. Necesitan un *estatuto* que se inscribe en un registro especial.

Hay situaciones intermedias: las simples asociaciones – que persiguen fines no lucrativos – y las sociedades de hecho –que sí los persiguen-. No están inscriptas, son sujetos de derecho pero no tienen personería jurídica.

c. ¿Qué formalidades requieren?

Si es una sociedad de hecho, no se requiere ninguna formalidad. Se instalan y empiezan a trabajar. Alguno de los socios figura como el

titular, éste se tiene que inscribir en la AFIP. Es muy riesgoso para el que figura como titular, porque responde con todo su patrimonio frente a las deudas.

Si es una sociedad, cooperativa o asociación civil tienen que hacer asamblea constitutiva, pedir la inscripción –personería jurídica-, luego inscribirse en AFIP, y en el caso de las cooperativas y mutuales inscripción en el INAES.

d. *¿Qué diferencia hay entre ser formal e informal y cuáles son las consecuencias?*

La inscripción implica estar en el mercado formal, no hay límites para las actividades, se puede facturar, inscribirse como proveedor del Estado, comprar bienes, acceder a créditos, etc. Pero los asociados o miembros de la comisión directiva, según el caso, tienen que inscribirse en el Monotributo y pagar mensualmente a la AFIP, según los montos que se facturen periódicamente, más otros aportes e impuestos (que dependen del qué tipo de entidad que se formó).

En cambio, cuando no se inscribe, se queda limitado a un circuito muy acotado y de proximidad; con ventas al por menor o por trueque de bienes y servicios, las relaciones institucionales quedan muy restringidas, y suelen ser objeto de sanciones impositivas y laborales. La única posibilidad de ser informal es como sociedad de hecho o asociación civil ya que toda cooperativa, mutual, srl, etc, se tiene que inscribir.

El paso a inscribirse suele estar asociado a un momento de crecimiento de la organización, cuando está capacitada para operar en una economía de mayor envergadura y complejidad.

Los comienzos de todo agrupamiento para generar un proyecto socio-productivo requieren cierto tiempo para establecer sus procedimientos de gestión para alcanzar cierto nivel de organización. En este sentido, es bueno que empiecen en forma informal hasta que vayan madurando. Pero aquí es muy importante, que reciban el apoyo adecuado por parte del gobierno municipal y de otras organizaciones técnicas con trabajo territorial, a la vez, que estos proyectos (de ser posible) estén integrados entre sí y con otros de mayor grado de organización.

La gestión desde lo cotidiano

Una vez conformada la organización es preciso *fortalecerla*, esto supone propiciar acciones que:

- i. mejoren la cooperación, la coordinación y la comunicación entre sus miembros;
- ii. profundicen la relación de la organización con la comunidad y logren su apoyo;

- iii. eleven la capacidad de acción sobre la realidad y
- iv. promuevan el aprendizaje grupal.

La organización es un *sistema social*, por lo tanto, la gestión requiere encarar oportunamente *conflictos* que surgen en las relaciones. Algunas posibles fuentes de estos son:

- v. *El desconocimiento mutuo*: cuando no se conoce al otro se genera desinterés y se levantan barreras en las relaciones. Dar un tiempo al conocimiento mutuo es fundamental para generar lazos de solidaridad y establecer que puede aportar cada uno.
- vi. *Los prejuicios e inflexibilidad*: nos referimos a formas de pensar y actitudes rígidas. Ante esto, se puede promover el intercambio de ideas a través del diálogo y una apertura al cambio.
- vii. *Las dificultades de comunicación*: hay personas que tienen problemas para hacerse entender. El esfuerzo por atender y entender al que habla es indispensable para que haya comunicación. Una forma de facilitar este proceso es la pregunta y la repregunta; otra es resumir lo que se entendió para confirmar si se comprendió correctamente el mensaje que el otro intentó transmitir.
- viii. *Las ideas erráticas o dispersas*: nos referimos a dificultades de examinar un problema de forma clara y sistemática. Una manera que facilita el análisis, es tomar como referencias los objetivos del grupo u organización y los condicionamientos de la realidad para considerar cómo se la puede transformar.
- ix. *La hostilidad*: a veces un desacuerdo, es percibido como un ataque personal en vez de una duda razonable sobre el valor de una idea. Hay que aclarar que lo que se pone en discusión son las ideas y que no se está cuestionando la persona.
- x. *Diferencias de personalidad y de experiencias*: son la riqueza de un grupo. Una manera de aprovecharlas es dar un tiempo para reconocer las características de cada uno de los individuos que lo forman. Así, se podrá comprender e integrar complementariamente estas particularidades para el bien común.

Aparte de la tarea concreta (tarea explícita, o los objetivos del proyecto), el grupo también tiene por finalidad entender y resolver las emociones por las que están pasando sus integrantes (tarea implícita), o sea los procesos de interacción.⁵²

⁵² Para ampliar este punto y otros relacionados con la temática ver "Hacia una gestión participativa y eficaz" por Burin D. Karl I., Levin L.- CICCUS-

Las organizaciones pasan por un proceso de crecimiento y maduración parecido al de los individuos. Al principio los comportamientos son torpes y mal coordinados. Luego surgen conflictos de autoridad o conducción, de dependencia o de autonomía de los integrantes. Más tarde se consolidan normas, procedimientos, la reflexión y la eficacia de las acciones. Finalmente, se desarrolla la capacidad de autogestión que busca soluciones a los problemas y la propia regulación de los procesos grupales.

Algunos *indicadores* de este proceso de maduración son:

- a. claridad en los objetivos sociales, económicos y políticos
- b. eficacia de las acciones con relación a los objetivos
- c. capacidad de previsión y planificación a mayor alcance
- d. comunicación abierta entre los integrantes
- e. los miembros tienen capacidad de cambio en los métodos cuando es preciso
- f. se enfrentan los procesos emocionales para buscar su resolución
- g. se extiende la participación en la toma de decisiones y se asume las responsabilidades respectivas
- h. crece la cohesión y la solidaridad sin sofocar a los individuos
- i. se desarrolla la inteligencia que busca aprovechar las distintas capacidades de sus miembros
- j. se enfrentan los hechos con mayor objetividad
- k. capacidad de adaptación

La administración en los proyectos socioeconómicos

- *Sobre los proyectos socioeconómicos (PSE):*
Nos referimos al conjunto de emprendimientos individuales, familiares y asociativos, que producen bienes y servicios para satisfacer distintas necesidades materiales y sociales. El principal recurso que cuentan es *el trabajo* –recuperando las capacidades y habilidades de las personas-. Además, otro de sus fines es generar inclusión social. En la gestión integran la lógica productiva y la social.
- *Componentes básicos de la gestión administrativa:*

Como vimos la gestión es la *capacidad de ejecución y conducción* de un proyecto que fue planificado previamente, decíamos que la gestión *transforma los objetivos planificados en resultados*.

La planificación responde a las preguntas *¿QUÉ?*:
¿qué queremos hacer? ¿qué queremos lograr? ¿qué es lo que queremos cambiar? ¿por qué? ¿para qué? ¿qué valores nos definen? ¿en qué tiempo? ¿qué metas? ¿en qué estado de situación actual estamos? ¿qué recursos necesitamos? ¿qué presupuesto se requiere?



En cambio, **la gestión** apunta a estas otras preguntas ¿CÓMO?:
¿cómo lo vamos a hacer y quiénes? ¿cómo vamos a coordinar las distintas actividades? ¿cómo nos comunicaremos? ¿cómo vamos a cooperar entre nosotros? ¿cómo se van a tomar las decisiones y con qué criterios? ¿cómo vamos a verificar y registrar los gastos y los ingresos? ¿cómo vamos a prever las inversiones que necesitemos? ¿cómo vamos a producir las informaciones que necesitamos? ¿cómo resolveremos nuestros conflictos? ¿cómo haremos el seguimiento del proceso? ¿cómo vamos a evaluar los resultados? ¿cómo vamos a mejorar las dificultades?

A continuación destacamos las *principales funciones de la gestión* en los proyectos socioeconómicos y las acciones relacionadas con éstas:

Organización	<ul style="list-style-type: none"> -se planifican las funciones y tareas, que permitan la mayor racionalidad y el óptimo aprovechamiento de los recursos, -se coordinan las actividades, -se sistematiza la administración (registro de ingresos, egresos), -se produce y busca información.
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> -se diseñan planes operativos a corto plazo (pueden ser de 4 a 8 meses) que aseguren el logro de ciertos objetivos específicos y metas de la unidad productiva, -se definen los procedimientos para alcanzar los planes operativos y objetivos de corto y largo alcance -se toma en cuenta y estimula la motivación de los integrantes con los cuales se trabaja, integrando las necesidades personales con las de la unidad productiva, -se fomenta la participación y la comunicación interna, -se acuerdan normas para la convivencia, -se monitorean las distintas funciones y acciones y se elaboran conclusiones -se hacen los ajustes que sean necesarios para optimizar los resultados.
Toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> -se definen criterios y procedimientos para la toma de decisiones, -se acuerdan las inversiones.
Control y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> -se determinan pautas para el control de la marcha del proyecto, -se especifican criterios para considerar lo que es satisfactorio en el proceso de trabajo, -se evalúan los procesos, los resultados e impactos.

En los *grupos asociativos* (microemprendimientos familiares y grupales, cooperativas, asociaciones civiles, empresas sociales, talleres protegidos, mutuales, etc), hay una actividad que es muy importante: *la participación*, principalmente en la toma de decisiones, pero también en la organización de las actividades (asignación, distribución, coordinación y cooperación) y criterios de control y evaluación, así como los procedimientos.

A la vez, en este tipo de emprendimientos es fundamental *la gestión de los procesos grupales*, para ello se deben tener en cuenta factores tales como:

- la definición de objetivos y la reformulación de los mismos cuando surgen nuevas necesidades;
- la producción grupal (logro de objetivos y metas propuestas);
- la distribución de responsabilidades y rotación de roles;
- la coordinación de las reuniones de discusión (grupos o comisiones de trabajo, asambleas);
- tipo de matrices vinculares y comunicacionales (competitivas o solidarias);
- la forma de resolución de conflictos;
- el grado de consenso o acuerdo;
- la comprensión del proceso grupal y
- la capacidad de evaluación (grupal e individual)

En estos grupos se valoran mucho *la autonomía, la responsabilidad y la iniciativa* que son actitudes que promueven el involucramiento de los integrantes. Otros aspectos, nada menores, son: el *reconocimiento social* que obtienen en la medida que van aportando a la resolución de problemas de la sociedad; el entramado vincular en el interior del grupo (contención, apoyo, confianza, desarrollo personal, nuevos aprendizajes) y con el entorno (redes, asociaciones con otros grupos u organizaciones).

La toma de decisiones es la “llave de encendido” que pone en movimiento a toda forma de organización, es el corazón de la gestión.⁵³ El proceso de tomar decisiones se origina fundamentalmente en el hecho en que no todos los problemas que hay que resolver pueden ser resueltos al mismo tiempo, entonces hay que establecer prioridades. Hay algunas preguntas que pueden facilitar este proceso:

¿cuál es la raíz del problema? ¿cuáles serán las consecuencias? ¿qué información necesitamos para decidir? ¿qué queremos lograr con la solución? ¿qué alternativas tenemos? ¿cuáles son las ventajas y desventajas de cada alternativa? ¿cómo vamos a implementar la decisión tomada? ¿a quiénes hay que informar?

Hay diferentes formas de tomar decisiones:⁵⁴

- en forma autocrática de algunos miembros,
- por la formación de subgrupos,
- por acuerdo mayoritario,
- por aparente unanimidad,

⁵³ Ya que *la decisión define la acción*, pero cabe aclarar que la simple decisión no es acción, ya que por sí sola no modifica el estado de situación. Lo que sí provoca cambios es *la ejecución de la decisión*, es decir la acción derivada de la decisión.

⁵⁴ Para ampliar se recomienda leer “La Adopción de decisiones en grupo” Cap III del libro “*Promoción de cooperativas y pequeñas unidades productivas dentro del sector de la economía social*” Alcecoop 1991.

- por consenso real.

Esta última forma es lo ideal para estos grupos, porque se da la oportunidad de discutir detalladamente los diversos aspectos del problema, se establecen los criterios de apreciación, se registran los acuerdos y los disensos. Pero una vez que se conviene la decisión, todos deben apoyar porque todos se expresaron. Si se demuestra la inviabilidad de la decisión se puede considerar la alternativa disidente. Para trabajar con este procedimiento el grupo requiere de cierto grado de madurez (tener claros los objetivos y metas, tener resueltos los conflictos de autoridad entre grupos, haber aprendido a cooperar eficazmente). En general, se recomienda aplicar este procedimiento en cuestiones que van a afectar al conjunto o la naturaleza del proyecto. En cambio, las cuestiones más operativas que las resuelvan los responsables de la conducción (comisión directiva, consejo de administración, comisiones de trabajo, etc.).

El otro aspecto fundamental que hace a la gestión es la búsqueda constante de información de adentro de la organización y de afuera o contexto.

La información y la comunicación son las fuentes de energía o “combustible” del proceso decisorio.

El esquema que presentamos en este punto sirve para elaborar el documento que contenga un *proyecto*, también puede servir para plantearse estas preguntas cuando hay que planificar organizarse.

Pregunta	Componente	Descripción
¿QUÉ?	Presentación	Nombre del proyecto (carátula) y lo que se quiere hacer
¿POR QUÉ?	Fundamentación	Justificación de la idea
¿PARA QUÉ?	Objetivos	Generales y específicos
¿A QUIÉNES?	Grupo meta / población objetivo	A quién va dirigido
¿DÓNDE?	Ubicación	Lugares de intervención
¿A CUÁNTOS Y EN QUÉ?	Impacto previsto	Estimaciones cuantitativas y cualitativas. Resultados esperados e indicadores.
¿CÓMO?	Actividades	Descripción de acciones
¿QUIÉNES?	Responsables	Distribución de tareas y responsabilidades

¿CON QUÉ?	Insumos	Recursos humanos y materiales
¿CUÁNTO?	Presupuesto (*)	Costo del proyecto
¿CUÁNDO?	Cronograma	Organización de los tiempos

El presupuesto:

Va a servir para saber qué cosas se necesitan, cuánto sale ese proyecto, conocer cuánto se tiene o se puede conseguir y cuánto falta.

Para el cálculo del presupuesto podemos hacer un *cuadro resumen* de los costos de recursos necesarios (previamente hay que hacer otro con el detalle de los rubros) y al lado otro con los aportes (origen de los recursos y los montos respectivos). Por ejemplo:

Recursos	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total	Aporte Nación	Aporte Municipal	Aporte Comunitario	Otros aportes
Materiales							
Humanos							
Institucionales							
Financieros							
Otros							

Para el detalle de los recursos, hay que hacer un cálculo de costos pormenorizado de cada cosa, por ejemplo:

Rubro	Detalle	Cantidad	Costo unitario	Costo total

Hay dos tipos de costos:

Costos directos: son los recursos que se emplean para una actividad o proyecto (telas, botones, hilo, mano de obra, etc.)

Costos indirectos: son los elementos y gastos relacionados con varios proyectos, se estima la parte proporcional de cada uno (en un galpón donde funcionan tres proyectos diferentes: electricidad, gas, compras de librería, flete, etc.)

El Registro de Comprobantes:

Esto sirve para tener claro el movimiento del dinero (entradas y salidas), o sea, poder comprobar los ingresos y los gastos realizados. A la vez, nos permite controlar la marcha del proyecto de acuerdo a lo previsto económicamente en el presupuesto que planificamos.

Esto se registra en planillas, donde se vuelca la siguiente información:

Fecha	Concepto	Origen	Comprobante	Debe	Haber	Saldo
-------	----------	--------	-------------	------	-------	-------

--	--	--	--	--	--	--

Cada vez que se hace alguna operación hay que tener un comprobante (factura, ticket, recibo, notas de crédito y débito, boletas de depósito, talón de chequera, vales de caja, etc), esto es lo que va a dar claridad al proyecto, este registro servirá para hacer el informe económico.

El Informe Económico del proyecto

El concepto es reflejar los ingresos, los gastos, el saldo, cuentas pendientes a cobrar o a pagar. Esto va a facilitar la toma de decisiones y evaluar los resultados del proyecto. Es deseable que se haga mensual y anualmente.

El monitoreo y evaluación de los proyectos

Para el seguimiento y la evaluación es posible tener en cuenta las siguientes dimensiones e indicadores:

1. A nivel micro

- *La organización del trabajo:* la distribución de tareas, asunción de roles, los insumos, el equipamiento y la infraestructura, los procesos de producción, comercialización y administración, las comunicaciones internas, las reuniones de equipo o asambleas para toma de decisiones, análisis FODA, la capacidad de ejecución (objetivos específicos y metas), la proyección de acciones.
- *Las interacciones grupales:* el clima grupal, relación con la tarea, la participación, la comunicación, coordinación y auto-coordinación, la pertenencia e identidad, la relación entre saberes previos / saberes elaborados / saberes significativos, la distribución del poder, el grado de apropiación del proyecto, la reflexión sobre las propias prácticas, la relación con otros externos al grupo, la capacidad de crítica y autocrítica, la sistematización de la experiencia.
- *Relaciones institucionales:* la articulación o vinculación con otros grupos, instituciones, organizaciones y comunidad (intersectorialidad), los convenios institucionales formalizados o acuerdos orgánicos (informales), los aportes financieros u otros recursos recibidos, las actividades de difusión (prensa, volantes, afiches, reuniones).

A continuación, señalaremos algunas formas concretas de organización que a través de la gestión se pudieron instalar como prácticas sociales.

XI. Diversos modos de organización alternativos y de gestión asociada

Describiremos distintas *estrategias alternativas de agrupamiento y organización* generadoras de trabajo y de fuentes de ingreso, como ser *las Empresas sociales* (que pueden asumir alguna de las formas legales de asociación), las *Redes de intercambio* o más conocidas como *Redes de trueque* que conforman un mercado

de productos y servicios, que ponen en valor el trabajo y hacen operaciones sin dinero. Además, nos referiremos a las *Ferías francas*, las *Redes de comercio justo y consumo responsable* que son otra estrategia de organización colectiva para acceder al mercado, defender el precio de la producción, reducir costos en la cadena de intermediación comercial y crear vínculos directos con el consumidor. Finalmente, *las Administraciones públicas cooperativas*.

Estas estrategias comparten los valores de la cooperación y la solidaridad y tienen procedimientos en común, crean alternativas al mercado tradicional con el fin de construir nuevas relaciones sociales y económicas, *potencian recursos y capacidades básicas de personas y grupos que de otra forma estarían ociosos, desaprovechados o mal retribuidos*.

Empresas sociales

Las Empresas sociales *son organizaciones democráticas y participativas*, que *vinculan lo económico con lo social*, y convierten lo social tradicionalmente improductivo en rentable. Al ser viables, estos emprendimientos reintegran personas consideradas sin capacidades y reconvierten con una nueva lógica recursos materiales usualmente desaprovechados en las comunidades, en el Estado, el mercado, y los organizan para la producción de bienestar social.

En nuestra legislación no hay una figura legal con este nombre- aunque en otros países la hay-, por eso asumen distintas formas sociales como ser la Asociación civil, la Cooperativa de trabajo o Mutual, que son más afines a sus valores y organización interna; también las hay como Fundación.

Algunos ejemplos de este tipo de emprendimientos sociales son aquellos proyectos desarrollados por discapacitados en talleres protegidos, personas en situación de vulnerabilidad, con alto riesgo social (con problemas judiciales), minorías étnicas, adictos en recuperación, personas mayores, pobladores de barrios marginales, personas en tratamiento psiquiátrico o ex-convictos.

Como casos, sólo vamos a referir unos pocos a pesar que las experiencias son múltiples y muy heterogéneas, como ser el periódico *"Hecho en Buenos Aires"* que lo producen y venden personas sin techo; *"El Ceibo, trabajo barrial"* que se dedican a recolectar y reciclar los residuos de la ciudad; la Red *"Gesol"* que gestiona planes sociales y los transforma en microemprendimientos sociales diversos como huertas comunitarias, granjas orgánicas; un programa de Incubadoras de Empresas, asociaciones y redes de microempresarios; redes de mujeres organizadas; emprendimientos culturales; *"El Puente Verde"* que capacita jóvenes discapacitados mentales leves y moderados y produce plantas y plantines para viveros; *"Casa Abasto"* que tiene un programa de integración sociolaboral para adolescentes con producción en gastronomía; el programa de radio *"La Colifata"*, un medio alternativo de comunicación entre pacientes psiquiátricos en proceso de integración social y la comunidad; la *Asociación de Microemprendimientos de Bariloche*, tiene varios pequeños emprendimientos sociales que trabajan en red a través de esta organización.

Características:

Las empresas sociales se pueden caracterizar con las siguientes pautas:

- Generan trabajo desde las capacidades y potencialidades individuales sin discriminaciones.
- Producen bienes o servicios destinados al mercado.
- Reinvierten los beneficios en una finalidad social: en sus socios y fines, y en la comunidad en la que realiza sus actividades.
- Gestionan democráticamente.
- Realizan relaciones comerciales con transparencia y equidad.
- Producen con respeto a los derechos humanos y al medio ambiente.
- Orientan las acciones en estrategias de desarrollo local.

Este tipo de empresa, también es *sin fines de lucro*; pero el trabajo es remunerado y el proyecto debe ser sustentable económicamente.

Es un modelo que vincula el mundo de la producción y el mercado con lo público, la igualdad de oportunidades y los costos sociales.

Redes de trueque

Los orígenes de esta experiencia se inician en nuestro país en 1995, como una respuesta al comienzo de la recesión económica y de la crisis del empleo que ya empezaba a manifestarse.

Básicamente se trata de un *sistema de intercambios de productos y servicios de producción propia que no utiliza el dinero de curso legal*.

Para comprender el funcionamiento del sistema explicaremos algunos conceptos y la relación entre los mismos: moneda social, prosumidores, nodos, organización interna.

- Moneda Social

Los intercambios pueden ser directos o múltiples.

- *Directos*: se canjean un producto por otro/s o un servicio- con el simple acuerdo de partes;
- *Múltiples*: se utiliza la *moneda social* para posibilitar el intercambio múltiple y recíproco de bienes o servicios.

Para facilitar el intercambio diverso entre productores y consumidores se creó un instrumento facilitador denominado *bono* o *vale*, cuyo uso es equivalente al de la moneda del sistema formal, pero es sólo de uso interno en un nodo o una red. Cuando se dan ciertas condiciones, se lo denomina *moneda social*.

Se llama *moneda social*, porque es dinero emitido por y para la gente, *distribuido en forma controlada y transparente* para:

- crear vínculos de confianza;
- satisfacer necesidades inmediatas;
- evitar la acumulación y uso futuro (*valor de reserva*);
- promover la circulación de bienes y servicios canjeables;
- generar riqueza a partir de la producción y no de la especulación financiera.

Se trata entonces, básicamente, de una *herramienta* para mejorar la calidad de vida de las personas y promover el desarrollo de la comunidad.

Esta moneda tiene diferentes denominaciones según el lugar, así unos los llaman *créditos, otros talentos o ecovales* y un montón de otros nombres. Asimismo, existen muchas otras experiencias que se vienen desarrollando en distintos países desde hace más de veinte años.

- *Los prosumidores*

Las personas que participan de ese sistema tienen una doble relación: *son productores* y a la vez *consumidores* de esos productos y servicios, por eso se llaman *prosumidores* que es una contracción de las dos palabras. El participar de ese sistema implica un compromiso de producir cierta cantidad de productos que otros dependen de ello, a la vez, el compromiso de consumir lo que otros producen para uno.

- *Nodos*

Los prosumidores están *asociados a un nodo* (se llama así, porque hace referencia a los nudos que hacen a la trama de una red) para poder participar del sistema. El nodo es una agrupación de personas que *se organizan creativamente para darse la oportunidad de reactivar las capacidades de trabajo y satisfacer las necesidades de consumo* que fueran relegadas por la falta de ingresos económicos. En general, *los nodos están articulados con otros conformando redes que pueden abarcar toda una región*, aunque últimamente la tendencia es que los nodos estén cerrados al grupo que lo conforma, para tener un mayor control del sistema y evitar ciertos vicios que desnaturalicen el proyecto.

Los nodos se reúnen con una frecuencia semanal variada, que va desde una hasta tres veces, según lo hayan decidido sus asociados, en un espacio que se llama *Feria* para hacer los intercambios. El lugar puede ser un galpón o un patio de una asociación vecinal, parroquia, fábrica, las dependencias de algún organismo o simplemente al aire libre.

El valor asignado al producto o servicio apunta principalmente *al valor del trabajo realizado* (eso incluye los costos de producción, la mano de obra y un margen de ganancia), en vez de hacer una especulación financiera. Por ejemplo, si el costo total es de 5 “trocarlo” por algo que está valuado en 20. Las relaciones de intercambio más que económicas, que también lo son, principalmente *se fundan en la construcción de vínculos de confianza y reciprocidad con una visión de comunidad*.

- *La Organización y la toma de decisiones*

Con respecto a *la organización y la toma de decisiones* genéricamente tiene las siguientes características (a la vez, hay particularidades en cada nodo):

- *La Coordinación en los nodos.*

En asambleas, cada nodo elige democráticamente sus *coordinadores*: una coordinación general, una coordinación de registro de socios y distribución de la moneda social, una coordinación de ferias y otros coordinadores según las necesidades del nodo. La duración de los mandatos varía entre seis meses a un año.

- *Las Asambleas de coordinadores de la red.*

Es el ámbito mayor de coordinación y toma de decisiones respecto de los criterios generales a ser implementados por los nodos en una región, y para la administración general de la “moneda social”, entre los principales temas. En estas asambleas participan los coordinadores de todos los nodos de la red que cuentan con voz y un voto de validez por cada nodo. Además, en esta asamblea se eligen coordinadores provinciales: coordinador general, coordinador de distribución de la moneda y coordinador de capacitación.

- Valores y principios

Se toma como matriz básica de valores y principios la conocida “Declaración de Principios del Trueque” difundida por todo el país a través de las diversas redes desde los inicios, o alguna variante de la misma.

La actividad de los nodos y ferias, busca resignificar permanentemente algunos valores y prácticas de la “*democracia participativa*” y de la “*economía solidaria*” de manera consciente y efectiva, como, por ejemplo, en los procesos de toma de decisiones al interior de los nodos, en la coordinación de los mismos, en la administración y rendición de cuentas.

- *La capacitación*

Este es un aspecto que ha hecho la diferencia en la experiencia del trueque, los grupos que no valoraban la capacitación y el entrenamiento continuo fueron capturados por el paradigma de la concentración, la especulación y la explotación de unos pocos hacia el resto.

La capacitación empieza con las *charlas de primera vez* para que la gente conozca como funciona el sistema, tengan una adecuada inserción en el nodo y ofrezcan productos y servicios teniendo en cuenta las necesidades de la comunidad, que estos sean de calidad, respeten normas bromatológicas en caso de ser alimentos. Pero después, el proceso de formación debe continuar en otros espacios del nodo o club. El nodo y las ferias son ámbitos para poner en práctica la declaración de los principios y la construcción colectiva de una economía solidaria con conductas y procedimientos coherentes a los mismos.

¿Por qué se llama “trueque” a esta experiencia?

Como sabemos, “trueque” es una palabra antigua; pero ahora tiene un *nuevo significado* porque se quiere recuperar:

- el intercambio de necesidades inmediatas, sin dinero;

- el valor del trabajo;
- las relaciones directas de cara a cara;
- la confianza en los vínculos personales;
- y la calidad en las relaciones sociales.

En la actualidad, si bien esta experiencia está en crisis porque ciertas prácticas han vaciado el sentido original de la propuesta y han reproducido los viejos comportamientos aprendidos en el actual sistema, en forma paralela subsisten otras experiencias que demuestran la validez de la propuesta y sus inmensas posibilidades de expansión en redes y que pueden contribuir para el desarrollo local/ regional, como ser *La Mutual Sentimiento*, que tiene su nodo en Chacarita (CABA) y desarrolla diversos proyectos: centro comunal de abastecimiento, una radio comunitaria, una farmacia social, taller de tecnologías y turismo social; Cooperativa *Mercado Solidario* es otra experiencia que tiene sus raíces en el trueque en la ciudad de Rosario y está integrada a redes de comercio justo y solidario, en Catamarca hay una red organizada por Be.Pe (es una Asociación Civil), que a través de un programa de cooperación y desarrollo integra moneda social, microcrédito, trueque y comercio alternativo entre grupos populares del campo y la ciudad para construir sistemas apropiados de autoabastecimiento local...sólo para mencionar algunas.

La práctica del Trueque o de los intercambios multirecíprocos resultó para millones de argentinos (familias de sectores medios y populares), *una experiencia de integración social, económica y cultural*, que para muchos duró sólo unos meses, pero para otros sigue vigente con enormes potencialidades si se aprende de los errores y se las articula con otras experiencias y con proyectos de desarrollo local.

Feria franca

La feria franca consiste en la *comercialización directa* de productos para que el productor llegue al consumidor local sin la cadena de intermediaciones, que son los que encarecen en mayor porcentaje el valor del precio final al público y son los que usufructúan el mayor trabajo realizado por los productores. Esta estrategia es acompañada por *la diversificación, mejoramiento y control de calidad de los productos ofrecidos y complementada con acciones de marketing*.

Objetivos

El objetivo es a través de la *organización grupal proteger los precios de las producciones* y, en consecuencia, los ingresos para las familias de los pequeños productores integrantes de la feria, al mismo tiempo, *abastecer el mercado local* con productos naturales, frescos y a menor costo que la competencia.

Acciones

Los productores participantes de la Feria pueden desarrollar en conjunto las siguientes actividades:

- comprar insumos;
- planificar la producción;
- acordar y establecer los precios de venta;

- planificar la promoción y la publicidad;
- gestionar asesoramientos técnicos y capacitación;
- agregar valor a sus productos a través de procesos de industrialización;
- mejorar la gestión comercial y financiera;
- promover la articulación económica e institucional con distintos organismos;
- intercambiar conocimientos y experiencias.

Comercio justo y Consumo responsable

El Comercio justo es un conjunto de prácticas socioeconómicas que representan una alternativa frente al comercio internacional convencional (cuyas reglas son globalmente injustas para los países del Sur, particularmente para los productores rurales). El comercio justo *es una colaboración comercial entre productores y consumidores con la intención de mejorar el acceso al mercado, crear condiciones de vida sostenibles para los productores y apoyar su desarrollo autónomo.*

Estas prácticas se basan en la equidad, la asociación, la colaboración, la confianza y el interés compartido entre productores y consumidores.

Objetivos

Los objetivos a los que apuntan van destinados a distintos planos:

- obtener precio y condiciones justas para los grupos de pequeños productores;
- transformar las reglas y prácticas del comercio internacional;
- orientar las prácticas comerciales teniendo en cuenta los costos sociales y medio ambientales;
- concientizar a los consumidores sobre el poder de acción que tienen a favor de los intercambios equitativos;
- favorecer el desarrollo sustentable, la cultura y valores locales en el marco de un diálogo intercultural.

Contexto

Esta propuesta surge a partir de un *contexto en el cual la expansión del comercio internacional ha incrementado las desigualdades y la inseguridad.* Las condiciones de liberalización de los mercados ha hecho depender a las economías más frágiles de la inestabilidad de los mercados internacionales, en particular de los productos agrícolas, dominados por las empresas multinacionales de apenas media docena de países que junto a los intermediarios que son sus agentes, se han apropiado de la mayoría de los canales de producción y distribución, en especial los más rentables. Los dividendos del comercio internacional están distribuidos en forma muy desigual e incluso están ausentes en muchos territorios. Esta situación de dependencia ha contribuido a la pérdida de autonomía económica y alimentaria de muchas regiones así como a la desestructuración territorial, pasando a ser meros anexos de un sistema mundial de producción.

El comercio justo se define por criterios básicos, como:

- a. establecer una relación directa entre productores y consumidores, reduciendo las intermediaciones y evitando la especulación;

- b. practicar un precio justo que permita al productor y su familia vivir dignamente;
- c. respetar las condiciones de trabajo de las normas internacionales de la OIT –Oficina Internacional del Trabajo- o del país (si éstas son superiores), respetar el derecho de asociación y prohibir el trabajo forzado en el caso de productores asalariados;
- d. autorizar un financiamiento parcial antes de la cosecha, en el caso que los productores lo requieran;
- e. establecer relaciones y contratos a largo plazo en base al respeto mutuo y a los valores éticos, a los fines de crear condiciones de desarrollo sustentable de los grupos de productores o asalariados.

Las organizaciones del comercio justo aseguran este conjunto de criterios a través de las *agencias de certificación* que efectúan un control, *las centrales de compras* y *las tiendas alternativas* que se comprometen a trabajar en el marco de condiciones definidas y ponen toda la información a la disposición de sus clientes o consumidores.

Esta relación *supera el marco económico y humaniza el proceso comercial*, porque satisface las necesidades fundamentales de los productores y también de los consumidores que quieren comprometerse con los productos intercambiados conociendo el origen, contenido ético y medioambiental de estos. Es una visión de la economía que no se limita a la mercancía y se centra en la persona humana. Se reemplaza una relación comercial abstracta, por una relación más directa y solidaria entre productor y consumidor. *El consumo, el precio y las cualidades de los productos, descansan en las relaciones sociales.*

Este objetivo requiere de una educación del consumidor. *Sin consumo responsable en el tiempo, no puede haber comercio justo.* El consumo responsable es el poder político del consumidor.

Perspectivas

Las prácticas de Comercio justo cobran sentido y sustentabilidad en la medida que se las integra con otras de la economía solidaria en el campo de acciones para el desarrollo local/regional. Se favorece la participación y la comunicación entre los integrantes del Comercio justo, se promueve información a los consumidores, se logra la visibilidad y el reconocimiento público, se implementan alianzas operacionales que expanden estas prácticas y la definición de un estatuto jurídico, normas e indicadores que ayudan a establecerlo.

Los actores del Comercio justo:

- Los *grupos de productores* que participan de él.
- Los *consumidores*, organizados o no, de productos justos.
- Los *ciudadanos* que defienden relaciones más equitativas frente a sus gobiernos.
- Las *empresas* que están dispuestas a trabajar en la perspectiva del comercio justo y la responsabilidad social del sector privado.
- Las *organizaciones* que contribuyen con financiamiento, asesoramiento técnico, capacitación, organización y promoción del comercio justo.
- Los *gobiernos nacionales, las administraciones locales y regionales* cuando regulan el mercado basándose en criterios medioambientales y sociales y proponen un marco jurídico para el comercio justo.

Los colaboradores del Comercio Justo:

- *Organizaciones de productores*, como cooperativas, sindicatos de trabajadores, asociaciones civiles, etcétera.
- *Agencias de certificación del comercio justo* (se fijan criterios entre organizaciones del comercio justo y organización de productores; la certificación permite distribuir los productos en supermercados y tiendas especializadas).
- *Cooperativas y asociaciones de consumidores* que promueven la toma de conciencia del consumo ciudadano y responsable.
- *Centrales de compras e importadores del Comercio justo*, colaboradores imprescindibles en los intercambios Norte-Sur, para productos orientados hacia la gran distribución y hacia las redes de tiendas del mundo o puntos de venta al por menor.
- *Tiendas de detalle del Comercio justo* que suelen proveerse de las centrales de compra o tienen relaciones comerciales directas con los productores para asegurar la distribución de productos nacionales en condiciones justas.
- *Distribuidores y puntos de ventas de los productos del Comercio justo*, son socios comerciales de organizaciones del comercio justo (productores, sellos y centrales de compras) para asegurar una mayor difusión de algunos productos, en particular los alimenticios.

Administraciones Públicas Cooperativas

Estas asociaciones surgen como una forma no tradicional de descentralización de actividades económicas del Estado. En ellas se integran en una estructura cooperativa, entes estatales nacionales, provinciales y/o municipales. Asimismo, puede preverse la participación de los usuarios, sea en forma directa o a través de sus organizaciones cooperativas. Permite al Estado retener los servicios de sectores estratégicos y manejar situaciones que se analizan como riesgosas.

Una experiencia de Gestión Asociada

CASO: *Plan de Manejo Ambiental del Parque Avellaneda – Ciudad de Bs. As.*

Es un *proyecto microregional* de gestión participativa y asociada de un gran parque de 40 hectáreas, el Parque Avellaneda. El proyecto organiza un *Plan de Manejo Ambiental del Parque*, que contiene todas las decisiones estratégicas y los estudios sobre las posibilidades de manejo que se pudieron hacer oportunamente con el conjunto de actores que fueron trabajando.

El Plan de Manejo Ambiental aborda lo público de una manera diferente. Antes de las privatizaciones se aceptaba que las áreas verdes urbanas eran públicas, pero se quería decir que eran estatales. Al reinstalarse el debate sobre lo que es “público”, se descubre que en realidad lo público no se refiere a lo meramente estatal, sino que lo estatal es parte de lo público, tal vez lo estatal es ahora una parte cada vez más pequeña de lo público. Como lo “público” es mayor que lo estatal, la sociedad civil y las organizaciones sociales se plantean que pueden y deben tener responsabilidades en su gestión.

El Plan de Manejo se organiza como un *proyecto en red*, en el que simultáneamente están un conjunto de asociaciones vecinales, organizaciones intermedias, grupos con proyectos, vecinos a título individual, entidades educativas y académicas y también

niveles gubernamentales. Se diseña y ensaya un modelo cogestionado para la planificación y administración de espacios verdes a través de la Mesa de Trabajo y Consenso, que contribuye a las políticas de descentralización del municipio y al gobierno de lo local. Entre otros participan, el CESA/ RED de Instituciones/ GAO/ FLACSO/ GCBA.

Las reuniones de la Mesa de Trabajo y Consenso y sus Grupos de Trabajo son abiertas y públicas para toda la comunidad. Al día de hoy se han establecido los siguientes grupos temáticos de trabajo: educación, cultura, medio ambiente, mediateca, entre otros. A la vez, se realizan Jornadas de Actualización del Plan de Manejo.

Este Plan a su vez, forma parte de otros proyectos que tienen la misma o similar concepción metodológica dentro de un territorio regional más amplio: la Red de la Gestión Asociada del Oeste (GAO) de la Ciudad de Buenos Aires, que abarca los barrios de Floresta, Vélez Sarsfield, Villa Luro, Parque Avellaneda y Santa Rita.

Para establecer contacto:

Administración Unidad Ambiental y de Gestión Parque Avellaneda

Administrador: Dr. Alberto Olveira Rial

Av. Directorio y Lacarra, Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Informes: 4671-2220 / 4636-0904

E-mail: parqueavellaneda@buenosaires.gov.ar

ACTIVIDADES

1- En grupos trabajen las representaciones que tienen sobre la noción de “actividades productivas”:

- ¿Qué son?
- ¿Cuál es su finalidad?
- Las actividades domésticas, aquellas con fines sociales o solidarios, las actividades voluntarias, las culturales, ¿son productivas? ¿Por qué?

2- Organícense en pequeños grupos, para entrevistar a socios de alguna cooperativa (más próxima a su localidad), sociedad civil, mutual, fundación o red o asociación de microempresarios. Háganlo de manera tal que cada grupo visite una experiencia.

Si les es posible, visiten estas organizaciones, para conocer mejor sus características. Luego, preparen una grilla en un papel afiche para poder comparar estas formas de organización. Como modelo podrían usar la siguiente:

	Cooperativas	Asociación civil	Mutual	Fundación	Asociación de microempresas
Objetivos					
Actividades que realizan					
Formas que organizan el trabajo					

Formas que toman las decisiones					
Formas que distribuyen los ingresos					
Valores que declaran					
Dificultades que perciben					
Otros					

Al final de este proceso, sintetizen *lo que tienen en común* estas formas de asociación.

3- Averigüen en la región sobre algunas experiencias de Empresas Sociales. ¿Qué sector atiende? Pueden tomar las variables propuestas en A 2, o hacer preguntas que tomen en cuenta algunos indicadores socioeconómicos, a modo de balance social.

4- Analicen algunas de las experiencias que se están desarrollando en la región de redes de Comercio justo y Consumo responsable, Ferias francas, Cooperativas de Servicios Públicos. Además de las categorías de análisis anteriores, exploren el impacto subjetivo, el capital social generado, la vinculación con otros movimientos, etcétera.

XII. Herramientas para la gestión social

1. JERARQUIZACIÓN DE PROBLEMAS POR G. U. T.

PUN TOS	<u>GRAVEDAD</u> El problema es:	<u>URGENCIA</u> Es necesaria una acción:	<u>TENDENCIA</u> Si no hacemos algo, el problema:
10	En extremo grave	Inmediata	Saldrá de control
8	Muy grave	Con alguna urgencia	Será muy difícil de manejar
6	Grave	Lo más rápido posible	Va a complicarse
3	Poco grave	Puede esperar	Podría complicarse

1	Sin gravedad	No hay apuro	No pasará nada o podría mejorar
---	--------------	--------------	---------------------------------

2. GUÍA PARA LA ORGANIZACIÓN DE LAS REUNIONES

Antes

- Preparar una minuta.
- Invitar a los participantes especificándoles día, hora, lugar y motivo (de ser posible por escrito).
- Preparar el local o espacio en forma adecuada.
- Asegurar que se cuenta con todos los elementos necesarios para esa reunión.
-

Durante

- Comenzar a la hora prevista.
- Presentar a los participantes.
- Hacer una retrospectiva de los asuntos que se van a tratar en el día (muy breve referencia a los antecedentes o contexto).
- Aclarar los objetivos.
- Definir el método de trabajo y respetar la agenda.
- Determinar los límites del tiempo.
- Focalizar un solo problema por vez.
- Arribar a decisiones sobre los temas tratados (quién, cómo, dónde, cuándo, por qué, etc.).
- Establecer día y hora de la próxima reunión, o si es necesario organizar un cronograma de encuentros.
- Rever las conclusiones y dividir las tareas (cada cual debe salir con la idea clara de qué hay que hacer hasta la próxima reunión).
- Evaluar la reunión en cuanto a su efectividad, su proceso, cómo se sintieron los participantes, etc.

Después

- Guardar los materiales y reordenar la sala
- Escribir el acta de la reunión y distribuir
- Ejecutar las actividades que se resolvieron!!!

3. ESQUEMA DE UNA REUNIÓN DE TRABAJO

Antes

- Preparación de la reunión.
- Convocatoria con agenda de temas a tratar y establecer el tiempo de trabajo.

Durante

- Recepción.
- Inicio de la reunión con presentación de los temas y objetivos.
- **Elaboración:**
Definición del problema → De qué se trata.
Análisis del problema → Por qué es así. Causas.
Propuestas de soluciones → Alternativas. Viabilidad.
- **Decisión:**
Toma de decisiones → Qué hacer.
Planificación de las acciones → Qué (tarea/ actividad). Quién (responsable). Cuándo (fecha de inicio y finalización).
- **Evaluación y cierre.**

Después

- Ejecución de las actividades y logro de lo acordado.

4. EVALUACIÓN DE UNA REUNIÓN DE TRABAJO

Para evaluar una reunión de trabajo, podemos tener en cuenta al menos estos aspectos:

Resultados

- ¿Cuál fue el resultado? ¿Se lograron los objetivos de esta reunión?
- ¿Qué decisiones se tomaron?
- ¿Se distribuyeron las tareas, las responsabilidades y los tiempos?

Proceso

- ¿Cómo fue el proceso?
 - nivel de participación
 - comunicaciones interpersonales
 - grado de satisfacción de los participantes
 - clima grupal
 - ideas consensuadas y disensos

Coordinación

- ¿Cómo fue la coordinación de la reunión?
- ¿Se respetaron los tiempos de comienzo y de cierre?
- ¿El lugar de encuentro estaba en condiciones?
- ¿Los elementos necesarios estaban disponibles?
- ¿Qué hay que mejorar?

5. MAPEO DE ORGANIZACIONES Y RECURSOS

- Los participantes se dividen en grupos por barrio o localidad. El coordinador muestra un mapa general de los barrios de donde provienen.
- Cada grupo marca en el mapa de su barrio, las organizaciones existentes (todas las que conozcan⁵⁵).
- El grupo reflexiona sobre la importancia que tienen las organizaciones para la comunidad y lo expresa en un párrafo (hasta 10 líneas).
- Confeccionan un listado de los recursos de cada organización con breve información de las mismas, sólo lo relevante: actividades que realizan, recursos que disponen, personas que conocen y su rol, vinculaciones concretas que hayan realizado con éstas.
- En plenario se expone lo trabajado y el coordinador aprovecha la vivencia que han tenido los participantes. Luego piensan juntos cómo se pueden potenciar estos recursos para abordar las distintas problemáticas.

Sugerencias para la coordinación:

- Tener en cuenta que los participantes conocen su realidad y esto es lo que precisamente aportan.
- Es necesario que desde la coordinación se ayude a identificar *lo que no se sabe y motivar* a los participantes para que busquen la información que les falta.

6. LLUVIA DE IDEAS

Es para buscar resultados creativos sin alejarse del objetivo. Esta técnica puede utilizarse para realizar un *diagnóstico* sobre lo que el grupo piensa o conoce de un problema en particular. Elaborar *conclusiones* sobre un tema que se haya discutido. Proponer posibles *acciones* para luego *planificarlas*. *Evaluar* trabajos realizados.

Respetar estas 10 reglas:

- Evitar todo tipo de críticas.
- Dar sólo *una* idea por vez.
- En un orden preacordado.
- Registrar *todas* las ideas.
- Promover el máximo de ideas.
- Estimular especialmente las ideas extravagantes.
- Hablar de “nosotros” y no de “yo”.
- Evitar conflictos de intereses.
- Concentrar la atención en los problemas y no en las personas.
- La evaluación debe hacerse en una reunión posterior.

Realización

Materiales: papel afiche, marcadores.

⁵⁵ Pueden ser: delegación municipal, parroquia, junta vecinal, cooperativas, centro de salud, escuelas, organizaciones territoriales, informantes clave, otras instituciones públicas o privadas, etc.

Proceso: se divide en 4 etapas (exposición previa, entrega de ideas, evaluación y selección, conclusiones), no hay que saltar ninguna, su efectividad reside en su orden y contenido.

I. Exposición previa

El coordinador debe hacer una pregunta clara que exprese el objetivo que se persigue. Por ejemplo: ¿cómo podemos organizarnos a pesar de nuestra dispersión o separación en el territorio?

II. Entrega de ideas. (Es el momento de producir *cantidad* de ideas, sin pensar en la calidad).

Sentados en semicírculo frente al papel afiche se acuerda el orden de participación.

A su turno c/u expone una idea que se registra sin ordenar en el afiche.

III. Evaluación y selección. (Es la instancia de producir calidad y precisión).

Los participantes analizan cada una de las ideas. Se agrupan las ideas similares en columnas. Por ejemplo, redes, transporte, etc. Se descartan las no pertinentes al objetivo.

IV. Conclusiones

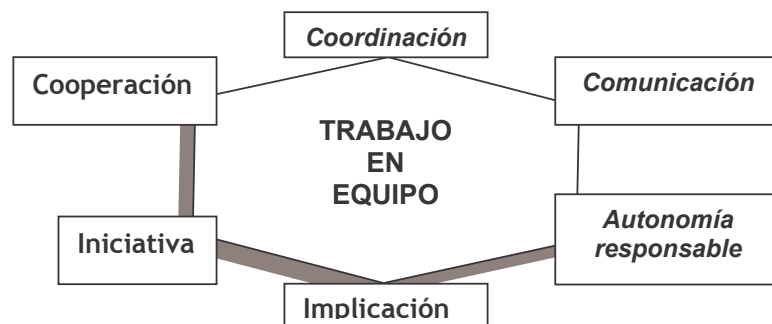
Se pasan en limpio las ideas aprobadas en cada columna y el grupo establece un orden de importancia de las mismas.

Esta parte es muy importante, para que al final se tenga una idea clara de lo que el grupo piensa y en qué aspectos se concentran la mayor parte de los intereses.

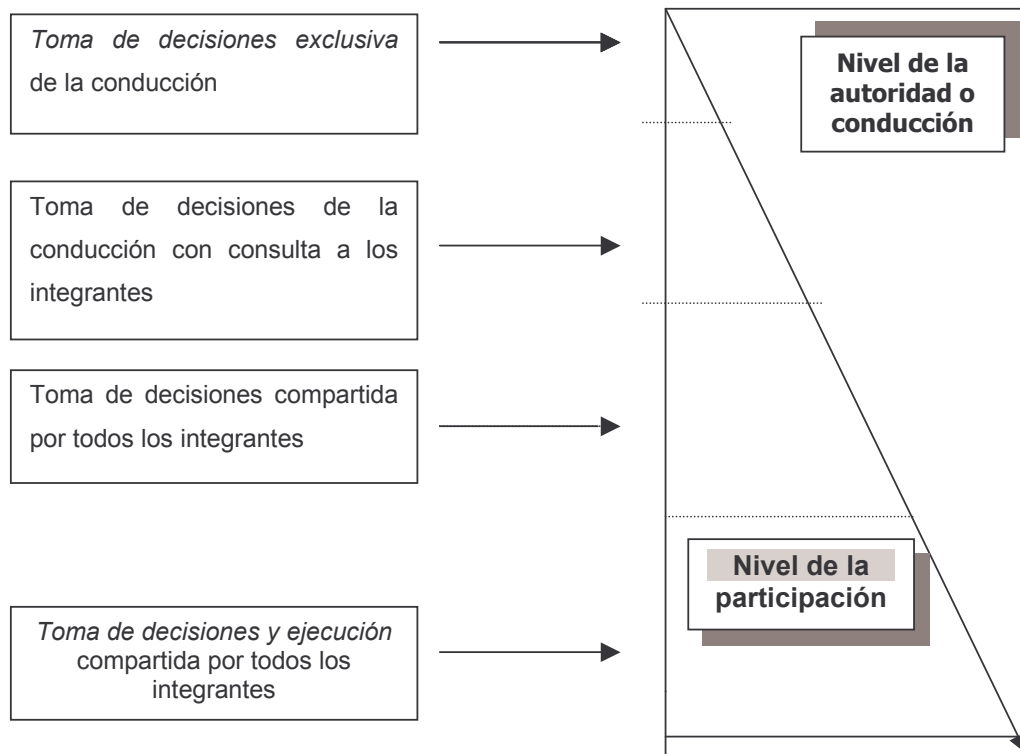
El coordinador debe ayudar al grupo a clasificar las ideas para tener una visión ordenada de los diversos aspectos que se desprenden del tema propuesto. Si se trata de hacer una evaluación, se puede establecer algunas columnas de antemano, por ejemplo: logros, dificultades, facilitadores, obstaculizadores.

7. EL TRABAJO EN EQUIPO

Se trata de integrar estos aspectos:



A continuación indicamos distintos niveles de participación en la toma de decisiones⁵⁶. Es una forma gráfica para que cada grupo pueda “medir” en qué situación está. Las líneas subirán o bajarán de acuerdo al grado de autonomía que tengan.



⁵⁶ Esquema de Schmidt y Tanenbaum.

Bibliografía:

- ALFORJA (1996);, *Técnicas Participativas para la Educación Popular*. Tomo I. CEDEPO, Lumen-Humanitas. Bs. As.
- ANDER-EGG E (1994): *La práctica de la Animación sociocultural y el léxico del animador*- CICCUS-ICSA. Bs. As.
- ANDER- EGG E (1989): *Técnicas de reuniones de trabajo*. Humanitas. Bs. As.
- ANDER- EGG E., AGUILAR M. J. *El trabajo en equipo*. Instituto de Ciencias sociales Aplicadas.
- BARREIRO T. (1992): *Trabajo en Grupo*. Kapelusz. Bs. As.
- BOAVENTURA DE SOUZA, S. (2005): *Reinventar la democracia: Reinventar el Estado*– CLACSO.
- BURIN D., HERAS A. I. (2001): *Desarrollo local. Una respuesta a escala humana a la globalización*”. Bs. As. CICCUS-La Crujía.
- BURIN D., KARL I., LEVIN L. (1998): *Hacia una gestión participativa y eficaz*. CICCUS.
- Secretaría de Desarrollo Económico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Ciudad de Buenos Aires (2003): *Empresas recuperadas*.
- CORAGGIO, J. L. *Descentralización el día después...* Cuadernos de Postgrado. Serie Cursos y Conferencias, UBA.
- CRAVACUORE D., ILARI S., VILLAR A.-*La articulación en la Gestión municipal Actores y Políticas*. Universidad Nacional de Quilmes.
- DABAS E., NAJMANOVICH, D (1995): *Redes, el lenguaje de los vínculos*- Paidós. Buenos aires.
- DABAS E (2006):- *compiladora: Viviendo Redes- Experiencias y estrategias para fortalecer la trama socia* – CICCUS. Buenos Aires.
- Ministerio de Desarrollo Social, Subsecretaría de Políticas Sociales- Dirección Nacional de Organización Social. (1998): Programa de Fortalecimiento de la sociedad Civil. *“Fortaleciendo la Gestión Social Municipal”*. Bs. As.
- DIGLIO P., GILGES N. (2001): *Barajar y dar de nuevo. Los trabajos humanos en el ocaso del empleo*. Secretaría de Extensión Universitaria. Dirección general de capacitación Continua.
- FORNI F., compilador (2005): *Caminos Solidarios de la economía argentina. Redes innovadoras para la integración*. CICCUS. Bs. As.
- FORNI F., compilador (2002): *“De la exclusión a la organización”*. Hacia la integración de los pobres en los nuevos barrios del conurbano bonaerense. Bs. As.
- Fundación Interamericana- TFI- IIED-AL (2006): *“Programas Socioprodutivos. Estrategias y Herramientas”*.

- GARCÍA DELGADO, D. –compilador (1997): *“Hacia un nuevo modelo de gestión local*. FLACSO, Oficina de Publicaciones del CBC de la UBA y Univ. Católica de Córdoba.
- IIED-AL, “Medio Ambiente y Urbanización” Actores y Programas para el Desarrollo Socioprodutivo. 2005.
- IPAC (1998): *Formas Asociativas. Reconversión y crecimiento*. Cuaderno 2, Serie Investigación. Bs. As.
- Instituto de Estudios Municipales Económicos y Sociales- IMES- Año 1, N° 0. Bs. As. 1996.
- LLONA M.(2001): *Gestión Local Participativa: del barrio a la ciudad*. DESCO.
- MATUS, C. *Estrategia y Plan*. Siglo XXI. México.
- MAIZTEGUI, G. (1997): *Breves notas sobre Desarrollo Local y Gestión Social*. Primer Curso-Taller “Gestión social: la planificación estratégica y el Desarrollo local”. SEHAS.
- MENDEL, Gerard. (1982): *La sociedad no es una familia. Del Psicoanálisis al socioanálisis*. Paidós, Cap. 12. El movimiento de apropiación del acto o una nueva concepción del poder.
- MENDEL, G. (2004): *“Sociopsicoanálisis y educación”*. Serie *Los Documentos 2*. Ediciones Novedades Educativas y Fac. de Filosofía y Letras, UBA.
- NÚÑEZ HURTADO C (2004): *“La Revolución Ética*. Lumen. México.
- OIT (1991): *“Promoción de cooperativas y pequeñas unidades productivas dentro del sector de la Economía social”*. ALCECOOP. Bs. As.
- POGGIESE H., REDIN M.E., ALI P *El papel de las redes en el desarrollo local como prácticas asociadas entre Estado y Sociedad*.-FLACSO ficha mimeo.
- POGGIESE, H. *“Metodología FLACSO de Planificación- Gestión”*. Serie de documentos e informes de investigación n° 163. FLACSO. Bs. As.
- PPGA/FLACSO, PUCRS (2002):, *Cidade Viva, Prefeitura P. Alegre, GCABA “Seminario Gestao Democrática das Cidades”*, Porto Alegre.
- PRIMAVERA, H. *“Gerencia social y epistemología: reflexiones acerca de la construcción de herramientas de intervención”*, en "Nuevas paradigmas en mediación: destrezas y perspectivas", de Littlejohn, S. y Fried Schnitman, D.- Paidós (en prensa).
- VICENTE M.A.- LAROCCA, H.A (1993): *“El rol del Administrador (Gerente)” y CASCALLARES G.- MA. Vicente “Pensamiento Estratégico”, en “Dirección de Organizaciones”*. Edic. Macchi. Buenos Aires.