

SENA

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
Subdirección de Operaciones
Regional de Medellín

"SENA"

Centro Agropecuario
— B.BLIOTECA —

Guía Metodológica para Promoción Establecimiento y Asesoría de Formas Asociativas de Trabajo y Servicios

Programa de Cooperación para
el Desarrollo Holanda-Colombia

Proyecto Sena

PMUR

Diciembre 1978



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

INTEGRANTES DEL PROYECTO

Dirección:	Daniel Arenas R.	Jefe División de Desarrollo Social
	Alberto Sanín P.	Jefe Sección de Investigación
	Theo Kolstee	Jefe Misión Técnica
Coordinación:	Gabriel Márquez V.	Asesor de Empresas
Equipo Colombiano:	Ojilvio Ayala H.	Instructor CEC
	Ricardo Daza G.	Profesional Asesor
	María Eugenia Moreno M.	Supervisora de Instructores
	Hugo Absalón Murillo M.	Instructor CEC
	Carlos Hernando Salazar A.	Instructor CEC
	Leonardo Tobón C.	Técnico en Contabilidad y Costos
Equipo Holandés:	Johan Berenschot	Profesional Holandés
	Ton Brunsveld	Profesional Holandés
	Jan Douwe Van der Ploeg	Profesional Holandés
	Jan Portegies	Profesional Holandés
	Anthon Slangen	Profesional Holandés
	Flud Van Giffen	Profesional Holandés
	Peter Van der Garden	Profesional Holandés
	Theo Lunenburg	Profesional Holandés

Colaboradores:	Nicolás Houghton	Profesional Peruano
	Marina Gómez de H.	Profesional Colombiano
	Ernesto Parra E.	Profesional Colombiano
Personal Profesional que colaboró y se retiró antes de terminar el Proyecto P.M.U.R.:	Lorenzo Lenci	Profesional Colombiano
	Peter Verton	Profesional Holandés
	Carlos Correa	Profesional Colombiano
	Berthus Haverkort	Profesional Holandés
	Javier Angel C.	Profesional Colombiano
	Ligia Marín V.	Profesional Colombiano
	Maria Victoria Escobar de C.	Profesional Colombiano
Equipo Administrativo:		
Oficina Bogotá:	Johanna Lapré de R.	Secretaria (retirada)
	Gladys Clemencia Sequerra	Secretaria
	Marijke Otten	Secretaria
	Pedro Aparicio	Conductor
Oficina Medellín:	Laura Díaz O.	Secretaria
	Nelly Betancur de N.	Secretaria
	Marco Tulio Crespo V.	Conductor
	Fernando Ruiz A.	Conductor

INDICE

INTRODUCCION

Pag.

CAPITULO I MARCO CONCEPTUAL

Las Empresas Asociativas como instrumento de
generación de empleo, ingreso y participación
social.

1

1.1. Origen histórico-estructural del problema

1

1.2. Empleo e ingresos en Colombia en términos estadísticos

6

1.2.1. Empleo

7

1.2.2. Ingreso

10

1.3. Caracterización de la Economía Colombiana

15

1.3.1. El sector moderno

15

1.3.2. El sector informal

18

1.4. Las Formas Asociativas como instrumento de generación
de empleo, ingresos y participación social en el sector
informal

24

1.4.1. Características esenciales de las Formas Asociativas

25

1.4.2. Principales tipos de Formas Asociativas

28

1.4.3. La forma Asociativa como generadora de empleo,
ingresos y participación social.

29

CAPITULO II	<u>MARCO REFERENCIAL</u>	
	Realidad empírica de las Formas Asociativas en Colombia	36
2.1.	Formas Asociativas existentes en Colombia	36
2.1.1.	Entidades cooperativas	36
2.1.2.	Empresas Comunitarias Rurales	40
2.1.3.	Empresas Comunitarias Urbanas	42
2.1.4.	Conclusiones	42
2.2.	Condiciones de generación de empleo, ingresos y participación social de las Formas Asociativas	43
2.2.1.	Elementos claves para FATs	45
2.2.2.	Elementos claves para FAS	62
CAPITULO III	<u>METODOLOGIA DE PROMOCION, ESTABLE - CIMIENTO Y ASESORIA DE FORMAS ASOCIA- TIVAS QUE PRODUZCAN EFECTOS POSITIVOS EN TERMINOS DE EMPLEO, INGRESOS Y PAR- TICIPACION SOCIAL</u>	63
3.1.	Modelos Funcionales	63
3.2.	Proceso de Desarrollo Socio-empresarial	66

3.2.1.	Fase de preparación	66
3.2.2.	Fase de promoción	88
3.2.3.	Fase de factibilidad	107
3.2.4.	Fase de establecimiento	128
3.2.5.	Fase de consolidación	169
CAPITULO IV <u>FINANCIACION DE FORMAS ASOCIATIVAS</u>		199
4.1.	Filosofía del Fondo de Apoyo del Convenio	
	Sena - Holanda	199
4.1.1.	Punto de partida: la realidad financiera de los FAs	199
4.1.2.	Principios del Fondo de Apoyo	201
4.2.	Reglamento del Fondo de Apoyo	208
CAPITULO V <u>PROYECCIONES INSTITUCIONALES AL</u>		
	<u>INTERIOR DEL SENA</u>	213
5.1.	Las unidades operativas	213
5.1.1.	Niveles en la estructura	215
5.1.2.	Relación entre los niveles	216
5.2.	Los Recursos Humanos	218

5.2.1.	El proceso de Desarrollo Socio-empresarial y las funciones que requiere	219
5.2.2.	Descripción de funciones por niveles	228
5.2.3.	Cualidades para el trabajo con Formas Asociativas	234
	Lista de Anexos	242

INTRODUCCION

En Octubre de 1976 inició operaciones en el Sena el Proyecto denominado Programas Móviles Urbanos y Rurales, PMUR, fruto de la cooperación técnica entre los gobiernos de Colombia y Holanda.

El objetivo fundamental del Proyecto era el diseño y la comprobación de una metodología para la promoción, establecimiento y asesoría de Formas Asociativas Urbanas y Rurales que se fomentarían dentro del Sector Informal de la economía, es decir entre las capas más pobres de la población colombiana.

Con la creación de Formas Asociativas de Trabajo y de Servicios se aspiraba a lograr tres metas principales: aumentar la generación de puestos de trabajo, asegurar al interior de aquellas niveles aceptables de ingreso y fomentar la participación social de los trabajadores a través de la gestión de las empresas.

La problemática de la generación de empleo, ingreso y participación social corresponde al nivel de desarrollo socio-económico alcanzado en la mayoría de los países de América Latina. En ellos se presentan simultáneamente un desarrollo aceptable de los factores económicos en los sectores modernos de la economía y un estancamiento relativo, sobre todo a nivel socio-económico, de los sectores tradicionales e informales, los cuales permanecen al margen de los esfuerzos nacionales por el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de la población.

Consciente de esa problemática, el Sena, como institución oficial descentralizada, ha buscado desde la última década ampliar la cobertura de sus servicios de capacitación laboral hacia los sectores informales, participando así directamente en su desarrollo. El fomento de Formas Asociativas es uno de los instrumentos planteados para esta ampliación.

Sin embargo, hasta el presente no ha contado con una metodología que ofrezca herramientas prácticas integradas, que le permita superar las condiciones adversas a las empresas asociativas, imperantes en el actual sistema económico y sociocultural. De aquí surgió la iniciativa de realizar un Proyecto conjunto entre el Sena y Holanda con el objetivo de diseñar y comprobar una metodología semejante.

El presente documento es fruto de este Proyecto y ha sido elaborado en base a estudios teóricos, al trabajo de campo con trece empresas asociativas en el Departamento de Antioquia y a los avances del mismo Sena en este terreno.

No pretende ser, ni puede serlo, la metodología única y definitiva para el fomento de Formas Asociativas por parte del Sena. Tanto por el tema mismo -que abarca innumerables variables económicas, sociales, culturales, políticas y psicológicas-, como por la metodología empleada por más acomodarse al objeto de estudio- la investigación activa-, el presente documento es solo una primera entrega de los avances logrados en el largo y difícil camino de buscar un desarrollo socioeconómico más social y más humano.

Por lo tanto el proceso de desarrollo socioempresarial que se presenta aquí no es un molde que se pueda aplicar rígidamente en la práctica. Es más bien una guía o modelo desarrollado con base en la práctica y a la reflexión sobre ésta, que pretende servir de acercamiento integral al trabajo con los grupos asociativos y que está destinado a ser ajustado y perfeccionado cada día con base en los resultados de su confrontación con la realidad.

Es importante anotar que ya está acordada la prolongación del proyecto en una Segunda Fase. En esta se buscará una adecuación mayor del marco teórico-analítico y de la metodología a la realidad, el desarrollo de un sistema de integración a nivel socioeconómico y político de las empresas asociativas y la implementación a mayor escala del sistema financiero -el Fondo de Apoyo- diseñado para el Proyecto. Así, pues, el trabajo de elaborar una metodología para la promoción, establecimiento y asesoría de Formas Asociativas no se considera concluido y quizás jamás será concluido.

El documento presenta en el primer capítulo el marco conceptual, que incluye una rápida visión histórica del problema. En el segundo, el marco referencial que consiste, por una parte, en la presentación de la situación a nivel cuantitativo de las empresas asociativas en Colombia, y, por otra, en la descripción a nivel cualitativo de la realidad que se esconde detrás de las cifras estadísticas; aquí se presenta un listado de elementos importantes para contrarrestar las condiciones adversas a las

Formas Asociativas en el sistema vigente, elaborado con base en estudios realizados por el Proyecto.

El capítulo tercero presenta en su primera parte la conformación de Modelos Funcionales o conjuntos estructurados de dichos elementos, que permiten guiar de manera integrada las acciones institucionales encaminadas al fomento de las empresas asociativas. En la segunda parte, el Proceso de Desarrollo Socioempresarial, que constituye una guía metodológica para desarrollar las diferentes fases que se siguen en el proceso de promoción, establecimiento y asesoría de Formas Asociativas. Está conformado por resúmenes de los distintos documentos, planes y modelos elaborados para este fin. Estos últimos se integran como Anexos al presente Documento y tienen la función de servir de documentos referenciales para los funcionarios que trabajen con empresas asociativas. A estos les corresponde evaluar su funcionabilidad sobre la práctica y sugerir los cambios necesarios a fin de elaborar posteriormente con base en estos documentos comprobados y ajustados, el Manual para la promoción, establecimiento y asesoría de Formas Asociativas.

El capítulo cuarto expone las líneas básicas de lo que el Convenio piensa debe ser un sistema de financiación de empresas asociativas y su concretización en el Fondo de Apoyo diseñado para estas en el Proyecto PMUR. El quinto plantea las consecuencias institucionales en cuanto a exigencias de recursos humanos y físicos, que tiene para el Sena la implementación de un programa ampliado de promoción, esta-

blecimiento y asesoría de Formas Asociativas de Trabajo y de Servicios.

Finalmente, al concluir la primera fase del Proyecto, el Convento Sena-Holanda quiere expresar su reconocimiento de gratitud a la Regional de Medellín por el apoyo prestado al Proyecto, sin la cual éste hubiera sido irrealizable.

Así mismo quiere agradecer a los trabajadores integrantes de las FAs su colaboración, valiosa e indispensable, con los miembros del equipo.

CAPITULO I

MARCO CONCEPTUAL

LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS COMO INSTRUMENTO DE GENERACION DE EMPLEO, INGRESO Y PARTICIPACION SOCIAL

1.1. Origen histórico-estructural del problema

La iniciativa de elaborar una metodología para la promoción y asesoría de Formas Asociativas de Trabajo y de Servicios se ubica dentro de la estrategia de desarrollo socioeconómico adoptada por el Gobierno Colombiano y de la búsqueda de nuevas opciones institucionales del Sena.

Sin embargo, ambas son expresión de la problemática más amplia del desarrollo económico y social de la sociedad colombiana y de la sociedad latinoamericana en su conjunto.

El desarrollo dependiente en función de necesidades ajenas a las nacionales produjo históricamente en nuestros países desde la época colonial, una separación cada vez más marcada entre una capa muy reducida de los dueños de los más importantes medios de producción (tierra, minas, maquinaria, tecnología, capital financiero) y la gran masa marginada del acceso

a éstos. Consecuentemente se produjo una separación entre los dos sectores al nivel de la participación en la toma de decisiones sobre los aspectos más importantes que atañen a toda la población.

Los efectos de ese proceso se agravaron y comenzaron a manifestarse como problemas candentes desde fines de los años cuarenta, cuando coincidieron dos conjuntos de fenómenos de grandes consecuencias socioeconómicas:

- a) La reestructuración de la economía internacional al terminar La Segunda Guerra Mundial, que abrió nuevas posibilidades al desarrollo económico, sobre todo industrial, de América Latina. De acuerdo a las concepciones de desarrollo imperantes por entonces (modernización, dualismo), que identificaban desarrollo con crecimiento económico, los países latinoamericanos aprovecharon la coyuntura favorable para implementar una estrategia de aceleración del ritmo de crecimiento económico, con la esperanza de que éste automáticamente produciría el pleno empleo y la elevación de los ingresos como resultado.
- b) La aparición de una serie de factores sociales, demográficos y culturales que repercutieron seriamente en el fenómeno del desempleo. En primer lugar se dió un crecimiento demográfico sin precedentes

debido a la reducción de las tasas de mortalidad; en segundo lugar se produjo una reestructuración del sector agropecuario como consecuencia de la demanda tanto interna como externa de materias primas, de la mecanización consiguiente del campo que produjo una mayor concentración de la propiedad agropecuaria y de las nuevas oportunidades de invertir el excedente económico generado en el campo, en los sectores urbanos de la industria, sobre todo de la construcción, y de los servicios. Estas tendencias indujeron, en tercer lugar, fuertes movimientos migratorios del campo a las ciudades.

Como resultado de la acción combinada de todos estos factores apareció la actual situación socioeconómica latinoamericana. El relativo desarrollo económico de los sectores insertados en la economía nacional e internacional amplió aún más las diferencias existentes entre ambos sectores del sistema socioeconómico nacional. Se agudizó la concentración espacial de los servicios como consecuencia de las inversiones realizadas en los polos de desarrollo y de las economías externas generadas por ellas. Se acentuó la concentración de los ingresos en manos de las capas privilegiadas quedando el resto de la población reducido a un nivel ínfimo de subsistencia.

El problema del desempleo y el de los bajos ingresos comenzaron

pronto a inquietar a los gobiernos por su impacto social y político y en los años cincuenta se convirtieron en preocupación nacional en Latinoamérica. Sin embargo, las soluciones que se les buscaron por entonces continuaron enmarcadas en el modelo de desarrollo indicado. Consistieron en tratar de adecuar la oferta de trabajo a su demanda en las empresas modernas, sobre todo industriales, a través de las instituciones de capacitación laboral que pretendían elevar el grado de educación formal de los desempleados, y de los servicios de empleo (Bolsas de empleos, etc.). Así se pensaba abrirles las puertas del empleo y elevar sus ingresos.

Pero la participación de las empresas modernas en la ocupación de la Población Económicamente Activa (PEA) es mínima, a pesar de que su participación en el Producto Bruto Interno (PIB) y en la Renta Nacional es muy alta. Por esta razón la estrategia de capacitar mano de obra para el sector y a la vez acelerar el crecimiento de éste, no produjo los efectos esperados de pleno empleo y de una elevación general de los ingresos, a pesar de las altas tasas de crecimiento. Por el contrario, el proceso de concentración de los ingresos se aceleró y el desempleo creció durante los años de implementación de dicha estrategia, como lo muestran las cifras estadís-

ticas (véase el aparte siguiente).

Las experiencias de la no solución del problema del desempleo y el subempleo, agravados por la persistente migración campesina a las ciudades latinoamericanas, y de la agudización del proceso de concentración de los ingresos, movió a los gobiernos a buscar otro tipo de solución.

De esta manera, hacia fines de los años sesenta se empezó a abandonar el marco de análisis dualista y la teoría de la modernización, y una nueva corriente de análisis, la estructural, comenzó a servir de base teórica a las políticas de desarrollo, las cuales empezaron a preocuparse más por el tipo o patrón del desarrollo que por el mero crecimiento. Fue así como se empezó a hablar de la marginalidad socioeconómica para designar a la población no incorporada en el desarrollo socio-económico; a este concepto se somó el de la participación social que interpreta la marginalidad como la no participación.

Dentro de esta nueva orientación se inserta la intervención del Estado a través de organismos descentralizados como el Sena, en la creación de unidades productivas bajo la modalidad de empresas

asociativas, Aquí se parte de la necesidad de contribuir a la generación de puestos de trabajo en forma relativamente independiente de su generación ex-post por parte del sector empresarial moderno de la economía.

El estado ocupa una posición privilegiada para desempeñar esa función ya que puede seleccionar tanto las condiciones sociales y económicas de las personas, como las de los productos (bienes y/o servicios) de las empresas y las condiciones locales-espaciales de éstas. El aceptar el fomento de Formas Asociativas para las capas marginales implica y manifiesta al mismo tiempo el propósito oficial de promover un desarrollo a nivel social y económico dentro de zonas, sectores y grupos sociales definidos, apuntando a contribuir a aumentar el empleo sin introducir los mismos defectos del sistema vigente que tiende a reducirlo proporcionalmente, a lograr una distribución de los ingresos más equitativa al interior de nuevas unidades productivas y a incorporar la participación del trabajador en la gestión empresarial como una forma de acceso a un sistema más desarrollado de participación social plena.

1.2. Empleo e ingresos en Colombia en términos estadísticos

Los datos estadísticos relativos a los problemas del empleo y de los ingresos, disponibles en el país, corroboran la presentación histórica precedente.

1.2.1. Empleo

- a) La evolución del problema del desempleo aparece nítidamente en las siguientes cifras, elaboradas con base en estudios de la OECD:

CUADRO No. 1

DESEMPLEO COMO PORCENTAJE DE LA PEA EN BOGOTA

1.963	1.964	1.965	1.966	1.967	1.968
8.7	7.2	8.8	11.5	12.7	11.6

Fuente: D. Turnham. Empirical Evidence of Open Unemployment in Developing countries. E: Third World Employment. Eds. Jolly, De Kadt, Singer en Wilson. Hammondsworth, 1.973, p. 43.

- b) Para 1.967 la Encuesta Urbana de Empleo y Desempleo del CEDE dió las siguientes tasas de desocupación para las principales ciudades del país:

CUADRO No. 2

TASAS DE DESOCUPACION SEGUN CIUDADES EN 1.967

Ciudad	Fecha de la encuesta	Tasas de Desempleo
Barranquilla	Octubre	18.4
Bogotá	Abril	16.1
Bucaramanga	Octubre	9.8
Cali	Mayo	14.9
Ibagué	Mayo	13.1
Manizales	Octubre	17.4
Medellín	Octubre	14.5
Popayán	Octubre	10.8

Fuente: CEDE, Encuestas de Empleo y Desempleo.

- c) Para el mismo año de 1.967, la Organización Internacional del Trabajo OIT calculaba el desempleo urbano visible (personas sin trabajo y que buscan empleo) en un 14% de la fuerza de trabajo urbana activa (1). Añadiendo el desempleo encubierto (personas sin trabajo y que probablemente lo buscarían si el desempleo fuera

(1) OIT. Hacia el pleno empleo. Ginebra, 1970, p. 18

mucho menos), el estudio de la OIT llega a un desempleo total aproximado del 21% y si se toman en cuenta el subempleo visible (personas que trabajan menos de 32 horas por semana y tratan de trabajar más) y el subempleo encubierto (personas que trabajan menos de 32 horas por semana, y que probablemente tratarían de trabajar más si pudieran), la cifra sube al 25%.

- d) Para el período 1.969 - 1.974 existe el cálculo de Hernando Gómez Buendía, realizado con base en estimaciones de Fedesarrollo, y que da los siguientes porcentajes de desempleo abierto en las cuatro ciudades más grandes del país. (Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla:

CUADRO No. 3

DESEMPLEO ABIERTO EN LAS CUATRO CIUDADES MAS GRANDES DEL PAIS

1969 - 1974

Año y Mes	Desempleo Abierto
1.969: (Promedio del año)	9.5 - 12.5
1.970: Junio - Julio	11.9 - 12.9
1.971: Marzo - Abril	11.3 - 11.8
1.971: Julio - Agosto	11.6 - 12.1
1.971: Noviembre - Diciembre	11.5 - 12.0
1.972: Octubre - Noviembre	10.9 - 11.4

Año y Mes	Desempleo Abierto
1.973: (Hacia el segundo semestre)	8.5 - 10.5
1.974: Junio - Julio	11.5 - 12.0
1.974: Octubre - Noviembre	11.5 - 12.1

FUENTE: H. Gómez Buendía "El Desempleo Urbano: Raíces, tendencias e implicaciones", en: Coyuntura Económica, Vol. 5, No. 1, Abril 1.975, pp 103-121, p. 107

- e) Según la muestra de Avance del DANE (MAD) sobre el censo Nacional del 14 de Octubre de 1.973, el último realizado en el país, la Población Económica Activa del país en ese año era de 5'974.992 personas (1).

De este total, estaban:

	Totales	Porcentajes
Ocupados de tiempo completo o parcial	5'118.475	85.66
Desocupados	<u>856.517</u>	<u>14.34</u>
Total población económicamente activa	5'974.992	100.00

FUENTE: MAD

1.2.2. Ingreso

- a) El Cuadro No. 4 presenta los resultados de los tres principales estudios sobre distribución del ingreso, rea-

lizados en el país.

CUADRO No. 4

DISTRIBUCION DEL INGRESO EN COLOMBIA

Autor	Fecha	Porcentaje de los 2/3 inferiores	Ingreso recibido por el 10 por ciento superior	Base estimado
Taylor	1961	28	42	Individuos
Mc Lure	1964	27	50	Individuos
Urrutia	1964	24	48	Individuos
Mc Lure	1970	25	44	Hogares

FUENTE: Cfr. notas siguientes

- (1) Para comprender el significado de estas cifras debe tenerse en cuenta que la POBLACION ECONOMICAMENTE ACTIVA (PEA) comprende a las personas de 10 años y más que están ocupadas en una actividad económica, o que teniendo empleo no han trabajado en la semana del censo por enfermedad u otras causas, o que están buscando activamente trabajo.

Desocupados o desempleados son por tanto todos los elementos de la PEA que en la semana anterior al censo se encontraban buscando activamente un puesto de trabajo. No están incluidos en la PEA, y por tanto a ellas no se refiere la categoría de ocupadas o desocupadas; las personas de 10 años y más que, al no tener ni buscar actividad económica no ejercen ningún efecto sobre la demanda de empleo, v. gr. estudiantes, jubilados, y pensionados, personas dedicadas a quehaceres del hogar, personas que viven de rentas diferentes al trabajo, personas incapacitadas permanentemente para trabajar y personas que simplemente no quieren buscar trabajo. A todo este conjunto se lo denomina POBLACION NO ECONOMICAMENTE ACTIVA (PNEA).

El primer estudio completo de la distribución del ingreso en Colombia, realizado en 1.961 bajo la dirección de Milton Taylor, llegó a la conclusión de que para ese año el 66% de la población percibía el 28% del ingreso total mientras el 10% más rico disponía del 42% de éste (1).

En 1.964 Charles Mc Lure, miembro de la misión Musgrave, encontró una mayor concentración que la detectada por Taylor: según los resultados de su investigación, el 66% de la población percibía en aquél año el 27% del ingreso, en tanto que el 10% de ingresos más altos controlaba el 50% de aquél.

Mc Lure ajustó posteriormente sus cálculos con base en la encuesta de hogares del DANE de 1.970 y obtuvo que en ese año el 66% de la población recibía el 25% del ingreso mientras el 10% de ingresos superiores percibía el 44% del ingreso total (2).

- (1) M.C. Taylor y otros. Estudio Fiscal de Colombia. Washington, Unión Panamericana, 1.967.
- (2) C. Mc Lure. The incidence of colombian Taxes, 1.970. Houston, Rice University Program of Development studies, paper 43, 1.973

- b) La publicación más reciente sobre el tema es la edición actualizada del estudio de Miguel Urrutia y Alberto Berry, "La distribución del Ingreso en Colombia" (1). Los autores citados encuentran allí que en 1.964 el 66% de los colombianos recibían el 24% del ingreso total, en tanto que el 10% de mayores ingresos controlaba el 48% del mismo.

Otros datos más desglosados de la obra de Urrutia y Berry ayudan a dar una idea más amplia de la concentración del ingreso en el país. Para la época del estudio:

en el sector urbano el 1.5% de la fuerza de trabajo controlaba aproximadamente el 15% del ingreso;

el 20% controlaba el 60% del ingreso;

el 30% más pobre de la fuerza de trabajo percibía sólo alrededor del 4.5% del ingreso total.

(1) M. Urrutia y A. Berry. La Distribución del Ingreso en Colombia. Med. Editorial Lealon, 1.965.

en el sector rural la concentración era aún mayor:

el 1.5% de la fuerza de trabajo recibía el 27% del ingreso;

el 20% recibía el 65% del ingreso;

el 30% más pobre recibía el 8.5% del ingreso rural total.

c) Niveles de Ingreso

Siguiendo los datos del DANE sobre el Censo Nacional de 1.973, se obtiene el siguiente cuadro sobre los niveles de ingreso de la población trabajadora colombiana en ese año (tomado como base las personas que declararon percibir algún ingreso para la fecha del censo):

CUADRO No. 5

NIVELES DE INGRESO DE LA POBLACION TRABAJADORA

COLOMBIANA EN 1973

Ingreso	Personas	Porcentaje (%)
Menos de \$ 1.000.00 mensuales	2'728.824	66
Menos de \$ 1.500.00 mensuales	3'213.494	78
Menos de \$ 2.000.00 mensuales	3'532.867	86

Fuente: MAD

1.3. Caracterización de la Economía Colombiana

En la raíz de la situación de empleo e ingresos presentada se encuentra la estructura misma de la economía colombiana. Esta se caracteriza estructuralmente por la co-existencia de dos sectores diferentes, el sector moderno y el sector informal.

1.3.1. El sector moderno comprende la gran industria, el sistema financiero, el gran comercio y el gran transporte, y el subsector de la agricultura comercial. Sus empresas se caracterizan principalmente por:

- a) Altos niveles de capitalización, empleo de tecnologías avanzadas intensivas en capital y altos niveles de productividad.
- b) Fácil acceso a los recursos productivos a través de los mercados modernos de capitales, bienes y servicios y trabajo en los cuales poseen un alto poder de negociación.
- c) Altas tasas de acumulación y expansión, ya que por sus altos índices de productividad y su fácil acceso al

crédito logran acaparar prácticamente el 100% de la capacidad de ahorro e inversión del país.

Desde el punto de vista del empleo y el ingreso, la situación del sector moderno es el producto de estas condiciones:

- a) El sector moderno acapara la mayor parte del ingreso del país y, aunque en él la concentración alcanza proporciones considerables, puede ofrecer a sus trabajadores empleados salarios relativamente altos en comparación con el promedio vigente en Colombia, gracias a sus altas productividades. /
- b) En cambio su generación de empleo es relativamente baja quedando por debajo de la tasa de crecimiento de la población económicamente activa y de la oferta de trabajo a nivel nacional.

En el sector rural la tecnificación de la agricultura va sustituyendo progresivamente mano de obra por maquinaria dando origen a una masa creciente de trabajadores desempleados que se refugian en alguna forma de subempleo en los sectores minifundistas o emigran a las

ciudades en busca de trabajo en los sectores industriales y de servicios.

En el sector moderno urbano las cosas corren en forma paralela. Por una parte, la industria colombiana está sujeta a las limitaciones de la dependencia externa en la adquisición de bienes de capital e insumos industriales y de la estrechez del mercado interno, los cuales reducen sus posibilidades de expansión. Por otra, quizás la más importante desde el punto de vista del empleo, la industria manufacturera y la industria de servicios del sector moderno, emplean tecnologías cada vez más intensivas en capital como consecuencia de la necesidad de mantenerse en condiciones competitivas en el mercado internacional, lo que significa que utilizan cada vez menos mano de obra en relación a su producción y su absorción de recursos, es decir, que generan proporcionalmente cada vez menos empleo. Como resultado, tampoco en la industria urbana encuentran empleo los trabajadores venidos del campo y los oriundos de las ciudades.

De estos desempleados rechazados por el sector moderno rural y urbano de la economía, unos permanecen sin empleo llamando a diversas puertas en busca de trabajo; otros, por el contrario, buscan refugio en la producción manufacturera o en los servicios del sector informal de la economía.

1.3.2. El sector informal

El sector informal comprende el subsector informal urbano con la producción manufacturera de los talleres de los barrios marginales y los servicios del pequeño comercio y el pequeño transporte urbano y rural; y el subsector tradicional rural que consta básicamente de la producción minifundista del campo.

Las principales características de sus empresas son:

- a) Bajos niveles de capitalización, empleo de tecnologías atrasadas intensivas en mano de obra y bajos niveles de productividad.
- b) Dificil acceso a los recursos productivos: acceso restringido y en condiciones desfavorables al mercado de materias primas y acceso prácticamente nulo al mercado

Institucional de capitales.

- c) Tasa de acumulación nula o muy baja debido a la baja productividad y a la ausencia de crédito a inestabilidad permanente, que hace que las empresas informales estén amenazadas continuamente en su existencia y, de hecho, un 30% de ellas vaya a la quiebra anualmente.

Entre las determinantes de esta situación se destacan dos conjuntos de factores de naturaleza estructural que actúan permanentemente en contra del sector informal, uno interno al mismo sector, el otro derivado de su articulación con el resto de la economía:

- a) La cultura propia de las capas informales. Esta se caracteriza a grandes líneas por un agudo individualismo, por la ausencia de confianza mutua entre sus integrantes, por la hegemonía de los intereses inmediatos sobre los de mediano y largo plazo y por la ausencia de una visión de conjunto de la realidad en vez de la cual se da una visión parcial y limitada.

Todos estos rasgos surgen de la misma situación de la población informal, con la necesidad de entrar diariamente en lucha aguda por la distribución de los escasos recursos y por la supervivencia en contra de todos los influjos externos adversos. Y se agudiza por la falta de servicios de educación, salud, recreación, etc. propias del sector.

Todo este conjunto de factores culturales hace difícil al sector informal superar exitosamente las dificultades que procedan de fuera para lograr su desarrollo.

b) La articulación del sector informal con el resto de la economía.

Esta se realiza a través de los mercados de bienes y servicios (materias primas y productos finales), capital y trabajo. En general estos mercados se caracterizan para el sector informal por su inestabilidad (aparecen y desaparecen incesantemente para los diversos productos) y por la fuerte fluctuación de los precios. En concreto, actúan en contra del sector en la siguiente for-

ma:

En el mercado de materias primas, donde las empresas del sector informal aparecen como compradoras, tienen que enfrentar a oligopolios del sector moderno que les imponen sus precios con tendencia progresiva al alza y sus condiciones de venta.

En el mercado de productos finales, donde las empresas informales aparecen como vendedoras, enfrentan a oligopsonios modernos que también les imponen los precios con tendencia al estancamiento y las condiciones de compra. Esta situación se da también cuando las empresas informales venden materias primas o productos intermedios.

En el mercado de capitales se da, por una parte, el crédito extralegal que conceden los proveedores de materias primas a los productores, con tasas de interés muy por encima de las vigentes en el sistema institucional. Por otra parte, el crédito de venta que las empresas informales se ven obligadas a conceder a los oligopsonios compradores, con frecuencia a través del peligroso sistema de cheques postdatados.

En el mercado de trabajo la articulación se reduce al caso frecuente de que el sector moderno emplee la mano de obra capacitada por el sector informal.

Estas formas de articulación significan otros tantos canales de transferencia de excedente económico del sector informal al sector moderno, a través de una especie de intercambio desigual. Por él, aquél pierde el excedente económico que él mismo genera, impidiéndose así toda posibilidad de acumulación de capital y de expansión empresarial generadora de empleo, obligando a la reducción al mínimo de los ingresos percibidos por los trabajadores y llegando hasta la quiebra de las empresas.

La situación del sector informal en cuanto a empleo e ingresos es resultado directo de estas condiciones:

- a) La baja productividad y la pérdida a manos del sector moderno del excedente económico generado por él, que reduce al mínimo sus ganancias e impide toda acumulación de capital, determina un bajísimo nivel de ingresos, muy cercano al mínimo biológico de subsistencia.

Situación que se agrava aún más por el carácter inestable de estos ingresos, que se da como consecuencia de la inestabilidad del empleo que tratamos a continuación.

- b) Por concepto de la variable tecnología el sector informal tiene una gran potencialidad como generador de empleo, ya que sus tecnologías, intensivas en mano de obra, significan una generación relativamente abundante de empleo en proporción a su nivel de producción y absorción de recursos (el caso contrario al del sector moderno).

Sin embargo estas posibilidades son frustradas por sus condiciones adversas. La baja productividad y la posición desfavorable en el mercado de las empresas manufactureras, que les impiden la acumulación, hacen imposible la expansión de las empresas y llevan continuamente a la ruina a una proporción alta de ellas. Lo cual significa en términos de empleo que la generación de puestos de trabajo en las empresas individuales no puede crecer y que el empleo que estos generan es inestable hasta el punto de que, estadísticamente, un tercio de los traba-

trabajadores del sector pierden anualmente su puesto de trabajo por cierre de sus empresas.

Por lo que respecta a las empresas de servicios (el pequeño comercio de los vendedores ambulantes, el pequeño transporte en las plazas de mercado, etc.), éstas por lo general solo requieren una parte de la capacidad productiva de los trabajadores que emplean, los cuáles, por lo tanto, trabajan en ellas en condición de subempleados.

1.4. Las Formas Asociativas como instrumento de generación de empleo, ingresos y participación social en el sector informal

El término "Formas Asociativas" se adopta para abarcar las diferentes formas existentes en la sociedad colombiana, a saber: cooperativas, grupos precooperativos, empresas comunitarias, grupos asociativos de hecho, etc.

Las Formas Asociativas se presentan como un instrumento eficaz para lograr los objetivos de la generación de puestos de trabajo abundantes y estables para las capas informales de la sociedad colombiana en el ámbito rural y urbano, la generación de ingresos estables a un nivel aceptable para los integrantes de ellas, y el desarrollo de la participación social, en una

primera instancia al Interior de las mismas y más tarde en su entorno.

A pesar de que cada tipo de Forma Asociativa tiene sus propias características, todas presentan un conjunto de notas constitutivas comunes. A continuación se presentan estas notas que definen la Forma Asociativa como tal. En el acápite siguiente se analizarán sus posibilidades de lograr los objetivos enunciados.

1.4.1. Características esenciales de las Formas Asociativas

Las Formas Asociativas son empresas de producción o de servicios que se caracterizan por la copropiedad de los medios de producción, la cogestión de la empresa y el cotrabajo de los socios integrantes de ellas. Estas tres características implican una distribución colectiva del excedente económico generado por la empresa.

1.4.1.1. Copropiedad

La copropiedad significa que los medios de producción de la empresa son propiedad común de sus trabajadores y están bajo su directo control. La propiedad común implica que el grupo en cuanto tal es el

propietaria de la empresa y no los trabajadores en cuanto individuos, es decir que el conjunto de los trabajadores tiene derecho sobre la totalidad de los medios de producción. La copropiedad admite una forma colectiva absoluta de propiedad en la que la totalidad del patrimonio social es propiedad indivisible del grupo, y diversas formas mixtas en las que el patrimonio social se divide en dos partes, una de propiedad colectiva indivisible del grupo y otra individualizable, divisible, compuesta por partes de apropiación individual de los socios.

1.4.1.2. Cogestión

La cogestión consiste en el manejo de la empresa en forma común y directa por parte de sus propios trabajadores socios.

Se basa en dos principios fundamentales:

- a) en el principio de que es el trabajo y no el capital el que da derecho a dirigir la empresa;
- b) en el principio de la participación igualitaria

de todos los socios en la gestión, de acuerdo al axioma 'un hombre un voto'.

1.4.1.3. Cotrabajo

El cotrabajo consiste en la puesta en común de la fuerza de trabajo de todos los socios en el proceso social de producción, la cual produce el excedente económico y el patrimonio social. El concepto de cotrabajo implica que no hay separación entre el capital y el trabajo, sino que los dueños de la empresa son los mismos que realizan en ella el trabajo productivo y por consiguiente los mismos trabajadores son quienes planean, coordinan, controlan y evalúan el trabajo.

1.4.1.4. Distribución colectiva del excedente económico

La distribución colectiva del excedente económico generado por el cotrabajo de los socios incluye los siguientes elementos principales:

a) una parte del excedente tiene destino estricta -

mente colectivo, es decir que va a engrosar la parte colectiva del patrimonio social;

- b) una parte se destina a establecer un sistema de servicios comunes para los socios y sus familiares;
- c) la forma de distribución de la parte restante repartible entre los socios se determina en común por éstos.

1.4.2. Principales tipos de Formas Asociativas

Es importante distinguir dos tipos de Formas Asociativas, pues sus efectos son diferentes en términos de empleo e ingresos.

Las Formas Asociativas de Trabajo FATs son empresas que se dedican a la producción de bienes económicos.

Las Formas Asociativas de Servicios FAS son empresas que se dedican a la prestación de servicios (crédito, transporte, comercialización, consumo, etc). Dentro de ellas se distinguen las FAS en apoyo a la población, tipo cooperativas de consumo o de ahorro y crédito, que sirven en general a los integrantes de la población en cuanto consumidores, y las FAS en

apoyo a la producción, tipo cooperativas de mercadeo, que sirven a un grupo de empresas en la consecución de materias primas, en el transporte de sus productos o en la comercialización de éstos.

1.4.3. La Forma Asociativa como generadora de empleo, ingresos y participación social

1.4.3.1. La FA y los factores internos adversos al sector informal

Por su carácter asociativo, la FA ataca directamente el individualismo y la desconfianza mutua propios del sector. La experiencia de copropiedad, cotrabajo y cogestión de la empresa arranca, de por sí, al trabajador de su aislamiento produciendo una integración social a nivel micro, pues lo une a sus compañeros trabajadores en torno a una actividad común en pos de objetivos comunes.

El carácter empresarial en forma asociativa combate la cortedad de miras pues implica un compromiso que es por naturaleza durable y obliga a una planeación

por lo menos a mediano plazo.

1.4.3.2. La FA y los factores externos adversos al Sector In-
formal

La empresa asociativa constituye una concentración de recursos humanos y físicos y de esfuerzos humanos que de por sí es una superación de la escasez de recursos a que está sujeta la empresa individual típica del sector informal. Esta concentración de recursos significa capacidad de resistencia y poder de negociación en el mercado, que le permiten superar la posición de inferioridad en los mercados de bienes y servicios, capital y trabajo, y evitar la pérdida de excedente económico a través de ellos.

La FA produce en esta forma la integración a nivel macro-económico y macrosocial de los trabajadores del sector informal a la economía nacional.

1.4.3.3. Generación de empleo e ingresos

Desde el punto de vista de la generación de empleo

e ingresos hay que distinguir los dos tipos de Formas Asociativas enunciados.

- a) Las Formas Asociativas de Trabajo FATs pueden producir efectos considerables en cuanto a la generación de nuevo empleo y nuevos ingresos ya que, en cuanto empresas de producción, están orientadas a la generación de un nuevo valor agregado y por lo tanto tienen una dinámica propia hacia la generación de nuevos ingresos como participación de aquél, para una mano de obra creciente a medida que crece la producción.

El nivel y la estabilidad del empleo y los ingresos generados por la FAT dependen a corto plazo, como en cualquier empresa, del éxito logrado en la organización de la producción y mercadeo y del objetivo inmediato perseguido por ella. A mediano y largo plazo dependen de su tasa de acumulación y de expansión, juntamente con el tipo de tecnología empleado.

Comparada con la empresa ordinaria del sector informal, la FAT se encuentra en condiciones esencialmente superiores en este respecto:

es claro que, superados los factores adversos, tanto internos como externos, según hemos expuesto, puede planear autónomamente su desarrollo para lograr los objetivos perseguidos. Tan solo es necesario que cumpla una serie de condiciones que dependen enteramente de ella:

- 1) Organizar la producción y mercadeo de un modo eficiente, según lo exijan las condiciones de mercado de los bienes producidos.
- 2) Fijar una proporción entre los niveles de ingreso y de empleo a corto plazo que, sin rebajar los salarios de los socios por debajo de un límite suficiente para permitir un nivel de vida humano, permita ir ampliando el número de socios trabajadores. Esto implicará fijar un límite a los salarios cuya maximización no puede tomarse como objetivo absoluto a

corto plazo (1).

- 3) Mantener una tasa de ahorro e inversión a mediano y largo plazo que asegure un ritmo de expansión continuo.
- 4) Mantener, dentro de los límites que permiten las condiciones técnico-económicas, una tecnología intensiva en mano de obra.

Además, la especificidad asociativa le da a los trabajadores socios incentivos para lograr un rendimiento óptimo en una empresa que es suya, que produce para ellos y que es manejada por ellos mismos.

- b) Las Formas Asociativas de Servicios FAS producen, en general escasos efectos directos en cuanto a generación de nuevo empleo y nuevos ingresos ya que, por su misma naturaleza, no están orientadas a producir un nuevo valor agregado y por lo tanto carecen de una dinámica hacia la generación de nuevos ingresos como participación de aquél, para una ma

(1) Véase: E. Parra, F. De Roux, I de Jaramillo, C. de Trujillo, B. Botero. Empresas Comunitarias Urbanas. Bogotá, CINEP, 1977, pp. 38-47

no de obra creciente (tan solo generan los ingresos que se pagan al personal que atiende a la prestación de servicios, pero éstos no son propiamente ingresos nuevos, sino participación en los ingresos acrecentados de los socios de la FAS).

Su efecto positivo consiste en reducir gastos a los consumidores elevando el valor real de sus ingresos, y costos a los productores acrecentando el excedente económico de sus empresas. Tienen el inconveniente de que solo permiten una participación pasiva de los socios a nivel individual y son difícilmente controlables por ellos y por los grupos humanos a los que pertenecen. Las FAS en apoyo a la población pueden además tener el efecto negativo de orientar la población hacia un consumo que a veces es parcialmente causante de su marginación.

Sin embargo pueden producir efectos positivos en términos de empleo e ingresos en dos casos:

- a) Las FAS en apoyo a la población, cuando se trata de poblaciones sin experiencias en sistemas de organización horizontal, por lo general poblaciones atomizadas en núcleos suburbanos o en zonas de minifundio, constituyen un primer factor de movilización de esas poblaciones.

- b) Las FAS en apoyo a la producción, cuando se trata de organizaciones de segundo grado que incorporan a varias FATs y apoyan sus actividades de producción, pues constituyen un soporte de la actividad generadora de empleo e ingresos de éstas.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

REALIDAD EMPIRICA DE LAS FORMAS ASOCIATIVAS EN COLOMBIA

2.1. Formas Asociativas existentes en el país

El Convenio Sena-Holanda no es el único ni el primer grupo que emprende la tarea de promover y asesorar empresas asociativas en Colombia . Por el contrario, existe en el país una apreciable cantidad de Formas Asociativas urbanas y rurales de diversos tipos -cooperativas, grupos precooperativos, empresas comunitarias, grupos asociativos de hecho- fomentadas por diferentes organizaciones oficiales y privadas -Sena, Incora, Acción Comunal, Senalde, Cinep-. El primer aparte de este capítulo se propone presentar las cifras más recientes disponibles sobre estas empresas.

2.1.1. Entidades cooperativas

Se consideran entidades cooperativas las cooperativas propiamente dichas, los grupos precooperativos, los fondos de empleados y las sociedades mutuas. Según los datos del primer Censo Nacional de Entidades Cooperativas realizado a 31 de Diciembre de 1.975 existían en Colombia las siguientes entidades cooperativas:

CUADRO No. 6

ENTIDADES COOPERATIVAS CON PERSONERIA JURIDICA - DICIEMBRE 1975

<u>Tipos de entidades</u>	<u>Número</u>	<u>%</u>	<u>Número de socios</u>	<u>%</u>
Cooperativas en sus diversas vertientes.	1.665	68	196.553	46.35
Grupos Precooperativos	46	1.88	1.792	0.65
Fondos de empleados	504	20.6	181.084	42.72
Sociedades mutuas	<u>231</u>	<u>9.44</u>	<u>43.575</u>	<u>10.28</u>
Total	2.446	99.9	424.004	100.0

FUENTE: Superintendencia Nacional de Cooperativas. Plan de Desarrollo para el sector cooperativo en Colombia, 1.975 - 1.978, T. I. Bogotá, p. 21

En 1.976 el número de entidades cooperativas había crecido a las siguientes cifras:

CUADRO No. 7

ENTIDADES COOPERATIVAS CON PERSONERIA JURIDICA - DICIEMBRE 1.976

<u>Tipos de entidades</u>	<u>Número</u>	<u>%</u>
Cooperativas en sus diversas vertientes	1.800	69.63
Grupos precooperativos	50	1.93
Fondos de Empleados	504	19.5
Sociedades mutuas	231	8.9

FUENTE: Superintendencia Nacional de Cooperativas

CUADRO No. 8

DISTRIBUCION DE LAS COOPERATIVAS POR LINEAS DE ACTIVIDAD

DICIEMBRE 1.975

<u>Líneas de actividad</u>	<u>Número de Cooperativas</u>	<u>%</u>
Ahorro y Crédito	704	42.28
Consumo	268	16.09
Vivienda	24	1.44
Educación	209	12.55
Comercialización	135	8.11
Transporte	200	12.01
Aprovisionamiento	34	2.04
Producción	67	4.02
Trabajo	7	0.42
Otras	<u>17</u>	<u>1.02</u>
Total	1.665	99.98

FUENTE: Superintendencia Nacional de Cooperativas. Plan de Desarrollo para el Sector Cooperativo en Colombia 1.975 - 1.978, T.I. Bogotá, p. 24

Entre las 1.800 cooperativas constatadas a Diciembre de 1.976 figuran 28 cooperativas agropecuarias de la Reforma Agraria afiliadas a Cecora .

En la financiación de las entidades cooperativas intervienen una serie de instituciones, de las cuales las más importantes por las cantidades de crédito otorgadas en 1.976 son:

CUADRO No. 9

FINANCIACION DE ENTIDADES COOPERATIVAS 1976

<u>Entidad Financiera</u>	<u>Cuantía de créditos otorgados (\$)</u>
Financiacoop.	149'760.876
Banco Popular	100'000.000
Caja Agraria	3'500.000
Idema	81'600.000
Corporación Financiera Popular	8'500.000
Ministerio de Trabajo	6'500.000

FUENTE: Superintendencia Nacional de Cooperativas. Plan de Desarrollo para el sector Cooperativo en Colombia 1975 - 1978, T. II. Bogotá, pp. 133-136.

Fuera de éstos son importantes Coopdesarrollo, que en 1975 tenía 177 cooperativas y 29 sindicatos y federaciones afiliados e hizo préstamos a las cooperativas por valor de \$ 25'000.000 aproximadamente, y el Banco de los Trabajadores que aunque no ha publicado cifras sobre créditos otorgados, tiene 110 cooperativas afiliadas (4.3% del total), las cuales poseen el 53.7% del total de sus acciones.

2.1.2. Empresas Comunitarias Rurales

Las Empresas Comunitarias Rurales fueron introducidas en Colombia en 1.970 como instrumento fundamental de implementación de la Reforma Agraria, en sustitución de las Unidades Agrícolas Familiares.

Su número creció rápidamente, de modo que para Diciembre de 1.976 funcionaban en el país 1.349 empresas y grupos comunitarios que cobijaban a 14.093 familias y ocupaban una extensión de 278.599 Has.

El Cuadro No. 10 proporciona una información detallada discriminando estas cifras por proyectos del Incora (departamentos).

CUADRO No. 10
DISTRIBUCION POR PROYECTO DE LAS EMPRESAS
Y GRUPOS COMUNITARIOS A DICIEMBRE 1.976

PROYECTO	EMPRESAS COMUNITARIAS			GRUPOS COMUNITARIOS			TOTAL		
	No.	No. Flias.	No.Has.	No.	No. Flias.	No.Has.	No.	No. Flias.	No.Has.
Antioquia	32	361	13.791	7	77	981	39	438	14.772
Arauca	4	18	1.310				4	18	1.310
Atlántico	22	192	2.297	17	50	726	39	242	2.923
Bolívar	178	1.371	27.825	61	185	3.278	239	1.556	31.103
Boyacá	11	78	1.763	10	23	100	21	101	1.863
Cauca	48	588	15.169	13	38	1.132	61	626	16.301
Caquetá	1	5	300				1	5	300
Cesar	33	292	10.955	45	114	5.625	78	406	16.580
Córdoba	157	1.691	22.071	25	98	1.402	182	1.789	23.473
Cundinamarca #1	17	150	1.643	2	5	121	19	155	1.764
Cundinamarca #2	19	229	4.609	5	16	201	24	245	4.810
Huila	69	700	19.153	31	192	1.874	100	892	21.027
Magdalena	20	196	1.739	30	146	2.437	50	342	4.176
Meta	17	204	34.482	1	2	259	18	206	34.741
Nariño-Putumayo	41	491	8.049	10	23	650	51	514	8.699
Norte de Santander	38	378	4.978	21	142	4.108	59	520	9.086
Pereira	34	538	6.910	4	14	130	38	552	7.040
Santander	31	328	11.802	9	81	662	40	409	12.464
Sucre	107	1.624	26.453	85	2.735	13.672	192	4.359	40.125
Tolima	43	507	21.807	22	56	2.380	65	563	24.187
Valle	7	86	1.050	22	69	705	29	155	1.755
Total (Nal.)	929	10.027	238.156	420	4.066	40.443	1.349	14.093	278.599

Fuente: Incora. Distribución por proyecto y total de los asentamientos campesinos. Bogotá 1977

El Cuadro No. 11 completa la información presentando la distribución del uso de la tierra en los asentamientos campesinos del Incora a Diciembre de 1.975. Aunque estos incluyen, además de las empresas y grupos comunitarios, los asentamientos familiares, la distribución es casi la misma en las empresas comunitarias, por lo que esta información da una idea bastante cabal de lo que es aquella.

CUADRO No. 11
DISTRIBUCION POR PROYECTO DE LOS ASENTAMIENTOS
ESTRUCTURA DEL USO DE LA TIERRA A DICIEMBRE 1. 975

Antioquia	319	11.876.16	335.50	308.50	3.452.63
Arauca					
Atlántico	1.200	11.442.20	1.446.00	533.00	4.722.80
Bolívar	2.306.	45.493.71	4.027.80	1.418.00	27.561.45
Boyacá	99	3.200.76	86.06	46.20	1.656.14
Caquetá					
Cauca	605	16.299.00	415.50	647.50	3.907.00
Cesar	899	42.302.00	2.172.00	761.50	18.660.50
Córdoba	1.334	17.894.00	1.652.27	2.068.00	3.086.73
Costa del Pacífico					
Cundinamarca #1	231	2.393.60	621.29	129.40	492.11
Cundinamarca #2	1.730	24.080.00	3.750.20	1.055.80	5.849.00
Huila	869	20.215.00	4.647.00	227.00	2.770.00
Magdalena	517	6.433.98	1.620.00	415.50	1.974.48
Meta	189	15.371.00	202.00	188.00	2.320.00
Nariño	1.116	16.177.50	3.641.00	694.30	5.867.30
Norte de Santander	816	19.851.40	3.128.10	421.70	8.041.20
Pereira	356	3.902.90	681.50	383.80	1.086.60
Santander	1.100	25.770.00	5.413.50	413.00	8.304.50
Sucre	4.864.	43.291.00	210.00	5.631.00	16.034.00
Tolima	774	30.547.45	3.674.80	413.00	13.752.15
Valle	176	1.746.90	547.50	11.00	431.30
Total	<u>19.500</u>	<u>358.288.56</u>	<u>39.272.02</u>	<u>15.766.20</u>	<u>129.979.89</u>
Participación en %		100.00	10.96	4.40	36.28

FUENTE: INCORA. La producción agropecuaria en los asentamientos campesinos 1.975.
Bogotá, 1.977. Mimeo

2.1.3. Empresas Comunitarias Urbanas

Desde 1.974 otros grupos privados y oficiales han iniciado la promoción de formas asociativas en el sector informal urbano de la economía. Entre éstas se conocen en 1.978 18 empresas comunitarias creadas por el Centro de Investigación y Educación Popular CINEP de Bogotá, 15 creadas por Acción Comunal (otras 15 tienen ya crédito concedido y están en preparación) y 40 promovidas o asesoradas por Senalde. Así mismo los "Programas de integración de las zonas marginales" han comenzado la labor de promover la creación de empresas asociativas.

2.1.4. Conclusiones

La información suministrada nos permite destacar algunos rasgos importantes de la realidad estadística, de las formas asociativas existentes en Colombia:

- a) Los logros del sector cooperativo en la creación de formas asociativas son considerables si se atiende al número de entidades cooperativas existentes y el número de socios que abarcan. Sin embargo, se advier-

te un predominio marcado de las cooperativas de servicios sobre las de producción y trabajo; según los datos, a 31 de Diciembre de 1.975 solo el 4.44% eran cooperativas de producción o trabajo, mientras el 95.56% eran cooperativas de servicios.

- b) Solo en el sector agropecuario las Formas Asociativas de Trabajo representan un sector de importancia debido a la actividad de las entidades estatales, sobre todo del INCORA, en la promoción de empresas comunitarias rurales. En el sector urbano tan solo se constatan iniciativas incipientes de pequeña escala.
- c) Según el análisis anterior sobre la potencialidad de las FATs y FAS como generadoras de empleo e ingreso podemos concluir que la contribución de las Formas Asociativas existentes a la solución de los problemas de desempleo, subempleo y bajos ingresos ha sido muy escasa en el sector urbano colombiano, mientras en el sector rural puede haber tenido alguna importancia.

2.2. Condiciones de generación de empleo, ingresos y participación social de las Formas Asociativas

Buscando una explicación a las conclusiones precedentes nos encontramos de nuevo con la realidad del sector informal de la economía. Los factores adversos a la empresa del sector informal no se presentan solamente como factores destinados a ser superados a través de la creación de Formas Asociativas. Por el contrario, son factores que actúan permanentemente en contra de la FA y que, si no se contrarrestan con instrumentos adecuados, acaban por causar su ruina y disolución.

Así, en primer lugar, el individualismo y el cortoplacismo informales son contrarios a todo lo que es cooperación y asociación, obstaculizan la cogestión, la copropiedad y el cotrabajo, y dificultan el compromiso en torno a la producción en el que los esfuerzos comunes se deben empeñar en forma estable con vistas a un futuro inseguro. Actúan así como una fuerza desintegradora constante a nivel microsocial y microeconómico.

En segundo lugar, la escasez de recursos y el carácter adverso al sector informal de la articulación de éste con el sector moderno, obstaculizan continuamente el desarrollo económico de la empresa asociativa frenando el proceso de acumulación y expansión y por tanto impidiendo los efectos positivos sobre el empleo y el ingreso. Actúan así como una fuerza desintegradora constante a nivel macrosocial y macroeconómico.

Por consiguiente, una Forma Asociativa no es capaz de mantenerse y expandirse en el sector informal cumpliendo sus objetivos si no se incluyen en ella un conjunto de elementos que contrarresten las presiones adversas indicadas. La investigación empírica realizada por el equipo de trabajo del Convenio Sena-Holanda ha identificado los principales de dichos elementos (1). Se los denomina elementos claves y se definen como aquellos elementos o mecanismos que contrarrestan o equilibran las presiones, dificultades y condiciones desfavorables con que el ambiente informal confronta a las Formas Asociativas.

2.2.1. Elementos claves para FATs (2)

Los elementos claves sin los cuales es imposible el éxito de las FATs se pueden clasificar en ocho áreas principales: Producción, Financiación, Comercialización, Manejo Socio-empresarial, Conciencia Grupal, Desarrollo histórico del grupo, Relaciones con el grupo Mayor, Relaciones con la entidad promotora.

2.2.1.1. Producción

a) Elementos claves aplicables a toda FAT

(1) Anexo 1, Análisis de investigación de Formas Asociativas.

(2) La mayor parte de ellos tiene validez para las FAS, excluyendo algunos que obviamente no ocurren en éstos (v. gr. aparato productivo bien desarrollado).

1) Aparato productivo bien desarrollado

Este consiste en:

- a) Tener dos o más renglones productivos;
- b) Tener varias fases productivas dentro de algún renglón;
- c) Utilizar mejor los recursos productivos en comparación con la región;
- d) Tener una relación adecuada personal empleado/cantidad de medios de producción disponibles.

2) Capacidad técnica

Consiste en la habilidad en el oficio pero también incluye el conocimiento por parte de los socios del proceso de producción en todos sus aspectos, de su dinámica y de la razón de su estructura, de modo que puedan controlarlo, evaluarlo y mejorarlo.

Requiere no solo entrenamiento, sino tam-

bien educación técnica.

- 3) Existencia de actividades dirigidas hacia la expansión futura.

Las principales son:

- a) Planes de producción e inversión;
- b) Inversiones de capital y/o trabajo a largo plazo.

- b) Elementos claves para empresas que generan ingresos netos a corto plazo (3 meses) e ingresos brutos en forma estable

- 1) Organización completamente comunitaria del trabajo

Esta significa:

- a) Todo el trabajo es ejecutado directamente por los socios;
- b) El trabajo es común y no parcializado en elementos que se ejecutan in-

dividualmente;

- c) Los socios trabajan de tiempo completo en la empresa;
- d) Los socios dependen en cuanto a sus ingresos totalmente o en forma decisiva de la empresa.

2) Los ingresos netos recibidos por los socios dependen directamente de las ventas

Esto exige un buen control de calidad y una política ágil de comercialización, la que a su vez implica que no haya dependencia de un solo cliente del sector moderno en cuanto a la compra de materias primas, ni en cuanto a la venta de los productos.

c) Elementos claves para empresas que generan ingresos netos a corto plazo e ingresos brutos variables

La variabilidad puede ser causada por fluctuaciones en la demanda y/o en los precios de los

bienes producidos ó por el carácter periódico de las ventas (v. gr. en la agricultura). Los principales elementos claves son:

1) Disponibilidad de suficiente capital de trabajo

Con él se financian los ingresos netos durante los períodos sin ingresos brutos. Si no la hay:

2) Organización parcial del trabajo

Puede darse mediante una de las siguientes formas:

- a) Los socios trabajan solo parcialmente en la empresa;
- b) Los socios dependen en cuanto a sus ingresos solo parcialmente de la empresa;
- c) En períodos de alta demanda de trabajo se emplean trabajadores no so-

cios.

- d) Elementos claves para empresas que generan ingresos netos sólo a mediano plazo (entre 3 y 15 meses) e ingresos brutos estables

Este caso se diferencia del anterior en que exige el esfuerzo de los socios sin remuneración alguna por un período relativamente largo de tiempo.

Exige los siguientes elementos claves:

- 1) Los elementos 1) y 2) del caso anterior

Si éstos no se dan:

- 2) Fuerte conciencia grupal y cohesión del grupo

Estos se explican en el área de conciencia grupal.

- e) Empresas que generan ingresos netos a mediano plazo e ingresos brutos variables

Este tipo de empresas no parece ser compatible con las exigencias de una Forma Asociativa.

2.2.1.2. Financiación

Una FAT no puede mantenerse y expandirse si en su financiación no se dan los siguientes elementos claves:

- 1) Voluntad de capitalizar la empresa a través de una rebaja de los salarios

En muchos casos es la única manera como el grupo puede contrarrestar los problemas surgidos de la forma de financiación usual por parte de las entidades financieras.

- 2) Créditos otorgados por entidades de apoyo en condiciones favorables

Los créditos deben cumplir las siguientes condiciones:

- a) Responder a planes de financiación que sean traducción directa de los planes de produc -

ción, comercialización y expansión;

- b) Ser suficientes, oportunos, con tasas de interés favorables y plazos de amortización tales que la relación entre rentabilidad y obligaciones para con la entidad financiadora permita la formación de capital;
- c) Incluir capital de trabajo.

2.2.1.3. Comercialización

Una comercialización que permite a la FAT mantenerse en el mercado exige la presencia de los siguientes elementos claves:

- 1) Productos rentables y de demanda amplia y estable
- 2) Investigación amplia y frecuente del mercado
- 3) Existencia de encargados de compras y ventas
- 4) Independencia en el mercado de materias primas

Esta se logra teniendo varios proveedores. Algu-

nas posibilidades son la cooperación mutua entre FAs y otras empresas informales, la creación de talleres que las produzcan ó de una entidad de segundo grado que las compre a gran escala.

5) Independencia en el mercado de productos finales

Esta se logra por la existencia de varios clientes. Una posibilidad es producir para el grupo mayor.

2.2.1.4. Manejo socio-empresarial

Un manejo socio-empresarial adecuado exige:

1) Organigrama simple que incluya la organización técnica de la producción

La más eficiente es la organización más simple posible, que permita que la totalidad de los socios tengan un papel activo en la dirección de la empresa a todos los niveles. Es importante u-

na relación estrecha entre gestión y trabajo; una forma efectiva es que la FA nombre coordinadores técnicos al frente de equipos de trabajo para los distintos renglones, que sean responsables ante la Asamblea General compuesta por todos los socios. Un organigrama formal con bastante delegación de tareas no responde a la realidad del sector informal.

2) Sistema contable simple que sirva de base para el control y planeación

Solo un sistema contable simple es adecuado al sector informal y permite que todos los socios participen activamente en estas actividades. Los sistemas contables modernos están contruïdos para las condiciones del sector moderno y por eso no sirven de instrumento útil para estas tareas con participación de todos los socios en el sector informal.

3) Planeación en que puedan participar y partici -

pen efectivamente todos los socios

Se basa en un conocimiento por parte de todos los socios de las relaciones entre sus propios fines, las metas de la empresa y las actividades de ésta.

Este conocimiento se da a través de la elaboración por parte del grupo, antes de iniciar la empresa, de un 'auto-proyecto' de factibilidad.

El auto-proyecto de factibilidad consiste en un análisis de la situación concreta del mismo grupo y de la empresa que se va a crear, con miras a conocer las perspectivas de la FA y las dificultades previsibles en su marcha y prever los mecanismos que pueden ayudar a llevarla adelante.

4) Liderazgo capaz de captar las contradicciones

Las contradicciones son inevitables por las tensiones que implica para la FA el medio informal. No es preciso evitarlas, sino solo impedir que de-

semboquen en conflictos internos que rompen el equilibrio social de la empresa.

5) Importancia reducida de las utilidades y su distribución

Sólo empresas que no distribuyen o distribuyen sólo una parte mínima de las utilidades pueden capitalizar, invertir y expandirse. Es más ventajoso que la empresa pague salarios corrientes por encima de los promedios en el sector informal y distribuya el mínimo como utilidades.

2.2.1.5. Conciencia grupal

La FAT no puede funcionar a largo plazo si sus socios no tienen una conciencia grupal constituida por los siguientes elementos claves:

1) Crítica y autocrítica de aquellas costumbres y actitudes que impiden la marcha de la empresa

Tienen la función de formar un puente entre las exigencias de la FA y los rasgos culturales de

las capas informales.

- 2) Capacidad de detectar las formas de dependencia en que se mueve la empresa y de relacionarlas con los problemas internos de ella

Formas de dependencia son las relaciones de la empresa con el medio informal circundante. Esas relaciones pueden ocasionar problemas internos en la FA. Estos, si no se pueden solucionar rápidamente, causan frustraciones en el grupo, las cuales pueden producir la desintegración social en él. Si se detectan esas formas de dependencia y su relación directa con los problemas internos que causa, es posible proyectar los problemas internos y frustraciones hacia fuera del grupo.

- 3) Percepción de la asociación como la única vía para salir adelante
- 4) Presencia de una motivación activa, largopla-

cista o política

La presencia de los cuatro elementos claves constitutivos de la conciencia grupal va acompañada de la ejecución del mencionado auto-proyecto de factibilidad, que lo cohesiona en torno a intereses, fines y valores comunes.

2.2.1.6. Desarrollo histórico

1) Solo perduran y se expanden FATs cuyo desarrollo histórico se aproxima a la siguiente secuencia 'óptima':

a) Antecedentes:

1) El grupo surge de un grupo mayor

Se entiende por grupo mayor un conjunto de personas con características sociales, económicas y culturales comunes y que tienen los mismos problemas e intereses, del cual procede y

al cual pertenece el grupo menor que constituye una Forma Asociativa, como forma particular concreta de resolver los problemas de aquel. Grupo menor es el conjunto de personas que se reúne con miras a constituir una FA como medio de resolver los problemas del grupo mayor.

- 2) El grupo ha vivido una praxis crítica o al menos ha tenido experiencia parciales de asociación y cooperación.

b) Primera fase

- 3) La idea de formar la Forma Asociativa sale del mismo grupo.
- 4) El grupo hace un auto-proyecto de factibilidad.

c) Segunda fase

- 5) De allí brota la presencia de los va-

lores básicos constitutivos de la con-
ciencia grupal en los socios.

- 6) El grupo desarrolla autoiniciativa y
autoactividad en la constitución de
la empresa; elaboración de estatutos,
ejecución de trámites legales y ban-
carios, etc.

d) Situación final. Del proceso anterior brota:

- 7) Una buena cohesión y funcionamien-
to social
- 8) Un buen manejo empresarial

- 2) Un patrocinio fuerte puede contrabalancear una
secuencia incompleta

2.2.1.7. Relaciones con el grupo mayor

Con relación al grupo mayor son condiciones de éxito
de las FAS:

- 1) Que la Forma Asociativa surja de un grupo ma-

yor.

- 2) Que la Forma Asociativa ejerza efectos positivos sobre el grupo mayor

Estos efectos pueden darse a nivel de productos o servicios ofrecidos y a nivel de empleo.

2.2.1.8. Relaciones con la entidad promotora.

Una entidad promotora perjudica al buen desarrollo de la FAT a no ser que en la relación entre ambas se den los siguientes elementos claves:

- 1) La entidad promotora proporciona una buena asistencia técnica continua que resulta, entre otros, en una buena capacidad técnica
- 2) La asistencia se dirige no tanto a solucionar los problemas cuanto a preparar a los socios para que ellos los resuelvan

Esto tiene como consecuencia que la asistencia se de en forma de cursos para todos los socios y no de ase -

sofía a personas aisladas.

3) No hay dependencia de la entidad promotora

4) No hay patrocinio directo

2.2.2. Elementos claves para FAS

Además de los elementos claves para FATs que por su naturaleza se aplican también a las FAS, para éstas aparecen los siguientes elementos específicos como relevantes:

- 1) Orientación de los servicios prestados a satisfacer necesidades básicas y sentidas del grupo mayor
- 2) Destino de las utilidades a una reinversión de beneficio común y no a la distribución individual
- 3) Formación de capital a través de la prestación de servicios, con destino a inversiones generadoras de empleo productivo
- 4) El proceso de formación grupal puede ser más sencillo que la secuencia óptima

CAPITULO III

METODOLOGIA DE PROMOCION, ESTABLECIMIENTO Y ASESORIA DE FORMAS ASOCIATIVAS QUE PRODUZCAN EFECTOS POSITIVOS EN TERMINOS DE EMPLEO, INGRESOS Y PARTICIPACION SOCIAL

La identificación de los elementos claves constituye una base sólida para pasar a elaborar una metodología de promoción, establecimiento y asesoría de Formas Asociativas por parte del Sena.

Con base en ellos el Proyecto Sena-Holanda ha construido una serie de modelos funcionales que permiten a las FAs funcionar en forma exitosa en el medio informal, y ha diseñado un Proceso de Desarrollo Socio-empresarial que indica la metodología que se ha de seguir en las distintas áreas operativas para crear empresas asociativas que generen empleo, ingreso y participación social en los sectores informales de la economía.

El tercer capítulo de este trabajo tiene por objeto presentar los modelos funcionales y el proceso de desarrollo socio-empresarial.

3.1. Modelos Funcionales

Por Modelo Funcional se entiende un conjunto estructurado de elementos

claves que permite a una Forma Asociativa de Trabajo o de Servicios funcionar y expandirse en un medio informal produciendo efectos positivos en términos de empleo, ingresos y participación social.

Existen diferentes combinaciones posibles de elementos claves, por lo que también hay diferentes modelos funcionales para los diferentes tipos de grupos humanos y de empresas económicas.

El trabajo investigativo del Convenio Sena-Holanda ha elaborado, según esto, una serie de modelos funcionales para distintos tipos de Formas Asociativas (1). Para su elaboración ha tenido en cuenta, por una parte, los conjuntos típicos de características de los grupos mayores, de los trabajadores mismos y de los grupos menores conformados con ellos. Y por otra, los conjuntos típicos de características de los procesos de producción de los principales bienes y servicios, de condiciones de mercado para éstos y de posibilidades de financiación.

Los modelos funcionales tienen una doble función. En primer lugar, una función teórica. Son elaboraciones metodológicas que constituyen resultados de la investigación científica, pero resultados provisionales destinados a ser superados a través de un proceso ininterrumpido de investigación-acción, un proceso de confrontación con la práctica y de ajuste progresivo

(1) Anexo 2, Modelos Funcionales Típicos

que los va adaptando cada vez más a la realidad socio-económica. En este sentido cumplen una función de instrumentos de la investigación metodológica que permiten el avance continuado de ésta.

En segundo lugar, tienen una función práctica que consiste en servir de guía para estructurar en concreto las Formas Asociativas que se promueva. No son un esquema rígido al que haya que ajustar en forma inflexible como a una "camisa de fuerza" las nuevas empresas. Sino simplemente una guía amplia que aporta normas y sugerencias útiles comprobadas en la práctica que ayudan a conformar las FAs con cierto grado de certeza de éxito, pero que están destinadas a ser adaptadas a los casos concretos tomando sólo las que se estimen válidas y modificándolas de acuerdo a las circunstancias de éstos.

Este trabajo de adaptación a los casos concretos es lo que en la metodología del Convenio Sena-Holanda se denomina la construcción de modelos funcionales específicos. Un modelo funcional específico es un modelo adecuado ya no a un tipo de FA, sino a una FA concreta.

En el proceso inmediato de creación de una empresa asociativa concreta es preciso en un primer paso escoger de entre los distintos modelos funcionales generales aquél que mejor se adapte al tipo de FA que se va a cons-

tituir. Luego en un segundo paso hay que construir a partir de él el modelo funcional específico a través de un proceso de adaptación de sus elementos a las características individuales de la nueva empresa, tanto en cuanto grupo humano como en cuanto unidad económica de producción o servicios.

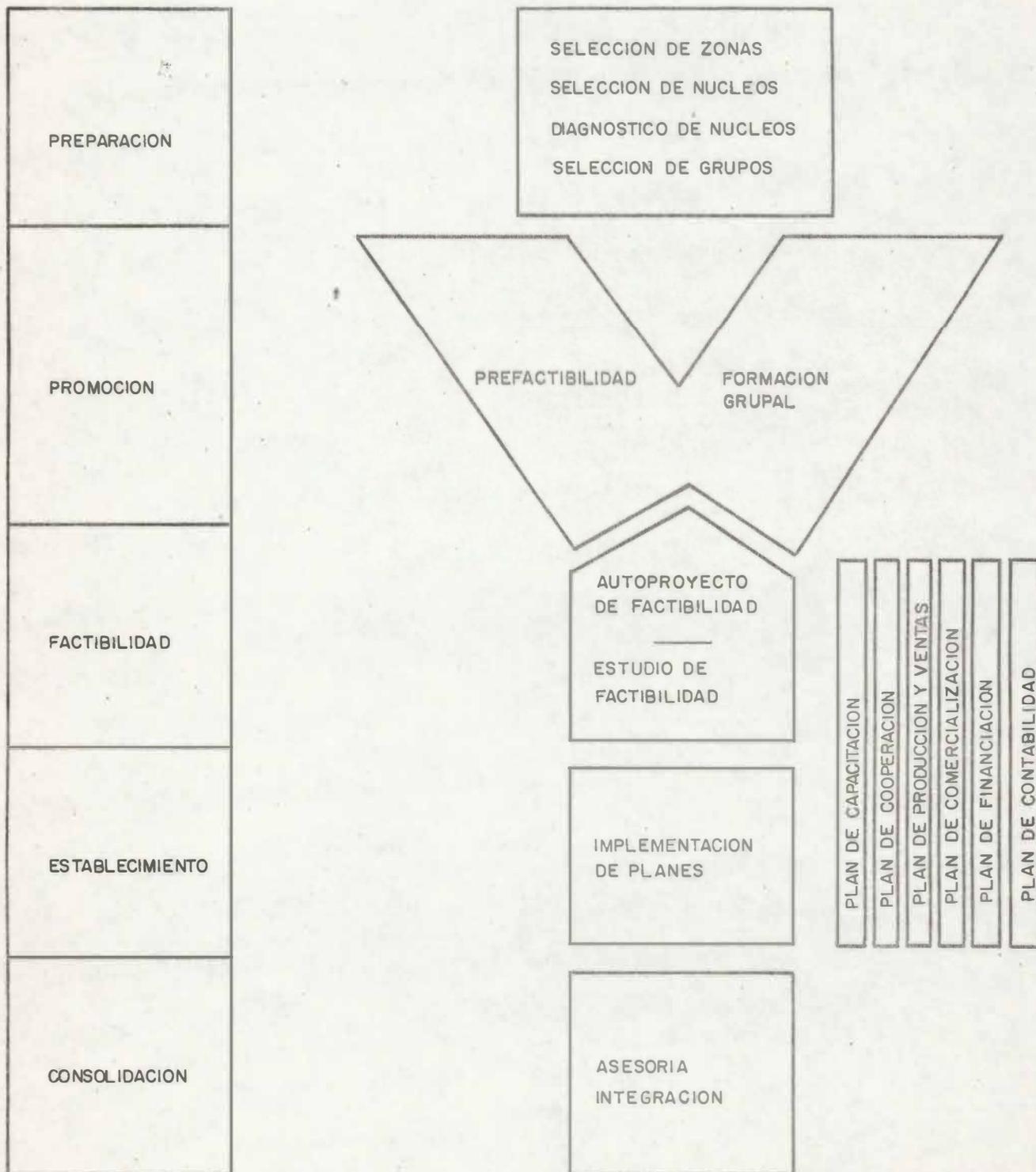
El modelo funcional específico obtenido en esta forma se confronta luego con la realidad externa, sobre todo de mercado, en que tiene que funcionar la FA y, según los resultados de esta confrontación, vuelve a ser ajustado para poder servir finalmente de guía inmediata para la estructuración y establecimiento definitivo de la empresa.

3.2. Proceso de Desarrollo Socio-empresarial

El Proceso de promoción, establecimiento y asesoría de Formas Asociativas comprende cinco fases principales: preparación, promoción, factibilidad, establecimiento y consolidación. Fases que, aunque no se puedan separar totalmente en el tiempo, sí constituyen momentos lógicos operativos diferentes. El esquema 1 presenta el proceso de desarrollo socioempresarial.

3.2.1. Fase de preparación

Proceso de Desarrollo Socioempresarial



La fase de preparación incluye las labores previas a la promoción de FAs propiamente dicha, que comprenden desde la determinación global de aquellas zonas en las que se halla la población objeto de los Programas Móviles, pasando por la etapa intermedia de reconocimiento de zonas seleccionadas para determinar núcleos de trabajo, hasta el diagnóstico concreto al interior de cada núcleo que permita planificar la acción que allí se ha de desarrollar. Esta fase preparatoria consta de tres pasos: selección de zonas, reconocimiento de núcleos y diagnóstico de núcleos.

3.2.1.1. Selección de Zonas

El punto de partida del trabajo con Formas Asociativas debe ser el mismo de toda la labor de los Programas Móviles: la determinación de aquellas zonas en las cuales se halla la población objeto de los Programas. La población objeto del Programa es el sector informal de la Economía como se ha caracterizado en el Marco Conceptual de este trabajo. Por zonas se entienden espacios geográficos en los cuales se conoce que hay concentraciones de la

población objeto. Los programas Móviles deben realizar una investigación permanente que busque, en primer lugar, determinar la localización geográfica de la población que se ha definido como objeto de la acción y a partir de allí profundizar el conocimiento más detallado que permita determinar problemas básicos a los que deben orientarse los distintos modos de acción, como cursos, asesoría a pequeños productores, promoción de formas asociativas, etc.

Por problemas básicos se entienden problemas que pesan en forma inmediata sobre la población como obstáculo para el desarrollo de las fuerzas productivas, para el logro de mejores condiciones de empleo, ingreso y participación social y, por consiguiente, para la satisfacción de las necesidades humanas más elementales, y que se trata de solucionar a través de la creación de Formas Asociativas.

Los criterios para la selección inicial de zonas deben ser diferentes en el Sector Urbano y en el Rural. En

el primero se llegará a cabeceras municipales o divisiones de éstas (barrios por lo general) en los que está la población objeto del PMU; en el segundo habrá zonas de otra índole: municipios, veredas, etc., en los que haya población objeto del PMR.

A partir de la zonificación general es preciso introducir un segundo criterio: definir más concretamente qué poblaciones son susceptibles de trabajar en Formas Asociativas y hacer una nueva selección con este criterio. De aquí puede resultar (no es absolutamente necesario) un conjunto menor de zonas en las cuales se considera posible el trabajo de promoción de FAs.

Hasta este punto el trabajo de zonificación arroja una indicación general de las potencialidades socio-económicas de las zonas. Este trabajo que debe ser permanentemente profundizado por los Programas Móviles servirá para decidir en cada año sobre la apertura de nuevas acciones para evaluar el impacto de los Programas.

Ahora bien, los recursos de que disponen los Progra-

mas Móviles no son suficientes para cubrir todas las zonas en que sería necesaria su acción, de modo que siempre debe procederse a una selección más o menos arbitraria de aquellas en las que se va a trabajar. Aquí la menor arbitrariedad depende de la claridad de los criterios con que se haga tal selección. En general deben concurrir tres elementos;

- a) Las potencialidades objetivas detectadas a nivel general.
- b) Los recursos del programa que establecen limitaciones de número de personas capacitadas, tiempo, distancia, etc.
- c) Los objetivos y metas específicas del Programa a corto y mediano plazo que deben formularse con el mayor detalle posible.

3.2.1.2. Reconocimiento y selección de núcleos. (1)

La segunda tarea que es preciso realizar dentro de la fase de preparación, es la de reconocimiento y selec-

(1) Anexo 3, Reconocimiento y selección de núcleos.

ción de núcleos. Se entiende por núcleo un grupo humano ubicado en un espacio no solo geográfico sino también socio-económico, al interior del cual es posible la identificación de potencialidades técnico-económicas y sociales.

El reconocimiento tiene como objetivo llegar a un conocimiento de la estructura y desarrollo socio-económico de una zona, que permita elaborar un diagnóstico sobre ella y seleccionar núcleos de trabajo aptos para la creación de FAs. Consiste según esto, en la búsqueda estructurada de las potencialidades socio-económicas de la zona con miras a la promoción, establecimiento y asesoría de Formas Asociativas entre su población.

a) Elementos de la búsqueda de potencialidades

La búsqueda de potencialidades socio-económicas incluye dos elementos:

- 1) la identificación de las potencialidades técnico-económicas existentes, o sea, de

los bienes y servicios susceptibles de ser producidos por empresas asociativas;

- 2) la identificación de las potencialidades sociales, o sea, del conjunto de características socio-políticas que facilita la búsqueda de grupos que están o pueden ser motivados para la formación de FAs.

b) Etapas del reconocimiento

En el proceso de reconocimiento se pueden distinguir las siguientes etapas, que guardan una secuencia lógica:

- 1) Reconocimiento global al nivel de la zona. En este se lleva a cabo una identificación y preselección de núcleos.

El instrumento metodológico principal de este reconocimiento es la recolección de datos estadísticos y de estudios y/o planes disponibles, que luego se analizan para

identificar las potencialidades, Sin embargo, para detectar las potencialidades sociales, sobre todo a nivel urbano, son más indicadas las entrevistas con entidades estatales, organizaciones y/o personas claves que trabajan en el área.

- 2) Reconocimiento rápido, sobre el terreno, de los núcleos preseleccionados.

Este reconocimiento consiste principalmente en la verificación de los datos obtenidos en el reconocimiento global y en un diagnóstico global de la estructura socio-económica del núcleo. Tiene como fin elaborar un inventario preliminar de las potencialidades técnico-económicas del núcleo, de los grupos con potencialidades sociales para la formación de FAs, de los problemas básicos de la población núcleo y de las posibilidades de establecer relaciones entre grupos mayores y menores al interior del

núcleo (Cfr. 2.2.1.6) y de crear cadenas y/o organizaciones de segundo grado entre empresas asociativas.

Los instrumentos metodológicos principales del reconocimiento de los núcleos son las entrevistas a funcionarios de entidades estatales y otras organizaciones, a líderes de las comunidades, a consumidores, productores y comerciantes individuales, y la observación personal sobre el terreno. Para las entrevistas se han elaborado guías especiales.

3) Selección definitiva de núcleos de trabajo.

Como fruto de las etapas anteriores se poseen en este momento diferentes criterios de selección. En base a éstos, a los recursos disponibles y a la necesidad de contar con una diversificación suficientemente

amplia de potencialidades socio-económicas para poder diseñar una metodología adecuada, se selecciona finalmente un número operacional de núcleos de trabajo con aquellos que mayores potencialidades presentan.

c) Peculiaridades del reconocimiento a nivel rural

Debido a que en el sector rural las potencialidades técnico-económicas dependen más que todo de los recursos naturales disponibles, el reconocimiento zonal en él parte de una identificación global preliminar de potencialidades técnico-económicas, que lleva a una preselección de núcleos. Solo después de ésta se confrontan las potencialidades técnico-económicas con las sociales al interior de los núcleos.

Tan sólo excepcionalmente se podría en el sector rural partir de un núcleo preseleccionado en base a la presencia de un alto grado de movili-

zación social y luego buscar dentro del núcleo los renglones económicos factibles.

Se entiende por movilización social la existencia de un conjunto de acciones y/o iniciativas encaminadas a solucionar los problemas básicos.

En la búsqueda de potencialidades se deben analizar los siguientes aspectos de cada alternativa:

- 1) Las condiciones de mercado para cada bien o servicio;
- 2) la disponibilidad de recursos mal aprovechados que pueden ser un punto de arranque;
- 3) la disponibilidad de mano de obra;
- 4) la presencia de la población objeto;
- 5) las necesidades sentidas al nivel del grupo mayor.

Por necesidades sentidas se entienden los problemas en cuanto percibidos por la población. Pueden coincidir o no con los problemas básicos.

Los tres primeros aspectos indican la potencialidad económica; el cuarto es más que todo una medida de control; el quinto indica la potencialidad social. Para la evaluación de cada aspecto se ha elaborado una serie de criterios flexibles en su selección y aplicación.

d) Peculiaridades del reconocimiento a nivel urbano.

En el sector urbano el reconocimiento parte primordialmente de una potencialidad social, es decir, de la presencia de grupos movilizados que pueden emprender la actividad económica en determinados renglones económicos aptos para FAs, los cuales son independientes

de la ubicación del barrio respectivo dentro de la ciudad.

La búsqueda de potencialidades técnico-económicas, es decir, de productos o servicios aptos incluye las siguientes actividades:

- 1) Una caracterización general del sector industrial o de servicios, o sea, un diagnóstico global de la estructura de la industria y de los servicios de una zona y la determinación de su ubicación.
- 2) Un inventario y un análisis de las características generales de las empresas pequeñas y la identificación de las mejores potencialidades para su desarrollo en una zona.

La agrupación de las pequeñas empresas potenciales según algunos factores decisivos como localización, proceso de

producción y mercadeo, da una idea preliminar sobre posibles renglones de producción para pequeñas empresas en la zona en general.

Además, dicha agrupación en combinación con la construcción de perfiles industriales y técnicos es muy útil para organizar y estructurar el trabajo en el renglón respectivo.

- 3) Una identificación de los productos que son aptos para la constitución de Formas Asociativas con trabajadores de la población objeto, efectuada con base en la información anterior.

Para esta identificación se utilizan principalmente los siguientes criterios de selección: inversión por puesto de trabajo, inversión total, flexibilidad o versatilidad de los equipos requeridos,

existencia de maquinaria e instalaciones que permiten un uso múltiple, requerimientos de capacitación, grado de competencia, requisitos jurídicos de constitución, nivel mínimo y máximo de arranque.

3.2.1.3. Diagnóstico del núcleo (1)

Una vez localizados los núcleos es preciso proceder a realizar un diagnóstico de éstos, el cual establece un nexo entre el reconocimiento de núcleos socio-económicos y el propio trabajo de Promoción de Grupos Asociativos.

El diagnóstico del núcleo persigue tres objetivos principales:

- a) Detectar al interior de éste grupos actuales y/o potenciales aptos para la formación de Empresas Asociativas,
- b) Conocer estos grupos a fin de poder ubicarlos dentro de la secuencia general de desarrollo

socio-empresarial. Este conocimiento permite delimitar la situación de la cual se parte en el proceso de formación grupal.

- c) Con base en este conocimiento establecer en qué forma se debe entrar a trabajar con los grupos.

Metodológicamente, el diagnóstico incluye los siguientes pasos que suponen, aunque no en forma rígida, la secuencia en que se presentan a continuación:

- a) Definir los problemas básicos vividos por la población objeto dentro del núcleo. Los problemas básicos se detectan a nivel del núcleo a través de una penetración del mismo y, según lo permita su carácter específico, de un estudio socio-económico por parte del promotor o de un proceso de auto-investigación.

Se entiende por penetración el proceso de acercamiento y toma de contacto hasta llegar

al establecimiento de una relación entre el promotor y la población del núcleo con el objetivo de facilitar el conocimiento del núcleo por parte del promotor y de darle a conocer sus intenciones en torno a la creación de FAs. Autoinvestigando es todo proceso de investigación en el cual, además del promotor o asesor, participa conscientemente el grupo objeto de la investigación.

- b) Investigar las potencialidades técnico-económicas detectadas durante el reconocimiento y determinar su grado de validez y su relación con los problemas básicos identificados en el primer paso. La filosofía implícita aquí es que solamente se justifica crear aquellas Formas Asociativas que den alguna respuesta a los problemas básicos del Grupo Mayor ejerciendo un impacto real sobre el más allá de

los límites de las mismas empresas. Por eso, una vez detectados los problemas básicos, se pasa a analizar si en principio hay posibilidades reales de darles una respuesta práctica o nó. Si no la hay, se descarta la posibilidad de hacer empresas en las líneas respectivas.

El trabajo de investigación de las potencialidades técnico-económicas debe ser ya, en la medida de lo posible según el carácter de cada comunidad, un acercamiento a grupos activos interesados en la FA al interior del Grupo Mayor. Contiene elementos de promoción y de pre-factibilidad. De promoción porque implica ya sugerir ciertas pre-soluciones y someterlas a una primera crítica; de pre-factibilidad porque este proceso permite la captación del material empírico esencial para tal estudio.

- c) Investigar los grados y formas de movilización y el grado de conciencia sobre los problemas básicos existentes en el grupo.

El grado de conciencia es el grado en que el grupo identifica los problemas básicos y su propia capacidad de resolverlos en forma autónoma.

Este paso incluye dos elementos: por una parte, estudiar si hay y cuáles son las necesidades sentidas por el Grupo Mayor de acuerdo a los problemas básicos y establecer el grado y las formas de movilización presentes hacia intentos concretos de solución.

Es una combinación de elementos subjetivos y objetivos que da una serie de alternativas constituídas por las dimensiones del problema básico, el grado de conciencia sobre él y el grado de movilización en torno a él.

Este doble estudio se realiza completamente

a nivel de grupos menores. No pretende ser exhaustivo en el sentido de abarcar todos los grupos susceptibles de llegar a constituir FAs; incluye simplemente aquellos grupos que se presentan como los más motivados para un posterior trabajo orientado a la formación de empresas asociativas, es decir, como los más accesibles en términos socio-culturales. Pues desde el punto de vista del éxito de un programa asociativo es más eficiente atender primero a los grupos más dispuestos y que presentan condiciones más favorables a la FA, ya que el éxito de estos actuará como estímulo positivo frente a los grupos más difíciles.

Para el estudio del grado de conciencia y movilización se han elaborado diversos métodos, cada uno apto para una situación específica.

d) Seleccionar, con base en los grupos anterio-

res, los grupos con los cuales se va a trabajar y determinar las formas de acción con las cuales se va a trabajar con ellos por parte del equipo asesor.

La selección es determinada tanto por las metas, condiciones y recursos del equipo asesor, como a partir de la situación encontrada en el estudio anterior y eventualmente por deseos expresos del Grupo Mayor.

Como resultado del diagnóstico, y aquí reside su importancia, se dispone de una selección de grupos específicos con los cuales se va a trabajar, se tiene una idea suficiente sobre sus potencialidades técnico-económicas y sociales que permiten esperar buenos resultados y se sabe cómo se debe trabajar con ellos. Es decir, que es posible diseñar una estrategia de acción elaborando un proceso de desarrollo socio-empresarial específico que sirva tanto para orientar la acción como para evaluarla y corregirla.

El diagnóstico exige el establecimiento de relaciones con el núcleo y los diversos grupos al interior de él. Esa relación puede llevar a una participación activa de éstos en el mismo diagnóstico, cuando hay un grado avanzado de movilización. Esto significa que, a pesar de ser una fase preparatoria del trabajo, en algunos casos puede constituir ya un avance significativo en el proceso de formación grupal y, en todo caso, siempre permitirá establecer relaciones que van a facilitar el trabajo posterior.

3.2.2. Fase de Promoción

La investigación realizada durante la preparación del trabajo ha dado por resultado un conjunto de posibilidades económicas y sociales para la formación de empresas asociativas. Es preciso pasar en esta fase a dar forma concreta a estas posibilidades desarrollando tanto el grupo o grupos que puedan formar una empresa, como la investigación técnico-económica necesaria para garantizar la factibilidad de esta.

Nos referiremos entonces, a dos procesos simultáneos e interrelacionados, uno en el campo económico, el otro de naturaleza social, que buscan preparar las condiciones para la formación de una empresa. El proceso de Prefactibilidad se orientará a obtener un conjunto de alternativas económicamente viables que puedan servir como objeto de trabajo para empresas asociativas. El proceso de Formación Grupal deberá crear un grupo cohesionado alrededor del compromiso de formar una empresa asociativa y dispuesto a estudiar en detalle y responder a las exigencias que tal compromiso implica.

3.2.2.1 Prefactibilidad (1)

Los estudios de prefactibilidad tienen por objeto obtener en forma rápida y en términos concretos una noción sobre la factibilidad económica de aquellos renglones económicos que ofrecen mejores perspectivas para la formación de empresas asociativas.

La prefactibilidad se ubica en una secuencia lógica, que conduce al logro de un estudio de factibilidad para la empresa que se va a formar, a

través del paso intermedio por un auto-proyecto de factibilidad desarrollado por el grupo mismo. En la siguiente fase se presentarán esos dos pasos. Por otra parte la prefactibilidad se desarrolla en relación con un proceso paralelo de formación grupal cuyas características particulares podrán conducir a que la prefactibilidad se realice con la participación activa de los socios potenciales, o en otros casos con una participación mínima. En el último caso, que puede ser frecuente en las ciudades, las alternativas planteadas por la prefactibilidad pueden ser válidas para núcleos y grupos diferentes, permitiendo así simplificar esta parte del trabajo.

El contenido de un estudio de prefactibilidad consiste en la detección de tres elementos: Bienes y Servicios que pueden ser producidos por empresas asociativas, mercados para la venta de bienes y servicios detectados y Perfiles industriales aptos para su producción en las condiciones del núcleo.

a) Identificación de bienes y servicios

La búsqueda de bienes y servicios para ser producidos por empresas asociativas estará guiada por algunos criterios indicadores de su importancia para la población del núcleo. Aparecen entonces como bienes y servicios importantes los que se enmarquen en alguna de las siguientes categorías:

- Aumento del valor agregado de productos que actualmente salen del núcleo a través de la ampliación de la producción existente, la elaboración de los productos (conservar y transformar) o la comercialización de los productos en común.
- Producción local de los bienes relacionados con las necesidades básicas de la población (alimentos, vestidos, material de construcción) y que normalmente vienen de afuera.

- Aprovechamiento de los recursos locales subutilizados para la producción de nuevos productos.
- Producción local de bienes y servicios que faltan o son muy costosos para los pequeños productores en el núcleo (almacenaje, comercialización, insumos, etc.)
- Integración entre unidades de producción existentes a través de servicios comunes.
- Bienes que, por la experiencia de la pequeña industria, se prestan para la producción por empresas asociativas de capas marginadas.

La aplicación de los criterios anteriores conducirá a detectar bienes y servicios, respecto a los cuales debe especificarse el tipo de bien de que se trata (intermedios, de capital, de consumo final) sus características ge-

nerales, la existencia de otros productos en el mismo renglón, su diseño y calidad, la necesidad de materias primas y sus posibilidades de consecución y las posibilidades de integración vertical entre actividades productivas formando cadenas.

b) Identificación de mercados

La identificación del mercado de un bien o servicio tiene por objeto estimar su demanda y oferta y analizar sus diferentes maneras de distribución o comercialización. Consiste en una descripción global del mercado, de la competencia y de las características de los clientes potenciales.

Debe especificar si la demanda es o no local, su volumen y frecuencia, el grado de competencia, su venta directa o por intermediarios, las diferentes clases de clientes, los precios de venta existentes y las maneras de

pago, los costos de transporte, la necesidad de establecer existencias del producto y en general indicar los márgenes del negocio existentes.

De gran importancia es determinar el segmento de mercado que se quiere atender, el margen entre los costos de producción y los precios de los competidores y la posibilidad de una organización propia de comercialización con sus costos.

c) Construcción de perfiles industriales y técnicos

Se trata aquí presentar alternativas técnicas para la producción de un bien o servicio de acuerdo a las cantidades y calidades a producir indicadas por la identificación de producto y mercado. Un perfil industrial presenta una breve descripción de la historia del proceso industrial, indica las alternati -

vas de métodos de producción más comunes, presenta información sobre los requerimientos de materias primas y de medios de producción y recopila los datos técnico-económicos relevantes de las distintas alternativas técnicas.

La construcción de perfiles técnicos ofrece múltiples ventajas: presenta la relación entre un producto y varias materias primas posibles o entre una materia prima y una variedad de productos, de la información básica sobre la complejidad del proceso de producción, sobre las instalaciones y el adiestramiento necesarios. Informar sobre la inversión necesaria, sobre la relación capital-trabajo, sobre la necesidad de otros insumos y orienta en la búsqueda de posibles cadenas, de nuevos productos o de la mejor utilización de recursos locales.

Normalmente no hay suficiente información sobre perfiles industriales y técnicos y un e-

quipo asesor debe acudir a varias fuentes: entrevistar empresas representativas, consultar con especialistas en materias tecnológicas y analizar las alternativas para aproximarlas a las exigencias del sector marginal. En esta forma puede pensarse en la construcción progresiva de un banco de datos utilizables para otras empresas. Si el trabajo al comienzo puede ser complejo, se irá simplificando a medida que se desarrolla.

Las alternativas técnicas halladas deben someterse a selección según criterios como: inversión por puesto de trabajo no mayor de \$ 25.000.00, inversión total no mayor de medio millón de pesos de 1.978, no muy altos requerimientos de capacitación, fácil obtención de insumos, versatilidad de los equipos y un nivel de arranque que garantice una buena utilización de la capacidad productiva con el mínimo riesgo y la generación de

un mínimo nivel de salarios y rentabilidad. Estos criterios ajustan el perfil técnico a las condiciones socio-económicas de la marginalidad.

No sobra advertir que de la seriedad con que se realicen los estudios de prefactibilidad dependerá en muy buena medida la factibilidad posterior y la garantía de que las empresas formadas sean resistentes a las presiones de un medio hostil.

3.2.2.2. Formación Grupal (1)

No menor importancia tiene el proceso de formación grupal tendiente a formar un grupo que por sus características esté en óptimas condiciones para emprender el auto-proyecto de factibilidad y la formación de la empresa. La diversidad y complejidad de los procesos posibles hacen difícil ofrecer soluciones universales e indicaciones precisas en este terreno. Se trata más bien de sugerir

vías de búsqueda para aproximarse al objetivo deseado.

Las condiciones culturales y económicas de la población marginal añaden nuevos problemas, el espíritu inmedatista y la desconfianza mutua surgidos de la presión de la lucha por subsistir dificultan la aceptación de los valores que exige el trabajo asociativo. De este modo la tarea del equipo asesor se hace bastante difícil pues de una parte tiene que plantear las ventajas reales que este tipo de relación laboral y asociativa tiene y por otra debe dejar muy claro cuestiones que no son fácilmente inteligibles ni aceptables en medios tradicionales como la propiedad colectiva, cogestión, etc. Debe impulsar la formación de grupos dispuestos a trabajar en forma asociativa y al mismo tiempo frenar ese impulso al hacer claro lo que en términos de la cultura tradicional del marginado es negativo o al menos nuevo y contradictorio con su escala de valores.

Podemos sintetizar el objetivo que se desea lograr en la formación grupal en las siguientes características que debe tener un grupo para trabajar en forma asociativa:

- Limitado
- Homogéneo
- A su interior debe darse una comunidad de actitudes, intereses y aspiraciones orientada a FAT.
- Que tenga relación con un grupo mayor
- Que exista cierto grado de liderazgo
- Con una valoración positiva del trabajo en grupo, motivado particularmente por formas asociativas de trabajo.
- Debe existir un adecuado ajuste entre el grupo -con sus posibilidades y limitaciones- y sus miembros como personas. Los miembros del grupo individualmente deben poseer una buena capacitación -ó estar dispuestos a adquirirla- del oficio u oficios que tienen que

ver con su empresa, incluidos los aspectos administrativos y contables. De modo que la cogestión no sea solo una palabra al interior de la empresa asociativa.

Por otra parte, las situaciones iniciales a partir de las cuales se debe generar tal grupo, y que han sido encontradas en el diagnóstico del núcleo pueden ser muy diversas. Podemos valernos sin embargo de una tipología que indique las principales modalidades que se pueden encontrar:

- 1) Condiciones extremas de marginalidad Socio-cultural no trabajables dentro de los límites del Proyecto.
- 2) No existe un grupo pero hay potencial social trabajable a mediano plazo.
- 3) Existe un grupo constituido en el que puede inducirse la idea de Formas Asociativas de Trabajo.

- 4) Existe un grupo constituido que tiene algunos conocimientos sobre formas asociativas.
- 5) Grupo que trabajó o está a punto de hacerlo con Formas Asociativas de Trabajo.

Como se observa, estas situaciones o grados de movilización van de menor a mayor acercamiento a la formación de un grupo asociativo. El proceso que lleva desde una situación inicial hacia un grupo Pre-FAT puede caracterizarse por un paso de la relación informal a una progresiva formalización de las relaciones grupales, este paso de lo informal a lo formal puede ilustrarse en los siguientes elementos:

ELEMENTOS DE INFORMALIDAD

- 1) Movilidad de socios. No hay normas claras sobre condiciones de vinculación y desvinculación. Los socios entran y salen. Varía fácilmente el número de ellos.
- 2) Conformación del grupo con base en criterios subjetivos.

ELEMENTOS DE FORMALIDAD

- 1) Estabilidad de los socios
- 2) Definición y aplicación de criterios objetivos a selección de socios.

ELEMENTOS DE INFORMALIDAD

- 3) Control normativo inexistente o de aplicación muy laxa.
- 4) Espontaneidad en la distribución de papeles dentro del grupo.
- 5) Ausencia de objetivos a mediano y largo plazo y de la planeación correspondiente.
- 6) Grupo de propósitos múltiples y difusos. No tiene definida su orientación empresarial.

ELEMENTOS DE FORMALIDAD

- 3) Existen estatutos y reglamentos efectivamente aplicados.
- 4) Aplicación de criterios racionales en la asignación de papeles.
- 5) Planeación y control de actividades con base en objetivos fijados por el grupo a mediano y largo plazo.
- 6) Orientación empresarial definida en cuanto a su objeto y modalidades.

Ahora bien: ¿Cómo debe orientarse el Proceso de promoción que a partir de cada una de las situaciones descritas conduce a la formación grupal adecuada?

Para responder ésto hemos elaborado tres formas, o mejor tres fases de la promoción. Cada una parte de una situación diferente:

PROMOCION FASE I

Hemos llamado fase uno de promoción la que parte de la situación en la que no hay un grupo

constituído pero las características del núcleo permiten esperar una promoción exitosa de FAT en su interior. Se trata en esta fase de crear interés dentro del núcleo por la idea de FAT y, a partir de ese interés, promover la formación de grupos dispuestos a trabajar en forma asociativa.

La secuencia de operaciones de esta fase es la siguiente:

- 1) Establecer contacto con líderes institucionales y líderes naturales.
- 2) Hacer contactos informales al azar con elementos del núcleo con el fin de inducir idea FAT.
- 3) Evaluar el interés que despierta dicha idea.
- 4) En caso de una evaluación positiva introducir formalmente por medio de reuniones institucionales la idea FAT.

A partir de esas reuniones es posible ya con-

formar grupos con los cuales se continuará la fase 2 de promoción.

- 5) En caso de una evaluación negativa se revisa el diagnóstico; revisión que puede conducir a rechazar el núcleo en caso de que no se encuentre en condiciones favorables para promover FAT.

Debe revisarse también la metodología utilizada para inducir la idea FAT e insistir si es del caso con una metodología revisada en la inducción.

PROMOCION FASE 2

En esta fase se parte de un grupo constituido en el que puede inducirse la idea FAT.

- 1) Para comenzar es necesario hacer un reconocimiento del grupo e identificar sus necesidades y recursos.
- 2) Si el grupo no conoce la idea FAT se trata de dar a conocer la idea y de analizar con

el grupo si es la alternativa que más se ajusta a sus condiciones.

De este análisis debe resultar o una aceptación o un rechazo de las FAT.

- 3) En caso de rechazo es preciso revisar el diagnóstico con el cual se ha trabajado que como en el caso anterior puede llevar a descartar el núcleo como candidato a promoción de FAT en su seno. Así mismo debe revisarse la metodología que se ha venido utilizando para inducir la idea FAT en el grupo.
- 4) Se procede entonces a reiniciar el proceso de promoción hasta llegar a una salida que puede ser o aceptación de la idea FAT o el descarte del núcleo.

PROMOCION FASE 3

Aquí se parte de un grupo constituido más o menos formalmente con algún grado de conocimiento y aceptación de FAT que incluso puede tener ya al-

gunas ideas concretas sobre su posible desarrollo como grupo.

- 1) Se debe partir de un conocimiento cabal del grupo, sus necesidades y recursos.
- 2) Se profundiza en el concepto de FA y se precisa su alcance para los socios de manera que la idea C O 3 (1) pueda ser confrontada y discutida por el grupo y conscientemente aceptada.
- 3) Con base a esta precisión y en una primera definición sobre estatutos y reglamentos se puede dar comienzo a la auto-selección de socios para lo cual es ya tiempo de introducir criterios objetivos por los cuales debe regirse el grupo.
- 4) Resuelto en principio el problema de conformación del grupo se debe entrar en la fase de factibilidad intensificando la formación

(1) Copropiedad, cotrabajo, cogestión.

socio-empresarial en técnicas de producción y de gestión el manejo práctico de problemas mediante su participación en el estudio de prefactibilidad y en la profundización sobre las características de las FAT.

El resultado que se espera obtener es un grupo cohesionado alrededor del compromiso de formar una empresa asociativa y dispuesto a estudiar en detalle las exigencias que tal compromiso implica y a responder a esas exigencias, es decir un grupo FAT.

Llegado a este punto puede considerarse que el equipo asesor ha dado por terminada su tarea de promoción - formación de grupos.

3.2.3. Fase de Factibilidad

Los procesos anteriores han arrojado como resultado, de un lado, un grupo dispuesto a emprender el trabajo conducente a formar una empresa asociativa, de otro, un grupo de alternativas técnico económicas viables que hemos llamado estudios de

pre-factibilidad.

Entendemos que una vez obtenidos estos resultados es preciso relacionarlos en un proyecto de empresa asociativa factible, entendiendo la factibilidad como la posibilidad que tiene la empresa que se proyecta, de generar un ingreso suficiente y estable para sus socios. Se hablará de factibilidad cuando el grupo ha llegado a diseñar una empresa que, teniendo en cuenta los factores técnico-económicos y sociales previsibles, tenga una probabilidad significativa de éxito.

Para lograr la factibilidad así entendida se precisa de la concurrencia de dos elementos: el primero, una actividad económica, producto o servicio que sea viable dado el contexto socio económico en que se va a desarrollar. Es por así decirlo, el lado objetivo de la factibilidad.

El segundo elemento se refiere a un grupo con capacidad técnica y administrativa suficiente para emprender tal actividad con probabilidades de éxito. Es el lado subjetivo de la factibilidad. La relación de los dos se concretará en un estudio de factibilidad o informe de factibilidad, resultado final que se

espera obtener de esta fase.

Hemos dividido la factibilidad en dos procesos: El auto-proyecto de factibilidad en el cual los socios planean su empresa y se preparan para manejarla adecuadamente, y la factibilidad propiamente tal estudio que formula en términos estrictos los rasgos de la empresa que se quiere formar.

3.2.3.1. Auto proyecto de factibilidad (1)

En el autoproyecto de factibilidad, el grupo, que va a formar la empresa asociativa, toma un conjunto de decisiones sobre la empresa que quiere y puede formar.

El equipo asesor, por su parte, debe facilitar al grupo todos los medios y los elementos de juicio que deben tenerse presentes para proyectar la empresa. Este es el contenido esencial de lo que llamamos auto proyecto. Lo que se busca con ello puede sintetizarse en un conjunto de metas:

(1) Anexo 7, Auto proyecto de factibilidad

- a) Lograr la máxima adaptación de la empresa a las necesidades, aspiraciones e intereses de los socios.
- b) Integrar optimamente los conocimientos y experiencias de los socios en la formación de la empresa.
- c) Obtener la participación real de los socios en la formación de la empresa, lo cual será garantía de que la considerarán su empresa.
- d) Desarrollar en el grupo capacidad para la planeación, evaluación y adaptación de modo que el grupo pueda manejar su empresa independientemente.
- e) Concluir por medio de los nuevos compromisos que se van adquiriendo, la selección de socios iniciada en la fase anterior de formación grupal.

- f) Generar un plan de capacitación técnica y socio-empresarial cuya ejecución se iniciará durante el autoproyecto y se prolongará en el establecimiento de la empresa.
- g) Continuar el proceso de formalización de mecanismos administrativos y organizativos que se inició en la formación grupal y que debe concluir en la formación de la empresa con un plan de cooperación.
- h) Consolidar las condiciones internas o subjetivas de la factibilidad y la comprensión por parte del grupo de tales condiciones y de su papel.
- i) Sentar las bases para orientar el proceso de establecimiento de la empresa.

Ya se ha indicado que el punto de partida del autoproyecto está dado por la viabilidad económica (prefactibilidad) y la viabilidad social (formación grupal). En cada situación las dos pueden haberse de -

sarrollado con mayor o menor relación entre sí, según la participación del grupo en la prefactibilidad. El autoproyecto debe vincular estrechamente los dos elementos de viabilidad usando para ello los instrumentos y métodos que a continuación se describen.

En primer lugar el estilo de ayuda que debe utilizarse ha de conducir el grupo a un grado máximo de auto-iniciativa. Consiste en hacer surgir problemas cada vez más específicos que el grupo debe examinar cuidadosamente para hallar la solución adecuada.

Ante preguntas del tipo 'qué se va a producir', 'cómo se va a vender', es preciso tomar decisiones, confrontar la capacidad del grupo para responder en forma adecuada, analizar alternativas de solución y optar por una, etc.

En esta forma el grupo irá determinando sus propias limitaciones y el equipo asesor podrá aportar la capacitación necesaria para superarlas.

En segundo lugar, la capacitación que en estas con -

diciones se proporciona tiene la ventaja de responder a necesidades sentidas y conscientes del grupo y debe procurarse que sea oportuna y adecuada a tales necesidades.

El conjunto del autoproyecto toma la forma de un diseño progresivo de la empresa en el cual los socios van capacitándose para manejarla, a medida que concretan el proyecto en sus aspectos más importantes.

El equipo asesor debe orientar este proceso introduciendo los problemas y cuidando de que se llegue en todos a una solución, lo cual supone la necesidad de prever el proceso claramente, y entender sus alternativas.

Como instrumento concreto para orientar el trabajo, puede dividirse el conjunto de problemas que debe resolver el grupo en áreas: cooperación, que incluye los elementos de copropiedad, cogestión, cotrabajo y distribución de excedentes; producción y comercialización; financiación y contabilidad. A cada área

corresponde una unidad que formula las capacidades y compromisos que se esperan del grupo. La confrontación permanente entre lo que se espera y la situación existente permitirá orientar el desarrollo del grupo. La aplicación de estas unidades no se rige por un sistema rígido; ellas constituyen instrumentos para el equipo asesor que puede combinarlas, adaptarlas o cambiarlas cuando estime que las condiciones así lo exigen.

El resultado del autoproyecto de factibilidad será el proyecto de la empresa que se quiere formar. Cuando este proyecto esté suficientemente avanzado y haya definido claramente los aspectos económicos, productivos, financieros, etc. de la empresa, puede pasarse a la formulación del proyecto en un estudio de factibilidad. No se trata de haber definido absolutamente toda la empresa en detalle pero las ideas sobre lo que será la empresa deben ser lo suficientemente sólidas y rigurosas para que pueda pasarse a ponerlas en práctica con el míni-

mo riesgo posible. Esto es particularmente importante para todas las áreas de la empresa que implican obtener créditos y hacer Inversiones. Tampoco debe pensarse que el proceso de capacitación y el análisis de problemas y soluciones haya concluido con esta fase. El primero se prolongará durante la formación de la empresa y el segundo debe permanecer hasta constituirse en forma habitual de trabajo del grupo, y con la dirección del equipo asesor, podrá extenderse a las etapas siguientes.

3.2.3.2. El Plan de Capacitación (1)

Por constituir el instrumento esencial del auto-proyecto, examinaremos las características del plan de capacitación con algún detenimiento:

a) Principios de la capacitación

1) Objetivo General

El objetivo general de la capacitación

en la FA es promover el desarrollo y aplicación de conocimientos y habilidades necesarios para el buen funcionamiento de la empresa asociativa, tanto en sus actividades económicas como en su desarrollo como grupo humano.

2) Ambito de la Capacitación

La capacitación abarca tres áreas principales en la empresa: el área empresarial, que incluye la problemática de la gestión de la empresa y la organización de cada una de sus partes; el área técnica, que comprende el conjunto de conocimientos y habilidades requeridas según las características del proceso productivo escogido para la empresa; el área social, que implica la problemática de la participación en la

gestión empresarial y la aplicación de medidas que contribuyen al buen funcionamiento de la Forma Asociativa como entidad social.

3) Principios metodológicos

La metodología que debe guiar la capacitación al interior de las FAs y, por consiguiente, la elaboración de los Planes de Capacitación se rige por tres principios fundamentales:

a. La realidad concreta

Tanto el diagnóstico de las necesidades de capacitación como las líneas de acción del Plan deben fundamentarse en la realidad concreta del grupo así como del medio en que se propone implementar la empresa, con especial referencia a las expe -

riencias y necesidades sentidas del grupo.

b. La participación en la capacitación

Tanto la elaboración como la implementación y la evaluación permanente de las actividades de capacitación deben ser producto de la participación activa de todos los integrantes de la empresa, con énfasis sobre la interacción participativa entre el grupo trabajador y el grupo asesor como elemento catalizador.

c. Evaluación permanente

El desarrollo socio-empresarial es un proceso dialéctico. Por consiguiente demanda flexibilidad en la programación de la capacitación.

Para cumplir con los objetivos de ésta se requiere instrumentar el proceso complementario de la evaluación permanente.

b) El Plan propiamente dicho

El Plan de Capacitación constituye el instrumento operativo para la estructuración, sistematización y control del proceso de capacitación.

1) Objetivos específicos

Al margen de las metas asumidas a partir del diagnóstico de la realidad concreta, un plan de capacitación de cualquier empresa surgida del sector informal debe buscar los siguientes objetivos específicos:

- a) desarrollar la capacidad de dirigir los procesos de administración, pro

ducción y comercialización de la empresa;

- b) desarrollar la conciencia asociativa para fortificar las relaciones sociales del grupo;
- c) desarrollar la autodisciplina y promover los conceptos de disciplina productiva y planificación de acciones.

2) Elementos básicos del Plan de Capacitación

- a) Objetivos y metas: resultados que se espera obtener de la FA;
- b) Contenido: temas que se pretende desarrollar;
- c) Forma: instrumentos metodológicos que se van a utilizar, incluyendo material didáctico y demás ayudas

materiales;

d) Recursos: humanos, financieros y otros;

e) Sistemas de control, evaluación y reajuste;

f) Cronograma de las diversas actividades.

3. El Proceso de Elaboración del Plan

Como todo plan operativo, el de Capacitación está sujeto a la disponibilidad de recursos y de tiempo. Por consiguiente requiere objetivos y metas precisos así como instrumentos y métodos expresamente adecuados para lograr esos fines.

La aparente contradicción entre un plan preciso y una metodología de implementación que permite ajuste sobre la marcha,

se explica al comprender que las mismas precisiones facilitan la flexibilidad que demanda una Capacitación Participatoria.

El Proceso de elaboración del Plan comprenda la determinación sistemática y secuencial de los objetivos y metas y las líneas de Acción con sus correspondientes tareas, a partir del diagnóstico de la realidad concreta. Cabe reiterar que estas determinaciones se insertan dentro de las exigencias del Plan de Desarrollo Socio-empresarial.

Así mismo se ordenan los instrumentos y métodos que facilitan la implementación. En este proceso reviste particular importancia el papel del Grupo Asesor como elemento catalizador en la promoción de la participación activa de los socios-tra-

bajadores en la elaboración de programas de largo, mediano y corto plazo, así como en la organización de los temas intensivos en contenido y tiempo que los conforman.

4) La Implementación del Plan

Para la implementación es preciso ante todo examinar el proceso de actuación del plan, o sea, los métodos y organización tanto del grupo Asesor como de la misma empresa. Estos últimos son considerados como indispensables para el fomento de una Capacitación Participativa y para el control y supervisión de la asimilación de la capacitación.

Los métodos que se deben emplear abarcan desde la dinámica de grupo hasta el aprendizaje técnico al interior de la empresa así como en instituciones especializadas.

Por otro lado se ubica la relación entre las acciones propuestas por el Plan y el cronograma de implementación de la empresa.

Es decir, las acciones vienen a ser instrumentos de la Dirección Empresarial en la medida en que contribuyen a la efectivización del Plan de Desarrollo Socioempresarial.

5) Evaluación permanente

La evaluación permanente se presenta como método para perfeccionar los instrumentos, mecanismos, y contenidos de la capacitación con énfasis en la participación.

Se visualiza la evaluación permanente como una técnica de capacitación en sí, que se orienta a lograr la interiorización por parte de los socios-trabajadores de

conceptos y procesos de la problemática empresarial mediante el análisis sistemático y explícito de los elementos de un programa y/o acción. A la vez que capacita permite ratificar o perfeccionar cualquiera de los métodos empleados así como sus instrumentos.

Finalmente facilita la verificación del cumplimiento del cronograma de capacitación, el control del proceso de capacitación, y por tanto los ajustes oportunos al Plan que puedan requerirse.

3.2.3.3. Estudio de factibilidad (1)

El estudio de factibilidad es la organización y presentación escrita de los resultados del autoproyecto. No se trata en tal sentido de un proceso como los anteriores sino de un momento que debe indicar la preparación del grupo para iniciar la formación de su empresa.

(1) Anexo 9, Estudio de Factibilidad

El contenido del estudio de factibilidad no puede ser determinado de acuerdo a normas rígidas; según los casos particulares puede hacerse necesario modificar los esquemas en uno u otro sentido. Lo importante es que la información que contenga sea suficientemente analizada y verificada para demostrar la factibilidad del proyecto. No debe olvidarse que el estudio cumple un papel muy importante en solicitudes de crédito que el grupo pueda hacer, a cualquier entidad financiera.

Precisamente por esta finalidad de respaldar solicitudes del grupo el estudio ha de ser riguroso. Ello exigirá una intervención muy directa del equipo asesor en su formulación. Tal intervención no será no civa o generadora de dependencia solo a condición de que el grupo haya desarrollado realmente y a profundidad el autoproyecto y en consecuencia el estudio sea solo una presentación ordenada de contenidos que el grupo conoce en detalle y acepta. El peligro estaría en elaborar un proyecto de empresa sin con -

tar con la voluntad y la participación de sus socios.

Si bien el esquema de un estudio de factibilidad no puede ser rígido, es deseable que contenga información desarrollada en detalle particularmente en ciertas áreas. Mencionemos la descripción del proyecto, el estudio de mercados, su plan de ventas, de financiación y sus condiciones tecnológicas. Aspectos estos que detallan las áreas Productiva, de ventas, de financiación, en las cuales el grupo debe haber llegado a resultados muy concretos. De otra parte hay una factibilidad social dada por el modelo de cooperación adoptado por el grupo y en general por la relación entre los socios y de éstos con el grupo mayor. Es posible que el desarrollo de estos aspectos sea en algunos casos menos definitivo que el de los aspectos económicos. Ello no debe detener el estudio de factibilidad pues como se dijo antes no es necesario que esté todo absolutamente definido para pasar a la formación de la empresa.

3.2.4. Fase de Establecimiento

Una vez llegado el grupo a un grado de conformación suficiente para constituir con éxito la Empresa Asociativa y establecida la factibilidad económica de ésta, se pasa a formalizar la organización interna de la FA y a implementar definitivamente la puesta en marcha del proceso económico.

El establecimiento consiste a nivel concreto en la definición y en la ejecución de dos conjuntos de planes correspondientes a esa doble actividad: un Plan de Cooperación que fija en forma precisa la estructura organizativa de la FA acabando de elaborar los elementos establecidos en el autoproyecto, y una serie de planes que guían su actividad económica con base en los conocimientos y experiencias obtenidas a partir de aquél: producción y ventas, comercialización, financiación y contabilidad.

3.2.4.1. El Plan de Cooperación (1)

a) Definición y Elementos

El Plan de Cooperación es un instrumento o-

(1) Anexo 10, Plan de Cooperación

perativo a modo de guía de funcionamiento de la FA, que fija los elementos básicos de su organización interna, su modo de funcionamiento y las formas de sus relaciones hacia fuera de la empresa.

El Plan incluye los siguientes elementos esenciales: definición de la empresa como Forma Asociativa, objetivos, estructura organizativa de administración y trabajo, definición del patrimonio social, forma de distribución del excedente económico, líneas generales del proceso de planeación, control, evaluación y replanación, y condiciones de ingreso y retiro de los socios.

b) Principios metodológicos para su elaboración

- 1) Es esencial que el Plan de Cooperación nazca como respuesta a una necesidad sentida del grupo que experimenta la necesidad de darse a sí mis-

mo una forma concreta de organización para funcionar eficientemente, y en ningún caso como una imposición de fuera ajena a sus intereses.

- 2) Así, en el proceso de establecimiento se debe fijar un orden de prioridades en las actividades y tareas por realizar y el Plan de Cooperación debe tener su lugar dentro de ese orden.
- 3) Es posible comenzar elaborando un plan mínimo de cooperación que no contenga todos los elementos de un plan perfecto. Sin embargo, aún el Plan más sencillo no debe incluir ningún elemento que contradiga al carácter asociativo de la empresa, debe ser en sí completo y no una serie de elementos inconexos y debe contener normas concretas no reduciéndose a una plataforma general.

- 4) Para que sea realmente un instrumento operativo, el Plan de Cooperación tiene que ser preciso en sus normas de funcionamiento, de manera que éstas, en cuanto sea posible, no dejen lugar a diferentes interpretaciones.

- 5) En su elaboración se debe asegurar la participación efectiva de todos los socios de la empresa, para lo cual ayuda sugerir constantemente en el trabajo con el grupo diferentes tipos de reuniones, por ejemplo reuniones plenarias con participación de todos, estudio previo por dos o tres personas y exposición ulterior a todo el grupo, trabajo en grupos, etc.

c) Contenido de los elementos esenciales

1) Definición

La definición de la empresa como For-

ma Asociativa tiene que ser el fruto de una discusión amplia del grupo sobre lo que él entiende por Forma Asociativa a diferencia de la empresa capitalista tradicional y por consiguiente debe irse trabajando teóricamente desde el primer momento de constituirse el grupo con miras a constituirse en FA.

La definición debe contener los elementos constitutivos de la FA, según se la ha definido en el Marco Conceptual: copropiedad, cogestión, cotrabajo y distribución colectiva del excedente económico.

2) Objetivos

Los objetivos deben expresar lo que los socios realmente se proponen al crear la empresa; se debe buscar que en ellos estén contenidos, al menos implícita -

mente, los objetivos de empleo, ingreso y participación social, y que el grupo sea consciente de ellos.

3) Estructura organizativa

Por orden de prioridad este es el primer elemento que debe determinarse pues la existencia de una estructura organizativa permite trabajar eficientemente y resolver los conflictos que se presenten en la misma elaboración del resto del Plan. Básicamente el trabajo aquí consiste en la elaboración de un organigrama lo más simple y claro posible que determine los cargos y comités existentes en la empresa y las funciones que le corresponde a cada uno de ellos.

4) Patrimonio Social

El grupo debe definir qué forma con -

creta de copropiedad va a adoptar.

Cualquier forma que escoja debe incluir una parte estrictamente colectiva, es decir, de propiedad del grupo en cuanto tal y no de los individuos, y por lo tanto indivisible e irrepartible.

5) Distribución del excedente económico

Este es quizá el punto más difícil en la elaboración del Plan de Cooperación por sus consecuencias directas sobre los ingresos corrientes por lo que requiere sumo cuidado para que sea asumido realmente por los socios, siendo éstos conscientes de los conflictos que implica: grupo individual/grupo mayor' e 'ingreso presente/ingreso futuro'.

El grupo debe fijar un salario para los socios, establecer un fondo de seguridad

social, un fondo de solidaridad externa y un fondo de capitalización, y determinar la forma de repartir entre los socios la parte restante del excedente económico.

6) Proceso de planeación, control, evaluación y replaneación.

El grupo debe establecer un sistema eficiente y crear los organismos apropiados para planear antes de cada período el proceso económico al interior de la empresa, controlarlo y vigilarlo durante el ejercicio, evaluarlo al final del período y replanearlo haciendo las modificaciones y ajustes necesarios para el período siguiente.

7) Condiciones de ingreso y retiro de socios

El ingreso y retiro de socios plantea dificultades específicas y delicadas a

la FA. Par eso el grupo debe fijar claramente las condiciones y el proceso que se debe seguir en ambos casos.

Para el ingreso; situación de la empresa que lo hace posible, cualidades exigidas a los candidatos, aporte al patrimonio social, período de prueba, exigencias educativas.

Para el retiro; motivos de retiro, derechos sobre el patrimonio social, forma de pago de la parte a que tiene derecho el socio que deja la empresa, sucesión, implicaciones para la empresa (p.e.: de crédito).

3.2.4.2. Plan de producción y ventas

El Plan de Producción y Ventas tiene un doble objetivo; en primer lugar, identificar los elementos claves que determinan la situación de la FAT en

cuanto a la producción y venta de sus artículos, con cuyo conocimiento puede planear, implementar y evaluar continuamente estos procesos; en segundo lugar, establecer las relaciones existentes entre dichos elementos, con el fin de detectar los influjos de causa-efecto operantes entre los resultados de los sondeos de mercado por una parte y de producción por otra.

Por la estrecha relación que guardan entre sí varios de los aspectos que tienen que ver con la producción y las ventas, se hace necesario presentar un plan integrado, de modo que no aparezcan los dos procesos por separado, a fin de no parcializarlos dando lugar a incoherencias y confusiones.

Debido a la diversidad entre las características específicas de los dos sectores, es necesario distinguir entre planes de producción y ventas para el sector urbano y planes de producción y ventas para el sector rural. Así, en el sector urbano son importantes aspectos como la distinción entre producción

en serie, masiva y por piezas, el control de calidad, etc.; en el sector rural, la naturaleza estacional de la producción, la perecibilidad de los productos, la flexibilidad en la planificación, etc. Esta distinción permite dar un mejor tratamiento a la problemática propia de cada sector y evitar confusiones.

3.2.4.2.1. Planes de Producción y Ventas en el Sector Urbano (1)

a) Factores determinantes

Por factores determinantes se entienden aquí los fenómenos que determinan las decisiones de las FATs en cuanto a producción y ventas.

1) Objetivos de la empresa

En primer lugar hay que tener en cuenta los objetivos inmediatos de la empresa: 1) La maximización del valor agre-

gado, entendido como la diferencia entre ventas brutas y costos por período (materias primas, energía y servicios, costos financieros, depreciación, subcontratos); 2) La optimización de la utilización de mano de obra. Se considera óptimo aquel grado de utilización que no perjudica el poder competitivo de la empresa. Para llegar a este óptimo la FAT tiene que regirse por perfiles técnicos indispensables que se elaboran a partir del conocimiento de la tecnología común en el ramo de producción respectivo.

2) Indicadores de producción y ventas

Los productos y mercados potenciales con que cuentan las FATs se obtienen del estudio hecho durante el reconocimiento de la zona. Categorizando esos productos y mercados se llega a los si-

guientes indicadores;

- a. Las FATs producen artículos existentes o productos sustitutos de los existentes.
- b. Las FATs venden en mercados atendidos, pero no saturados.

Estos dos indicadores muestran que habrá que contar con competencia considerable.

- c. Las FATs producen para mercados limitados en el sentido geográfico o en el sentido de demanda potencial.
- d. Las FATs producen en un principio primordialmente artículos de consumo doméstico.

Con la guía de estos indicadores las FATs pueden decidir sin mayor complicación sus políticas de producción y

ventas.

El proceso metodológico que deben seguir en esta decisión es doble; por una parte, inventariar los sistemas corrientes en el ramo, copiando lo básico.

Por otra, a partir de lo común y corriente en el ramo, buscar una política que les dé el mayor poder competitivo posible.

3) Factores determinantes de las ventas

En general, la empresa tiene a su disponibilidad los siguientes elementos como instrumentos de su política de ventas: el precio y las condiciones de pago, la calidad del producto y el cumplimiento de los plazos de entrega.

- a. El precio se establece en base a los siguientes factores principales: demanda, sustituibilidad del producto y costos de

producción.

Por lo que respecta a la demanda, cuando ésta es dada para la empresa, la abundancia del artículo producido limitará las posibilidades de autofijación del precio. Como las FATs producen por lo general artículos de consumo que son de demanda dada, sus posibilidades de autofijación de precios son nulas por este respecto.

La sustituibilidad de los productos aumenta la elasticidad-precio de su demanda. Como aquella es elevada para los artículos de consumo doméstico que produce primordialmente la FAT, hay que contar aquí con otro limitante a la autofijación de precios.

Los costos de producción aparecen como el único factor parcialmente controlable por la FAT en la fijación de sus precios.

b. Calidad y cumplimiento de los plazos de entrega

En muchos productos es posible elevar la calidad sin necesidad de elevar los precios, apareciendo así la calidad como un instrumento de elevar el poder competitivo de las FATs. De aquí se deduce la importancia de un estricto control de calidad. La calidad incluye como componentes: manejabilidad, seguridad, portabilidad del artículo. Pero lo más importante quizás es que depende de los gustos del cliente. Por eso es importante que las FATs estén continuamente al tanto de éstos y sean asesoradas en ellos, aún en contra de la tendencia de muchos trabajadores a producir el máximo posible sin cuidarse de la calidad.

Por lo que toca al cumplimiento, un

cliente permanente no se conserva si no se le cumplen los plazos acordados para la entrega de los productos. Y son clientes permanentes con sus pedidos los que le dan solidez a las ventas. De ahí la importancia de lograr un buen cumplimiento a través de un acoplamiento preciso de los procesos de producción y ventas.

Entre los elementos que determinan las condiciones de mercadeo hay interrelaciones íntimas que sólo se controlan con un permanente sondeo del mercado, el cual es más una actitud que un sistema formalizado.

En éste se deben discutir con los clientes de la empresa los determinantes descritos.

4) Factores determinantes de la producción

Entre los factores determinantes de la producción hay que atender a las estructuras básicas de ésta, al sistema de medición del tiempo de producción, a los cuellos de botella y a la determinación de un surtido óptimo.

- a. Tres estructuras básicas de producción se ofrecen a toda empresa: producción masiva, en serie y por piezas. La primera es riesgosa para las FATs y se puede aceptar solamente a condición de que haya una demanda asegurada. La segunda es apta a condición de que ni la maquinaria ni el socio sean especializados, puesto que el fracaso de una serie puede ser compensado por el éxito de otra.

La producción de piezas puede considerarse como muy apta para FATs; es útil para aprovechar vacíos en la utilización del aparato productivo y puede servir de base para experimentar con miras a la

producción en serie. Exige flexibilidad del factor humano.

- b. Un sistema adecuado de medición del tiempo de producción es indispensable para la programación de la producción y para el cálculo de sus costos.

Metodológicamente se puede calcular siguiendo los pasos a continuación:

conocer las actividades básicas del proceso de producción; averiguar si esas actividades son ejecutadas por una o varias personas; distinguir entre actividades manuales y actividades que requieren la utilización de maquinaria.

- c. Cuellos de botella. El factor productivo que menos rinde en un tiempo dado se denomina cuello de botella.

Determina la programación de la producción actuando como un limitante de la

utilización de la capacidad instalada de los demás recursos productivos.

- d. Fijación del surtido óptimo. En última instancia la programación de la producción depende de la demanda de los productos ofrecidos por la FAT. Suponiendo que ésta pueda vender varios productos no podrá disponer de ellos más que en series pequeñas. En este problema se condensan todos los factores anteriores.

b) Niveles de arranque y patrones de expansión

Para cada tipo de empresa existen determinados factores críticos determinantes del éxito de la producción y ventas y a la vez un conjunto de requerimientos iniciales básicos. Cada empresa tiene que determinar tanto los únicos como los otros como condición indispensable de un sólido establecimiento. Y una vez fijados éstos, determinar una senda óptima de desarrollo a -

deuada a esa situación inicial requerida como punto de partida. Esta constituye su propio patrón de expansión, que incluye el plan de ampliación y de especialización y/o diversificación de productos y mercados. La investigación del convenio ha elaborado casos típicos que muestran los niveles de arranque y patrones de expansión de cuatro empresas reales.

3.2.4.2.2. Plan de producción y ventas en el sector rural (1)

a) Tipos de FATs posibles en el sector rural

En el sector rural es preciso distinguir dos modelos principales de empresas asociativas: las conformadas por minifundistas y las conformadas por trabajadores asalariados. Las dos se diferencian primordialmente por los siguientes aspectos:

la disponibilidad de mano de obra que pueden aportar sus socios parcial o total-

(1) Anexo 12, Plan de producción y ventas-FATs rurales

mente, la forma como éstos se insertan dentro de las estructuras productivas y la organización del trabajo; y, en general, el aporte productivo que como recurso pueden dar a la empresa.

b) Tratamiento de los recursos productivos

- 1) Ante todo es preciso tener en cuenta que los recursos productivos-tierra, mano de obra y capital- presentan características específicas diferentes a las que tienen en el sector urbano, las cuales implican diferentes condiciones de financiación, nivel de arranque, etc.
- 2) De acuerdo a los principios que inspiran las Formas Asociativas, el objetivo a corto plazo no es la maximización de utilidades en sentido corriente, sino la maximización del

excedente económico. A nivel inmediato esto implica que la meta que hay que lograr es garantizar la eficiente utilización de los recursos, sobre todo de la mano de obra.

c) Políticas de existencias

El nivel de existencias de la FAT actúa como tope principal entre la producción y la venta. La empresa debe manejarla en forma ágil para regular la oferta de sus productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores, determinando en qué situaciones específicas le conviene su almacenamiento y/o conservación. Aquí es de vital importancia el análisis de los costos y beneficios que éstos implican y el análisis de pronóstico de precios.

d) Elementos de mercadeo

1) Fijación de precios

Para la fijación de sus precios de venta las FAT rurales tienen que tener en cuenta un gran número de factores.

Están, por una parte, los factores internos: calidad de los productos, eficiencia para reducir costos, aptitud de los canales de distribución, posibilidades de ajustar la oferta, planeación de la empresa en general, etc.

Por otra parte, los factores externos: precios dictados por la demanda y la oferta, presencia de intermediarios, deficientes políticas estatales de planeación, condiciones agroclimatológicas adversas, deficientes políticas estatales de comercialización, etc.

A fin de lograr mejores condiciones, las FATs cuentan con los instrumentos del almacenamiento, la transformación

y la conservación, aunque tienen que contar con determinados límites de elasticidad para manipular los precios.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que la determinación de los niveles de precios no se puede mirar solo como un resultado, sino que también es necesaria para la búsqueda de factibilidades, estimación de márgenes, rentabilidad, costos y, en general, para la planificación integral de la producción y ventas.

2) Canales de distribución

Normalmente las FATs ocupan el primer eslabón en la cadena entre productores y consumidores, como unidades productivas. En consecuencia, pueden seleccionar diferentes canales para el mercadeo de sus productos. Es deseable

suprimir eslabones en esta cadena (es decir, evitar intermediarlos); sin embargo esto resulta con frecuencia prohibitivo por los costos que implica y por la escala reducida de producción de las FATs. Por eso hay que estudiar posibilidades de combinar los esfuerzos en esta área, sea a nivel de varias FATs, sea a nivel de una organización de segundo grado.

Los canales de distribución de las FATs pueden representarse con el siguiente esquema ideal, aunque en la práctica pueden verse obligadas a utilizar canales más tradicionales.

Grupo de
Producción

Tienda
de Acción
Comunal

FAT
y/ o
FAS

Otras
Organiza -
ciones

oo-
stivas

3) Sondeo de mercados

Aunque en el sector rural éste es menos importante que en el urbano, las FATs deben hacer continuamente sondeos simples a fin de ir realizando oportunamente los ajustes necesarios en la producción y/o en la política de ventas.

Sobre todo hay que hacer énfasis en conocer los ciclos y tendencias en la demanda y la oferta de los productos, así como los períodos de mayor y menor oferta y demanda. En segundo lugar, es importante estudiar los precios vigentes en los mercados y las causas de las diferencias existentes en ellos, a fin de poder acoplar la política de ventas con la evolución de los mismos. Finalmente, hay que tratar de conocer la competencia y sus políticas de ventas.

El sondeo puede ser utilizado a la vez para buscar nuevas oportunidades de mercado a través de la constatación de actitudes frente a nuevos productos, variedades, formas de presentación, etc. y la consecución de nuevos clientes.

3.2.4.3. Plan de Comercialización (1)

En segundo lugar la, FA tiene que planear un sistema eficiente de comercialización, sin el cual es imposible la realización del excedente económico generado y la empresa sufrirá serias dificultades de liquidez no pudiendo pagar oportunamente los salarios a sus socios ni comprar las materias primas indispensables para proseguir sin tropiezos la actividad de producción, con las consecuencias sociales y económicas que ésto conlleva.

La comercialización comprende todo el conjunto de actividades de propaganda, gestiones y contactos y demás servicios comerciales que es pre-

(1) Anexo 13, Plan de Comercialización

ciso realizar para que el producto pase del lugar de producción a manos del cliente o comprador y la empresa reciba oportunamente el precio del pro ducto.

a) Exigencias para la empresa

La comercialización implica una serie de exigencias para la empresa, las principales de las cuales son:

- 1) Es preciso seguir fielmente una serie de criterios para la selección de clientes potenciales y la aceptación de las ofertas de compra que reciba la empresa. Hay que estudiar, en concreto:
 - a. el carácter del negocio del cliente, que tiene que dar ciertas garantías de seriedad;
 - b. la ubicación del cliente, que no debe presentar dificultades especiales de transporte;

- c. Las condiciones de competencia con respecto al cliente; hay que buscar a ser posible, la ausencia de competencia fuerte;
- d. la solvencia del cliente, que permita esperar que la empresa no tendrá que sufrir dificultades por retrasos en sus pagos o por la pérdida de éstos;
- e. el precio y condiciones de pago; aquí el criterio mínimo debe ser no someterse a condiciones más onerosas que las corrientes en el mercado y no aceptar condiciones que pongan a la empresa en situaciones difíciles de liquidez;
- f. las exigencias del cliente y la posibilidad de satisfacerlas;
- g. la frecuencia de entrega del pro-

ducto que debe acomodarse al ritmo posible de producción de la empresa;

h. las posibilidades de lograr un excedente suficiente según la planeación de la FA.

- 2) Es importante llegar a una coordinación ajustada entre ventas y producción y asegurar la programación oportuna de nuevos productos y diseños, sobre todo tratándose de productos sujetos a la moda.
- 3) Es necesario concentrarse en los canales de distribución más adecuados, teniendo en cuenta que la empresa no debe encargarse de funciones propias de almacenes detallistas o de intermediarios, a no ser que pueda ejecutar estas funciones a un precio igual o menor.

Aquí hay que distinguir la venta directa, que es la venta al usuario final, y la venta indirecta, que es la venta a un cliente que a su vez vende la mercancía al usuario final. El principio básico para adoptar la venta directa es que la utilidad extra producida por ésta debe cubrir los gastos adicionales ocasionados por ella, tales como alquiler de almacén o puesto de venta, almacenaje, riesgo de mantener un stock, reempaque, organización de la venta casa a casa, etc. Si éste no se garantiza, la empresa debe valerse de la venta indirecta.

- 4) La FA debe, en cuanto sea posible, evitar conceder crédito y descuentos a los clientes, a no ser que éstos signifiquen una economía en términos globales. Así mismo es conveniente fijar una escala de precios igual para todos los clientes, que

permita cumplir con dos metas importantes: vigilar los márgenes de utilidad y elevar los precios cuando ésto parezca necesario.

- 5) La empresa debe concentrar sus contactos con los clientes en una persona adecuada que actúe como representante de la FA.

No es fácil encontrar una persona que reúna todas las cualidades de un buen vendedor y, además, la actual técnica de mercadeo ha llegado a altos grados de sofisticación difíciles de dominar. Esto implica la necesidad de que el socio o los socios encargados de ventas se sometan a un proceso de formación continuada para el buen ejercicio de su cargo.

- b) Implicaciones para el vendedor

El éxito de la comercialización depende en forma decisiva del encargado de ventas, quien debe seguir todo un conjunto de normas para el eficiente desempeño de su cargo, las más importantes de las cuales son:

- 1) Mantener y desarrollar una relación óptima vendedor-cliente para lo cual tiene que prestar atención a los tiempos en que realiza las visitas de venta, preparar un "discurso de venta" adecuado y dominar el producto.
- 2) Mantenerse en una actitud investigadora continua sondeando en forma permanente el mercado; debe actuar como el ojo y el oído de la empresa.
- 3) Seguir fielmente las instrucciones

administrativas a fin de facilitar su propio trabajo y la ejecución de los pedidos.

- 4) Fijar una frecuencia adecuada de visitas a los clientes y planear las rutas que ha de seguir a fin de asegurar la atención satisfactoria de los clientes y evitar gastos innecesarios a la empresa.

3.2.4.4. Plan de Financiación

En el problema de la financiación de las Formas Asociativas es donde con mayor énfasis se hacen sentir los factores exógenos a ellas, de manera que con respecto a él son casi totalmente dependientes de las condiciones externas. Por ello este punto no se puede tratar sino en conexión con las actividades de financiación de las entidades promotoras de FAs.

La empresa asociativa debe hacer un recuento

ajustado de sus necesidades financieras a partir de las condiciones de producción y mercado tanto de compra de materias primas como de venta de productos finales, de los plazos de pago de unas y otros, de la forma de pago y nivel de los salarios, de las condiciones de pago de intereses y cuotas de amortización de los créditos disponibles.

Sobre la forma de financiación -es decir, sobre el Plan de financiación propiamente dicho- se puede decir en general que lo deseable es que la empresa se constituya sobre un capital de fundación propio lo más alto que pueda, proveniente de los aportes de los socios, y luego atienda a sus necesidades financieras en la proporción más elevada posible con recursos propios reinvertiendo sus propios excedentes. Sin embargo, los primeros por fuerza serán bajos en el sector informal y los segundos sólo se pueden esperar en el mediano plazo en empresas prósperas.

De ahí que la tarea de atender a esas necesida-

des financieras corresponda a las entidades promotoras y asesoras de FAs. Así se entiende en el Convenio Sena-Holanda, que ha asumido esta función a través de un "Fondo de Apoyo" cuya filosofía y sistema de funcionamiento se expone en el capítulo cuarto de este trabajo, "Financiación de Formas Asociativas".

3.2.4.5. Contabilidad (1)

Un plan contable que permita a los socios el seguimiento de todos los procesos financieros dentro de la empresa y la evaluación de sus resultados económicos complementa los planes anteriores necesarios para la puesta en marcha del proceso productivo.

a) Características de una contabilidad adecuada para la FA

Sencillez, exactitud y oportunidad son los principios fundamentales que ha de reunir cualquier sistema contable para que cumpla

efectivamente con sus objetivos. La contabilidad de por sí es una sola, su complejidad o tecnicismo depende del grado de complejidad o tecnicismo que posee la empresa en su estructura orgánica; sin embargo, debe permitir una fácil comprensión e interpretación.

- 1) La sencillez de la contabilidad para la FA implica eliminar el uso de terminología y métodos técnicos y en muchos casos abstractos de que se vale la contabilidad moderna.
- 2) La exactitud se refiere al registro de los hechos u operaciones económicas, tal como se suceden, tanto en el tiempo como en su naturaleza.
- 3) La oportunidad implica el registro cronológico de las operaciones y la frecuencia con que se hacen dichos registros, de tal forma que no presenten

atrasos que puedan afectar su exactitud e impedir el conocimiento oportuno de la situación de la empresa.

b) Alternativas de sistemas contables

Las FAs presentan entre sí diferencias considerables ya sea por los niveles culturales de sus miembros, ya por el desarrollo empresarial alcanzado, ya por el grado de organización o el tipo de relaciones que se dan al interior de ellas. Podemos agruparlas en tres niveles de organización y desarrollo y diseñar tres sistemas contables adecuados a éstos.

Dichos sistemas permiten una aplicación gradual pasando de lo simple a lo complejo y, por lo tanto, dan lugar a un aprendizaje por parte de los miembros de las empresas. Además pueden ser aplicados a cualquier tipo de FA según su actividad económica, con una adaptación mínima en cuanto a los nombres de las diversas cuentas.

1) Sistema básico

El primer sistema, llamado sistema básico es el más elemental y podrá ser aplicado en las FAs que se encuentren en una etapa incipiente de desarrollo. El sistema es muy sencillo, fácil de llevar, y suministra la información suficiente y necesaria sobre las operaciones de la empresa. Se utilizan los comprobantes originales básicos (comprobantes de ingresos y egresos, facturas de ventas) sugiriendo unos formatos sencillos que eliminan los aspectos no estrictamente necesarios.

El aspecto central del sistema lo constituye el método de elaborar los registros, ya que se suprimen casi en su totalidad los libros auxiliares de la contabilidad tradicional, y se presenta el llamado "Libro Diario" en el cual se

asientan todas las operaciones, clasificándolas de acuerdo a su naturaleza y conservando el principio contable de la partida doble. Dicho libro resume pues las operaciones de un período determinado, (por ejemplo un mes) y suministra toda la información requerida para determinar los saldos de las cuentas y elaborar los estados financieros, para lo cual también se presentan formas ágiles y sencillas.

2) Sistema intermedio

El segundo sistema o sistema intermedio, es un tanto más elaborado que el anterior y sugiere unas pautas más avanzadas de organización y formación de los miembros del grupo.

Al igual que en el sistema básico, se utilizan los comprobantes originales

fundamentales, elaborados en forma des - complicada. Para la elaboración de los registros se empieza a introducir ya el manejo de algunos libros a tres columnas, que permiten al socio-trabajador de las FA, adentrarse más en el manejo de las técnicas contables. Se introduce un "Libro de anotación mensual", como instrumento para elaborar el resumen de las operaciones ocurridas en la empresa durante un período de tiempo determinado. Dicho libro introduce la clasificación de las cuentas en cuentas transitorias o de resultado y cuentas de balance, suministrando así datos clasificados en una forma más avanzada para la elaboración de los estados financieros.

3) Sistema integrado

El tercer sistema, llamado sistema in - tegrado, es simplemente el sistema mo-

dero de contabilidad por causación, por lo cual para su aplicación se requiere un adecuado desarrollo de la FA como empresa, y un grado de capacitación y formación de sus socios bastante avanzado. Se utilizan aquí todos los instrumentos normalmente conocidos como los comprobantes originales, libros auxiliares y mayores, tarjetas de control de asistencias, y los registros habrán de incluir cuentas tales como: "diferidos", "acumulados", "depreciaciones", etc.

3.2.5. Fase de Consolidación

Una vez establecida la empresa, su desarrollo a nivel social y económico tiene que ir llevando a su consolidación tanto como grupo humano como en cuanto empresa productiva. La consolidación es el funcionamiento estable y autónomo del grupo y de su empresa. Una estabilidad que no significa rigidez pues el grupo debe estar ya capacitado para realizar los cambios necesarios de acuerdo a las circuns -

tancias, sino la ausencia de crisis sociales o económicas que la pongan en peligro inmediata de disolución.

De todo el proceso anterior el grupo debe conservar como elementos integrantes de su actividad, la planeación que permita proponer metas y evaluar su obtención y todos los mecanismos internos de análisis, crítica y autocrítica que le permitan adaptarse a circunstancias cambiantes con éxito. A través de este proceso la FA va progresando tanto en lo social como en lo económico, es decir se va consolidando progresivamente.

La consolidación exige un cambio en la relación entre el equipo asesor y la Forma Asociativa. Si hasta aquí la asistencia ha sido intensa, debe retirarse progresivamente para que la empresa marche por sus propios medios. Todo el trabajo anterior debe estar orientado a lograr esta total autonomía de las empresas. Crear grupos que necesiten de la asistencia institucional para poder sobrevivir no tiene sentido.

En concreto, la relación del equipo asesor con la FA debe tomar la forma de una asesoría y preferentemente de una

asesoría ocasional que se da cuando la empresa, consciente de que en determinados casos no puede resolver sola sus problemas, la solicite.

3.2.5.1. Asesoría de Formas Asociativas (1)

La asesoría consiste en el apoyo a Formas Asociativas en funcionamiento en la solución de sus problemas sociales y económicos, sea que se trate de empresas promovidas por el convenio, sea que se trate de empresas surgidas independientemente de él que solicitan esta ayuda.

La asesoría persigue tres objetivos principales:

- a) Conocer los problemas específicos de la FA y las causas de dichos problemas;
- b) Ubicar los puntos débiles de la empresa en los planes específicos que guían su funcionamiento;
- c) Proponer e implementar los medios concretos de solución a los problemas detectados.

(1) Anexo 15, Plan de asesoría

El trabajo de asesoría comprende dos actividades principales: la realización de un diagnóstico de asesoría y la elaboración de un plan de acción para la FA.

a) El diagnóstico para asesoría de FAs

1) Punto de partida y premisas

- a. El punto de partida del diagnóstico lo constituye el grupo total. La co-gestión, el cotrabajo y la copropiedad lo involucran como un todo que, si bien puede dividirse para obtener la información, debe integrarse para su análisis. En el grupo la co-gestión es la variable prioritaria.
- b. El asesor debe poseer un conocimiento profundo sobre la problemática de las Formas Asociativas en cuanto grupos humanos y en cuanto empresas económicas. Debe cono -

cer a fondo ante todo los documentos "Análisis de Investigación" y "Proceso de Desarrollo Socio-empresarial", pero también los demás documentos metodológicos del Convenio Sena-Holanda que constituyen los instrumentos del diagnóstico.

- c. Aparte de ésto el asesor necesita como premisa básica una identificación lo más estrecha con el grupo asociativo, que le permita contar con su confianza y aceptación para poder "meterse" en su problemática y proponer y desarrollar acciones tendientes a resolver dicha problemática.

2) Principios del diagnóstico para asesoría

- a. Es ante todo autodiagnóstico del grupo mismo. El papel del asesor

debe ser primordialmente el de facilitador del conocimiento, discusión y análisis de la problemática por parte del grupo.

- b. Puede tomar elementos tanto organizativos como tecnológicos del sector moderno de la economía (con adaptaciones), pero el elemento específico lo constituye la estructura que forman la cogestión, la copropiedad y el cotrabajo de cada Forma Asociativa en el medio informal.
- c. Es esencialmente dinámico; según esto, se debe evitar analizar la FA a través de cortes transversales.
- d. Se realiza en interacción con el grupo mayor; a través de éste el grupo asociativo y el grupo mayor

se aportan mutuamente.

- e. Es un proceso de conocimiento continuo que desencadena acciones y compromisos progresivos por parte del asesor. Como tal va profundizando progresivamente la relación asesor-empresa.
- f. La oportunidad del diagnóstico la dicta el grupo en el momento en que percibe claramente que tiene problemas que obstaculizan su funcionamiento y que debe analizar - los haciéndose una autocrítica y en que considera que el papel del asesor-diagnosticador es positivo y que su colaboración puede contribuir a encontrar soluciones a los problemas.

3) Características del diagnóstico

Si el diagnóstico se ciñe fielmente a los principios enunciados, presenta las siguientes características:

- a. es participativo;
- b. es dinámico, en el sentido de que cada área se concibe como el resultado de un proceso continuo;
- c. es profundo e integral, en el sentido de que va hasta la raíz de los problemas y los analiza en su conjunto orgánico.

4) Contenido del diagnóstico

El diagnóstico debe detectar la presencia o ausencia de los elementos claves que deberían darse en la Forma Asociativa para asegurar su éxito.

Esto se logra a través de un estudio a fondo del proceso de desarrollo socioempresarial de la empresa, con miras

a estudiar si los elementos que se han debido crear en cada una de sus fases se han creado efectivamente o no, y por qué. Así se detectan las causas de los problemas actuales y se ubican las áreas críticas en las cuales el grupo debe trabajar y ser asesorado.

En concreto, es preciso profundizar en las siguientes fases del proceso de desarrollo Socio-empresarial: prefactibilidad económica y formación grupal, auto-proyecto de factibilidad, estudio de factibilidad y establecimiento de la empresa con los planes específicos de producción, comercialización, financiación, contabilidad, cooperación y capacitación.

b) El Plan de acción

El auto-diagnóstico, al ubicar los problemas específicos y sus causas, permite seleccionar para cada área los medios concretos de so -

lución.

Esos medios se estructuran en un Plan de acción que consiste básicamente en la elaboración o re-elaboración de los planes concretos que se acaban de mencionar para las distintas áreas de la FA. Como instrumento metodológico se deben usar aquí los documentos relativos a esos planes elaborados por el Convenio Sena-Holanda.

3.2.5.2. Integración de Formas Asociativas (1)

La integración ascendente de las Empresas Asociativas viene a ser una extensión lógica de la dinámica iniciada con la primera instancia de integración, o sea la Unidad de Base. La integración continuará en la medida en que a través de ella se fortalezcan los propósitos sociales y económicos que motivaron la asociación inicial, lo que implica una consolidación de las empresas. Sin embargo, este proceso no puede ser pasivo.

(1) Anexo 16, Integración de Formas Asociativas

Todo organismo económico se esfuerza por crear y mantener su propio espacio en el mercado. Para lograr este fin tiene que renovarse y perfeccionar sus operaciones continuamente; la empresa estática no soportará las exigencias dinámicas del mercado.

Para la pequeña empresa asociativa el principal obstáculo para su desarrollo es precisamente su dimensión; la cual limita severamente su capacidad de renovación. La única vía que tiene para superar sus deficiencias es la integración con otras empresas asociativas.

Por otro lado, aún tratándose de empresas de mayores dimensiones que no experimentan las deficiencias de la pequeña empresa, la integración viene a ser igualmente importante porque, mediante una mayor escala de operación logra mayor autonomía frente a modelos competitivos.

En el presente documento se exploran las exigencias de la integración para pequeñas Empresas Asociati -

vas así como los problemas que la integración se orienta a resolver.

a) La problemática de la pequeña Empresa Asociativa

El panorama de las Empresas Asociativas de Producción en Colombia es de una gran diversidad, evidenciando un proceso inorgánico en su promoción e implementación, insuficientemente plnificado, lo cual se manifiesta en la dispersión de la gran mayoría de iniciativas asociativas. La característica más general es la reducida dimensión de las empresas, lo cual genera una serie de problemas que sintetizamos en esta sección:

1) Aspectos organizativos

- Poca experiencia en organización a ni - vel de empresa y de entidades de apoyo.
- Capacidad gerencial limitada; la escala de operaciones dificulta la capacitación

de niveles adecuados.

- Falta de información para la toma de decisiones y limitaciones en la capacidad para procesar información.

2) Aspectos económico-financieros

- Dificultades en la obtención de créditos y préstamos.
- Carencia de mecanismos que proveen capital de formación.
- Generación mínima de excedentes; insuficiente para reinversión por tanto con - sumido; inexistencia de mecanismos de captación de estos excedentes.
- Control contable primitivo.

3) Aspectos productivos

- Niveles tecnológicos tradicionales.

- 182 -

- Mecanización y/o tecnología más avanzada del alcance uni-empresarial.
- Subempleo periódico frecuente.
- Transformación en manos de intermediarios.
- Precariedad de operaciones que obstaculiza experimentación con métodos mejorados.

4) Aspectos de capacitación

- Esporádicos por insuficiencia de recursos oficiales agravada por la dispersión y política de atención uni-empresarial.
- La naturaleza y nivel de operaciones no permite la ausencia de personal clave para capacitarse fuera de la empresa.

5) Aspectos de la participación

- Sólo los socios; es frecuente la contratación de personal de fuera sin derecho a la participación.

- Deserción por estancamiento empresarial.
- Nivel de operaciones así como su precariedad y falta de capacitación asociativa, en conflicto con visión predial y reivindicaciones personales.
- Niveles educativos bajos en muchos casos obstaculizan desarrollo participativo.

b) El Marco Institucional

Las acciones oficiales de apoyo a las empresas asociativas se han desarrollado en forma independiente con poca coordinación operativa entre ellas. Por otro lado la necesidad de una estructura de integración no primó entre las consideraciones que guiaron el esfuerzo mayor realizado en el país, el de la Reforma Agraria. O si fué contemplado no se tradujo en la praxis ya que la gran dispersión de muchas adjudicaciones dificulta su integración atendiendo contra la viabilidad de las mismas.

Los sistemas de Apoyo Integrales con sus mecanismos oficiales de control, Integración y asesoría, enmarcados dentro de un Modelo de desarrollo que prioriza la asociación, contrastan con las acciones institucionales dispersas realizadas en un ambiente de baja prioridad.

La concertación inter-institucional es imprescindible, al margen de la prioridad que se otorgue a la asociación en otros foros, porque obtiene mayores resultados al racionalizar el uso de recursos, compatibilizar la planificación, intercambiar información, uniformizar criterios, y al eliminar interferencias competitivas.

La integración del esfuerzo institucional y la integración de las actividades asociativas permiten la máxima optimización de los recursos de ambos. El rol de impulsos que corresponde a las instituciones oficiales para crear esta situación es crucial;

c) Integración y 2º grado

1) Apreciación general

El objetivo principal de la integración en cualquiera de sus núcleos es consolidar social y económicamente al movimiento a - sociativo y facilitar su desarrollo.

El primer nivel asociativo, o sea el nivel de base, es aquel conformado por los so- cios trabajadores que se han asociado pa- ra actuar social y económicamente en forma conjunta de acuerdo a sus necesida - des y capacidades.

El nivel ascendente se denomina 2º gra- do . Es tal por su relatividad respecto al 1er. grado. Es decir es una posición me- ramente relativa que no define de por sí la dimensión, capacidad operativa, vir - tudes o defectos, de las Unidades de Ba- se. Estas pueden ser predios rústicos de

dimensiones muy pequeñas o empresas con grandes extensiones y altos niveles tecnológicos. En el caso concreto nuestro son empresas pequeñas.

Un organismo de 2º grado es aquel que creado por/o para un conjunto de Unidades de Base, o sea de 1er. grado, reúne atribuciones y capacidades por ellas conferidas, para operar elementos empresariales y/o representativos que escapan las capacidades de cada Unidad de Base individualmente y que, por consenso colectivo entre éstas, son necesarias a todas y cada una de ellas.

La naturaleza y extensión de las atribuciones y capacidades de los organismos de 2º grado dependerán absolutamente de las definiciones, requerimientos, recursos y nivel de desarrollo de que dispongan las Unidades de Base.

2) Integración vertical

Las bases asociadas se organizan de acuerdo a sus necesidades y capacidades y forman Unidades Asociativas de Base.

Estas podrán integrarse en forma ascendente hasta núcleos nacionales y supra-nacionales. Este proceso es denominado Integración vertical.

En principio no hay límites a las actividades que puedan emprender los niveles de 2º grado y aquellos superiores, a favor de sus socios; generalmente, sin embargo, la integración a 2º grado se realiza para cumplir con los siguientes objetivos:

- 1) Proporcionar a las Unidades de Base afiliadas los elementos necesarios para la producción.
- 2) Comercializar o industrializar los

productos de las Unidades afiliadas.

- 3) Otorgar préstamos, constituir garantías y efectuar otras operaciones de crédito a favor de los afiliados.
- 4) Organizar servicios en común.
- 5) Planificar, organizar y/o dirigir las actividades de producción, distribución o servicios de sus afiliados.

3) Integración horizontal

Existen otros mecanismos de integración, llamados de integración horizontal, que abarcan los campos financiero, educativo, control y previsión. Llevan la denominación horizontal en virtud de su inherencia por igual en todos los niveles de operación.

Por la dimensión y alcance de sus operaciones tienden a involucrar a entidades

oficiales, por lo cual son centrales a toda propuesta de coordinación Inter-Institucional.

d) Organización del 2º grado

1) La división por funciones o por sectores.

Los organismos de 2º grado pueden organizarse funcionalmente o por sector de actividad. O sea:

a) Por funciones;

Insumos, producción, mecanización, almacenaje, etc.

b) Por sector;

Agricultura, artesanía, crédito, pesquería, etc.

Así mismo pueden darse organizaciones mixtas. Depende totalmente de las condiciones concretas.

2) Tipos de organización

En cuanto al tipo de organización existen dos que ofrecen características relevantes al contexto de la pequeña empresa.

- 1) Sistemas de empresas integradas bajo una sola dirección.
- 2) Sistemas de empresas independientes con sus propias direcciones, asociadas al 2º grado para obtener servicios.

El modelo integrado bajo una sola dirección ofrece mayores ventajas porque obtiene una escala empresarial con operaciones coordinadas. Dentro de este esquema las Unidades de Base siguen una estrategia operativa común.

En la medida que las múltiples actividades empresariales se consolidan y se amplían, es posible crear departamentos especializados que puedan convertirse en empresas en sí.

Por otra parte, si se generaliza este grado de integración el modelo puede convertirse en el 1er. grado, o sea el denominador común, lo cual permitirá una reestructuración y mayor sofisticación del nivel de 2º grado manteniendo ambos niveles en el mismo ámbito geográfico en el cual se desarrollaron.

El modelo independiente es funcional cuando el 1er. grado ha obtenido una escala y eficiencia empresarial significativa con niveles de gestión profesional. Cuando se trata de empresas pequeñas con capacidad limitada, el 2º grado, a través de este modelo, suele reducirse a una especie de almacén múltiple sin poder de concertación o racionalización y su influencia para elevar y consolidar el nivel empresarial en cuanto a manejo es mínima.

e) La gestión empresarial en el 2º grado

La implementación y manejo de organismos de 2º grado necesariamente tienen que obedecer los principios de las ciencias económicas y de gestión en por cuanto la integración combina una serie de actividades y por lo tanto obtiene mayor complejidad empresarial. Significa que se requiere personal calificado. Este aspecto no puede ser subestimado.

El número y especialización del personal calificado será determinado por el grado de complejidad de la integración, pero en general se requiere al menos un Gerente y un Contador.

La presencia de personal calificado y la mayor complejidad de las actividades empresariales sobrepasan los esquemas participatorios sencillos que operan en las pequeñas empresas. Por consiguiente se requieren diseñar estructuras participatorias que incluyan mecanismos de delegación.

f) Participación oficial en la gestión empresarial

Son muy pocas las empresas asociativas surgidas en zonas marginales, con socios de recursos escasos, que logran niveles de consolidación sin apoyo institucional. Este hecho es indiscutible y describe la responsabilidad de las entidades oficiales a la vez que nos introduce a la problemática de la interacción oficial y socio-trabajador.

La complejidad del proceso de planificación e implementación de organismos de 2º grado puede requerir la creación de mecanismos transitorios de gestión en los cuales están representados las entidades oficiales y el grupo de Unidades de Base que proponen integrarse.

g) El Proyecto de Integración

Resulta evidente que un proyecto de integración no es la simple agrupación de Unidades de Base. En efecto, es un proyecto de inver -

sión de gran complejidad en cada fase de su desarrollo que moviliza recursos significativos para su realización. Lo es más por el aspecto asociativo mismo, porque tiene que lograrse una eficiencia empresarial óptima al igual que cualquier otro modelo de propiedad, y a la vez asegurar la participación de los socios para quienes ha sido creado.

La promoción e implementación de un Proyecto de Integración de 2º grado experimenta la secuencia siguiente, a través de la cual se puede deducir la interacción oficial-socio a que nos hemos referido en otra sección, y las instancias de decisión:

- 1) Identificación y selección
- 2) Pre-factibilidad
- 3) Factibilidad
- 4) Implementación

5) Puesta en marcha

6) Consolidación

A continuación se indican escuetamente los aspectos principales que condicionan cada fase de la secuencia.

1) Identificación y Selección

- Estrategia de Desarrollo
 - Coordinación Inter-institucional
 - Lineamientos de política
- Evaluación Regional
 - Entidades, proyectos y programas, marco legal y financiero.
 - Diagnóstico socio-económico
- Promoción
 - Problematicación entre asociados; impulso oficial.
- Perfiles de alternativas
 - Areas de consenso y compatibilización.

2) Prefactibilidad

- Evaluación de Unidades de Base
 - Diagnóstico empresarial
 - Sistema de objetivos y expectativas.
 - Diagnóstico socio-empresarial del conjunto.
- Alternativas Asociativas
 - Alcances de integración; tipos
 - Organización participativa; modelos de consensos; estructura empresarial.
 - Alternativas de actividades
- Perfil empresarial
- Recursos requeridos
 - Financieros
 - Institucionales
 - Otros

3) Factibilidad

- Elaboración del estudio técnico-empresarial

- 197 -

- Alcances de la integración
- Estructura empresarial
- Consenso social
- Coordinación inter-institucional
 - Mecanismos de gestión
- Recursos
 - Financiación para el estudio
 - Capital de formación
 - Otros

4) Implementación

Pre-requisitos

- Plan de implementación
- Consenso formal
 - Régimen participatorio
 - Régimen de propiedad
 - Régimen laboral: entrada de nuevos socios, contratos ocasionales.
 - Estructura empresarial; funciones
 - Reglamentos, normas; registros

- Mecanismos de gestión
- Coordinación inter-institucional
 - Mecanismos de gestión
 - Financiación; control, supervisión, asesoría.
 - Capacitación
- Capacidad empresarial
- Implementación
- 5) Puesta en marcha
 - Dirección empresarial
 - Transferencia de gestión
- 6) Consolidación
 - Plan de desarrollo empresarial
 - Coordinación inter-institucional
 - Control, supervisión, asesoría
 - Capacitación

CAPITULO IV

FINANCIACION DE FORMAS ASOCIATIVAS (1)

Un sistema de Financiación de Formas Asociativas de Trabajo o de Servicios en el sector informal de la economía tiene que construirse sobre la base de la realidad de las necesidades financieras de la empresa, de su disponibilidad, de sus recursos de autofinanciación, de sus posibilidades de obtener crédito comercial o de fomento y de las condiciones vigentes para estos tipos de crédito. El Convenio Sena-Holanda ha tratado de construir a través de su Fondo de Apoyo, un sistema financiero que rinda tributo a esta realidad. El capítulo IV del presente trabajo tiene por objeto exponer la filosofía de este sistema y sus líneas fundamentales de funcionamiento.

4.1. Filosofía del Fondo de Apoyo del Convenio Sena-Holanda

4.1.1. Punto de partida: la realidad financiera de las FAs

Punto de partida para la elaboración de los criterios fundamentales que inspiran al Fondo de Apoyo es la realidad financiera de las Formas Asociativas que puede caracterizarse en la siguiente forma:

(1) Anexo 17, Financiación de Formas Asociativas

- a) La gran mayoría de las empresas asociativas existentes se ha visto frenada sensiblemente en su etapa de arranque por la insuficiencia de capital propio y por la ausencia de garantías para conseguir crédito comercial que implica esta misma insuficiencia. Es imposible conocer el número de empresas que no se constituyeron por estas circunstancias, pero parece incontestable que es mucho mayor que el de las existentes.
- b) En la mayoría de las empresas asociativas existentes la capitalización interna requerida para amortizar los créditos comerciales y/o reunir un capital propio suficiente, ha implicado una dilación prolongada y gravosa en la mejora del ingreso de los socios.
- c) Es de suponer que la mayoría de las empresas asociativas que se creen serán de baja o modesta rentabilidad, por lo menos en su fase inicial, debido a la condición informal de sus integrantes, a la hostilidad del mercado, a la ineficiencia relativa de las Formas Asociativas ó a la ausencia de capacidades empresariales. En tales circunstancias es preferible que el ingreso generado por las empresas beneficie di

recta o indirectamente a los socios trabajadores y no se destine a la amortización del capital de fundación.

- d) La copropiedad o propiedad común del patrimonio social se considera como la forma de propiedad más apropiada para la empresa asociativa. Complementada por la financiación propia a través del ahorro colectivo o individual evita la concentración del poder económico en la empresa y aparece como la más compatible con la distribución equitativa del ingreso generado en ella.
- e) La presencia del capital de fundación evita una dependencia demasiado grande con respecto a entidades financieras en las fases iniciales de la empresa.
- f) El capital de fundación que recibe la empresa y los criterios para su otorgamiento por un Fondo Común que goce de buen prestigio, garantizarán la obtención del crédito comercial complementario que necesita la empresa asociativa.

4.1.2. Principios del Fondo de Apoyo

Para el sistema de financiación de las empresas asociativas se presentan tres alternativas, a saber:

- a) Un sistema enteramente "tradicional": el total de la inversión se financia con aportes que son y quedan propiedad individual de los socios, y/o crédito comercial.
- b) Un sistema enteramente "socialista": el total de la inversión se financia con fondos comunes.
- c) Una mezcla de (a) y (b)

En el Fondo de Apoyo se opta por la tercera alternativa, en la forma específica que se expone a continuación.

Como base de la financiación se emplea un "Plan financiero" elaborado según reglas finas de naturaleza técnica financiera.

- a) Capital de fundación.

Según este Plan la inversión inicial de las FAs (que incluye el capital de trabajo permanente) se financia mediante un capital propio y un crédito comercial en una proporción determinada según criterios de carácter financiero.

Posteriormente el crédito comercial inicial se amortiza con recursos provenientes de la capitalización interna teniendo en cuenta el proceso de expansión a contracción de ésta.

El capital inicial propio está constituido por el capital de fundación aportado por un Fondo Común de las empresas asociativas. Este capital es de propiedad común del grupo y no de los socios individuales. No participa en la toma de decisiones ni en la distribución del excedente.

Las condiciones bajo las cuales se suministre el capital de fundación constituyen un problema que es preciso resolver adecuadamente, sobre todo al principio del Proyecto y en la fase inicial de cada empresa que se atienda.

Si el capital de fundación se suministra en forma de donación, en la práctica será virtualmente imposible exigir el cumplimiento de las condiciones convenidas para la misma. Es de temer, en especial, que la perspectiva de la donación conduzca a la falta de sinceridad en la formulación de las intenciones de la empresa y sus socios, lo que luego dará lugar a conflictos. Así mismo, la donación del

capital de fundación puede conducir a un manejo menos prudente, o aún negligente, de los fondos a disposición de la empresa.

Por otro lado, el suministro del capital de fundación en condiciones similares a las de los créditos comerciales sería incompatible con la realidad económica de las empresas asociativas como se ha presentado anteriormente. Además aportaría poco o nada para la creación de una mentalidad propicia para ellas (salvo el sacrificio conjunto que exige el pago de amortizaciones e intereses.

Condiciones como las de los créditos "blandos" tendrán ventajas y desventajas intermedias entre las de los dos extremos mencionados. Todo esto evoluciona y se transforma a medida que el grupo de socios se conforma, desarrolla y consolida en el aspecto social.

Por lo anterior, parece conveniente que el capital de fundación se suministre inicialmente en condiciones de crédito comercial convertible. La conversión se efectuará al término de dos años, a solicitud de la empresa y a condición

de que ésta cumpla los requisitos que para el efecto establezca el Proyecto PMUR; la conversión de ninguna manera debe implicar obligaciones más gravosas para las empresas.

El término de dos años previsto para la eventual conversión dará al Proyecto PMUR la oportunidad de determinar dichos requisitos de manera bien meditada. En el caso de cada empresa individual dará la oportunidad de que los socios se capaciten para satisfacer los requisitos y de comprobar el carácter asociativo y la viabilidad económica de la empresa. De todos modos el capital de fundación no deberá ser amortizado antes de la amortización total del crédito comercial inicial otorgado a la empresa.

b) Aportes de los socios y crédito ordinario

Los aportes de los socios y lo que se capitalice al interior de la empresa puede ser de propiedad común o de propiedad individual, según lo determinen los socios. La función básica de estos ahorros es proveer (cierta) seguridad social a los socios, lo cual implica: (1) que se vayan re-

valuando año tras año teniendo en cuenta el ritmo de la inflación y (2) que los nuevos socios paguen un aporte de entrada que guarde relación con los aportes de los socios actuales. Para completar la financiación de las empresas asociativas se hará uso del crédito ordinario de las entidades financieras (créditos comerciales o de fomento).

c) Fondo de Apoyo

El Fondo de Apoyo contemplado en el Convenio debe considerarse como precursor del mencionado Fondo Común. Servirá para el período inicial de experimentación y comprobación, que culminará en el diseño básico del sistema financiero de empresas asociativas. Pero cabe destacar que la finalidad del Fondo de Apoyo primordialmente es la de diseñar y probar el sistema, y no la de establecer empresas.

d) Proyecciones futuras

En la iniciativa del Convenio Sena-Holanda se espera del sistema financiero que se diseñe para las empresas asociativas, que tenga un efecto multiplicador. Sin embargo,

para el futuro cercano no puede esperarse que los trabajadores del sector informal agrupados en empresas asociativas, puedan contribuir o contribuyan significativamente a la fundación de otras empresas asociativas. Ese efecto multiplicador tendrá que venir del ingreso neto que perciba el Fondo por el suministro de capital de fundación, pero complementado por nuevos aportes al fondo desde fuera del sistema de empresas asociativas.

Estos nuevos aportes podrán alcanzar sumas muy apreciables por muchos años, hasta cuando los ingresos anuales del Fondo lleguen a equilibrarse. Serán más cuantiosas a medida que sea más elevada la tasa de inflación, pero, haciendo caso omiso a la inflación, la justificación de los nuevos aportes consistirá en que existe una correlación directa y posible entre el nuevo aporte, por un lado, y el número de empresas asociativas creadas, por otro.

Para el futuro se prevé que el Fondo Común del que se suministrarán los capitales de fundación llegue o ser de propiedad común de la colectividad de las empresas asociativas, y que desempeñará un papel importante en la

promoción de empresas asociativas. Absorberá además los ahorros y los saldos líquidos temporales tanto de las empresas como de sus socios, otorgando con base en los mismos, créditos destinados a las empresas asociativas y sus socios y, eventualmente, a terceros.

En especial, se colocarán en el Fondo los ahorros destinados a asegurar la seguridad social de las empresas asociativas, otorgando el Fondo a las empresas los créditos necesarios para sustituir tales ahorros. En esta forma se logrará una prudente distribución de riesgos.

4.2. Reglamento del Fondo de Apoyo

1. El Convenio Sena-Holanda celebrado entre los Gobiernos de los Países Bajos y Colombia para diseñar una metodología para el fomento de empresas asociativas entre la población más pobre de Colombia, prevé la constitución de un Fondo de Apoyo, con un capital inicial de aproximadamente cinco (5) millones de pesos.
2. Los documentos en que está consignado el diseño preliminar de dicho Fondo de Apoyo son el preámbulo, que explica sus principios, el Acta de Constitución con los Estatutos, el Reglamento de Crédito, y

los documentos referentes a la colaboración entre el Fondo y la Caja Agraria.

3. Inicialmente, el uso principal del Fondo de Apoyo será el de suministrar a las empresas que establezca el Proyecto PMUR un capital de fundación, el cual les proporcionará la seguridad que en otros casos proviene del capital propio de la empresa que aportan los socios.

Sin embargo, el capital de fundación no participa en las decisiones de la empresa, ni en sus utilidades (aparte de, eventualmente, una participación modesta en los excesos de utilidades). Su eventual amortización puede ser a largo plazo.

El suministro de capital de fundación busca, además, evitar la concentración del poder económico dentro de la empresa y la dependencia demasiado grande de los proveedores de crédito.

4. En primera instancia el capital de fundación será suministrado a título de crédito comercial con una tasa de intereses modesta (ahora 12%) y una amortización, a partir del principio del tercer año de operaciones a un ritmo ajustado a la capacidad financiera de la empresa, descontadas las necesidades previsibles del consumo e inversión del grupo.

5. Podrá postergarse la amortización pactada si la empresa quiere destinar las sumas así ahorradas a un ensanche aprobado por el Fondo de Apoyo y a condición de que el grupo cumpla los demás requisitos que para el efecto establezca el Proyecto PMUR. Dichos requisitos se referirán más que todo al carácter asociativo de la empresa.
6. No obstante lo anterior, los grupos atendidos por el Fondo de Apoyo tendrán plena libertad para optar por la estructura financiera que prefieran, a condición de que entiendan las implicaciones de las alternativas.
7. Para todo proyecto a cuya financiación atiende el Fondo de Apoyo es requisito indispensable que este se considere factible. Puede ser una factibilidad inmediata, a un paso lógico en la comprobación de una factibilidad más o menos remota que se puede suponer tenga el proyecto si se cumplen determinadas condiciones.
8. Como entidad financiera el Fondo de Apoyo debe buscar una aplicación óptima de sus limitados recursos. Hará ésto mediante la limitación de su participación en cada proyecto hasta donde sea compatible con el objetivo principal del Fondo, que es el de dar una estructura financiera sana a las empresas.

9. Para el futuro cercano no puede esperarse un efecto multiplicador significativo de las mismas empresas asociativas, por su número reducido y la baja o modesta rentabilidad. Además, en esto las empresas individuales no pueden tener la efectividad de una institución financiera, como lo es el Fondo de Apoyo.

De todos modos, en el futuro próximo el efecto multiplicador de las mismas empresas asociativas deberá complementarse con aportes muy sustanciales desde fuera de su propio ámbito.

Sin embargo, se aspira a un efecto multiplicador en la misma generación más efectiva de FAs, utilizando el sistema financiero diseñado.

10. La propuesta actual respecto al Fondo de Apoyo no es más que un conjunto más o menos coherente de principios y reglamentaciones, que deberán ajustarse a la experiencia que se obtenga durante la segunda fase del Proyecto PMUR, y al pensamiento y la metodología que durante dicha fase desarrollará el mismo. Oportunamente el Fondo de Apoyo podrá llegar a constituir la entidad central para el fomento de empresas asociativas, o el banco central del sistema de las mismas.

En vista de la flexibilidad que debe tener el manejo del Fondo y

teniendo en cuenta que tanto el Fondo de Apoyo como el Proyecto PMUR, se encuentran aún en la fase de experimentación y desarrollo, se aconseja que por el momento las empresas asociativas no intervengan en el manejo del Fondo sino en forma de Comité Asesor como máximo. El peligro más grave que puede correr el Fondo de Apoyo es el de burocratizarse.

CAPITULO V

PROYECCIONES INSTITUCIONALES AL INTERIOR DEL SENA

La metodología propuesta en los capítulos anteriores para el trabajo con Formas Asociativas plantea el problema de establecer qué proyecciones institucionales tiene, para el Sena, su aplicación. Tal problema lleva a dos preguntas: Qué características debe tener una estructura operativa para utilizar adecuadamente tal metodología? Qué características deben tener las personas que tomen parte en tal trabajo? Trataremos de responder a tales preguntas en su orden, en primer lugar sobre la estructura operativa, en segundo lugar, sobre sus funcionarios:

5.1. Las Unidades Operativas

La estructura del Sena ha definido un conjunto de unidades operativas divididas por sectores económicos; en este contexto aparece como evidente que son las Unidades de Desarrollo Social, a quienes compete el trabajo con Formas Asociativas ya que se trata de una acción dirigida al sector informal de la Economía, objeto del trabajo de dichas unidades. La promoción, establecimiento y asesoría de Formas Asociativas sería entonces una función de las unidades de Desarrollo Social, a través de los Programas

Móviles Rural y Urbano.

El trabajo con Formas Asociativas es uno de los instrumentos con que cu
en tan los Programas Móviles, para el logro de sus objetivos.

Instrumento de enorme importancia y perspectivas por cuanto ofrece una oportunidad de vincular la capacitación a la creación de las oportuni-
dades económicas que hacen de esa capacitación un factor generador de em
pleo, ingresos y participación social.

La metodología de trabajo que proponemos vincula estrechamente la capa-
citación a la promoción, establecimiento y asesoría de las Formas Asocia-
tivas. En sus diversas fases incluye labores de investigación, de análisis o
ajuste, de programación y de operación ya se trate de capacitación o de
orientación y asesoría de procesos.

Todas estas labores, concuerdan con las que deben realizar las Unidades
de Desarrollo Social. De ahí que no sea difícil inscribir el trabajo con
Formas Asociativas en el conjunto de los programas móviles. No se re-
quieren para ello grandes modificaciones de las estructuras, sino más bien
un esfuerzo continuado por darle realidad y eficacia a las formas de tra-
bajo, a los procedimientos y estrategias necesarios.

5.1.1. Niveles en la estructura

El Convenio Sena-Holanda funcionó sobre la base de una estructura operativa que vinculaba tres niveles:

Confrontación: La instancia del trabajo de campo con grupos asociativos. Equipos dedicados a este trabajo ponían en práctica las orientaciones del Proyecto, orientaban los procesos y recogían la experiencia de ellos.

Ajuste: En permanente vinculación con el trabajo de campo, se dedicó al análisis de las experiencias para revertirlas de nuevo a la práctica orientando la confrontación.

Asesoría: Se trataba de la asistencia especializada en algunas áreas bien fuese a los equipos de ajuste y confrontación o bien directamente a los grupos asociativos.

Esta estructura permitió evitar el frecuente divorcio entre el trabajo práctico y el de análisis, estableciendo un circuito en el que la confrontación siempre conducía a la reflexión y conceptualización y era retroalimentada a su vez por la síntesis de las experiencias. Se logró así una evaluación permanente del trabajo.

Consideramos que de esta experiencia puede utilizarse en las unidades de Desarrollo Social el eje confrontación-ajuste.

Las tareas de asesoría pueden por una parte ser asumidas por un equipo de ajuste y por otra ser obtenidas en forma de otros recursos dentro o fuera de la institución, según necesidades específicas. La existencia de un grupo permanente de asesoría solo se justificaría por el volumen y la calidad de los problemas por atender.

5.1.2. Relación entre los niveles

Las tareas de confrontación permiten la especialización según áreas rural y urbana por las diferencias de todo orden que median entre las dos. El recurso humano disponible más adecuado para la confrontación serían, a nuestro parecer, los instructores de Capacitación empresarial Campesina (CEC) en el campo y los instructores de Desarrollo Social y Empresarial (IDSE) en la ciudad.

En cuanto al ajuste no parece conveniente esperarlo por áreas por el peligro de fraccionar y esterilizar la experiencia. Un grupo de ajuste a nivel de la unidad es lo más conveniente. Por la exigencia de mayor capacidad en investigación y análisis el personal de asesores de las unidades sería el más adecuado para esta labor. Se

establecerían, entonces, equipos rurales y urbanos de confrontación y un equipo de ajuste a la vez rural-urbano.

Nótese que nos hemos referido permanentemente a equipos no a personas. Este es un aspecto esencial del trabajo. Debe dársele la máxima importancia al establecimiento de un régimen de trabajo en equipo, dentro del cual puede, por su puesto, caber la división de funciones pero sin nunca hacer individual la labor ni de ajuste, ni de confrontación. El trabajo en equipo permite establecer mecanismos de crítica y autocrítica esenciales en una labor que exige la adaptación y revisión permanentes. De un buen logro en este aspecto puede depender la totalidad del trabajo.

Otro aspecto que debemos enfatizar es que no cabe una separación absoluta entre el ajuste y la confrontación. El grupo de ajuste debe tener una relación si bien no tan intensa, si real y comprometida con el trabajo de campo. Esto no solo posibilita análisis adecuados e información de primera mano, sino que contribuye a evitar relaciones de supervisión formales entre el ajuste y la confrontación.

Sin embargo el trabajo de equipo puede desarrollar la tendencia

a una excesiva informalidad en la elaboración y análisis de la información. Por eso es no menos importante el establecimiento de sistemas funcionales y eficaces de recolección, análisis y conservación de la información. Nos referimos a un régimen de reuniones periódicas con fines claramente establecidos, de informes y evaluaciones, de responsabilidades determinadas etc. Una adecuada combinación de las ventajas de la organización formal con las de la dinámica informal de un grupo de trabajo puede dar los mejores resultados.

En síntesis creemos que una estructura apropiada para el trabajo con Formas Asociativas, según la experiencia del PMUR estaría caracterizada por: Un equipo de ajuste a nivel de unidad y equipos de confrontación rurales y urbanos. Un trabajo de equipo y no individual a todos los niveles. Una relación estrecha entre el ajuste y la confrontación. Y sistemas para la utilización adecuada de la información eficientes y racionales.

5.2. Los Recursos Humanos

Para establecer las características de los funcionarios que trabajen con Formas Asociativas en los niveles de confrontación y ajuste tendremos que par-

tir de una descripción de funciones derivada de la metodología de trabajo propuesta. La descripción así resultante permitirá establecer los factores como experiencias, habilidades, formación, etc. Necesarios para su adecuado cumplimiento.

Aunque suele entenderse por perfil o profesiograma la cuantificación de ese conjunto de cualidades según grados de una escala, nos abstendremos de tal cuantificación por considerar que se presta a una formalización demasiado abstracta e incluso algo arbitraria. En su lugar trataremos de señalar en términos cualitativos los requisitos que estimamos convenientes de modo que sea posible, cuando ello sea necesario, derivar alguna forma de cuantificación.

5.2.1. El Proceso de Desarrollo Socio-empresarial y las funciones que requiere

Empecemos por analizar brevemente las fases del Proceso de desarrollo socio-empresarial, en términos del tipo de trabajo que caracteriza a cada fase.

5.2.1.1. Preparación del Trabajo

La fase preparatoria del trabajo, formada por las sub-

fases de selección de zonas, reconocimiento y diagnós-
tica de núcleo, exige ante todo labores de investiga-
ción.

Las primeras subfases exigen labores de Investigación
socio-económica que, siendo en principio documental,
de escritorio y con utilización de fuentes secundarias
del tipo de estadísticas, monografía, etc., se va ha-
ciendo cada vez más investigación de campo. Ya en
el diagnóstico de núcleo la investigación es fundamen-
talmente de campo y exige contacto directo con per-
sonas del núcleo.

En todos los procesos de investigación es preciso ela-
borar de antemano instrumentos para la recolección y
análisis de la información, pero en la medida que la
investigación se hace más de campo, va adquiriendo
importancia, frente a los instrumentos pre-diseñados. La
iniciativa y adaptabilidad del investigador. La formula-
ción clara de objetivos es en todo momento esencial.

Los instrumentos deben ser adecuados al logro de tales
objetivos y cuando la experiencia obligue a desarrollar

iniciativas que adapten e incluso superen los instrumentos, los objetivos deben servir de guía a tales iniciativas.

Si en todas las subfases son importantes labores de diseño, recolección y análisis de información, en la última, de Diagnóstico de núcleo se introduce un nuevo elemento: la información obtenida debe utilizarse inmediatamente para la planeación del proceso de trabajo que se seguirá, o sea para tomar la decisión de como y con quién se va a trabajar. El trabajo de análisis ocupa aquí un lugar muy importante, pues debe conducir a diseñar un Proceso de Desarrollo Socio-empresarial específico para los grupos que se han hallado.

5.2.1.2. Fase de Promoción

El componente de investigación estará siempre presente a lo largo de los procesos siguientes, pero ya no se trata de investigaciones sobre temas estrictamente delimitados en tiempo y espacio (salvo el caso de la prefactibilidad) sino de la necesidad de profundizar permanen-

temente en el conocimiento primero del grupo, luego de la empresa y de las condiciones socio-económicas en que se desarrolla su actividad, como requisito fundamental para orientar adecuadamente el proceso. El conocimiento que se va obteniendo así, debe ser registrado en Informes y ser analizado en la Instancia de ajuste.

a) Prefactibilidad

Es un proceso de investigación - técnico - económica orientada por los instrumentos diseñados para tal fin, y según el grado de movilización que se haya encontrado en el núcleo, podrá hacerse con la participación activa en mayor o menor grado, de las personas del grupo. La persona encargada de la orientación del proceso debe facilitar tal participación al máximo. Por otra parte es posible que materias como los perfiles técnicos requieran de conocimientos muy especializados, en ese caso debe acudirse a la asesoría de personas dentro o fuera del SENA capacitadas

en el tema, esa asesoría debe ser buscada oportunamente y con absoluta claridad sobre cual es el problema que se quiere resolver.

b) Formación Grupal

El proceso de preparación de un grupo para pasar a la formación de la empresa puede adoptar varias formas. En cualquiera de ellas se trata de un trabajo de promoción tendiente a participar en procesos de movilización e influir sobre tales procesos para obtener finalmente un grupo dispuesto a iniciar la fase de autoproyecto. La formación grupal exige la movilización en el grupo mayor y en el grupo menor; el suministrar a los grupos la información básica sobre las ventajas de una FAT y los obstáculos para llegar a ella y ante todo la participación en las actividades de los grupos de modo que siempre se estimule su autonomía y su capacidad de comprensión y solución de problemas. Si bien muchas ideas y orientaciones surgirán del promotor, ésto debe hacerse de modo que

el grupo las critique, las elabore y así las pueda adoptar como suyas.

Por otra parte en la medida que este proceso no es fácilmente previsible, será conveniente establecer un sistema de evaluación de los resultados obtenidos que permita controlar y reorientar las acciones.

5.2.1.3. Fase de Factibilidad

Teniendo en cuenta la presencia permanente de la investigación, las labores siguientes se orientan a participar con los grupos formados en el proceso de construcción de la empresa, orientando tal proceso, pero cuidando de no crear lazos de dependencia del grupo frente al asesor.

a) Auto-Proyecto de Factibilidad

En el autoproyecto el grupo va a confrontar sus propias posibilidades y limitaciones con los problemas que le plantea la futura empresa. Es un

proceso didáctico en el cual la capacitación es elemento fundamental. El grupo debe ir discutiendo los problemas, analizándolos y buscando la solución, todo ello con ayuda del promotor. Este debe orientar la discusión, tener previstos los temas que el grupo debe discutir y su orden más adecuado y proponer parte de los medios para su solución y elaborar el plan de capacitación. La capacitación de tipo socio-empresarial correrá a cargo del promotor quien además, debe ocuparse de obtener para el grupo, oportunamente cualquier otra capacitación específica que haga falta. El auto-proyecto debe dirigirse por medio de un plan predeterminado pero flexible y debe evitar la imposición de decisiones por parte del promotor.

b) Estudio de Factibilidad

La formulación detallada de la factibilidad puede exigir la colaboración de asesoría especializada bien sea del nivel de ajuste o bien de un asesor

externo. Lo importante aquí es combinar el rigor y profundidad del estudio con su comprensión detallada por parte del grupo. El estudio debe ser un reflejo fiel de la situación a que ha llegado el grupo.

5.2.1.4. Fase de Establecimiento

Está conformada por la formación paso a paso, que el equipo asesor debe preparar y orientar y por los planes de cooperación, producción y ventas, comercialización finanzas y contabilidad. La formulación de todos estos planes puede exigir asesorías especializadas, en ese caso debe obtenerse tal servicio procurando que el fruto de esa asesoría sea comprendido por el grupo y lo capacite para manejar autónomamente tales planes. Aquí de nuevo se necesita preparar de antemano las cuestiones que se han de llevar al grupo, proponerlas ante éste estimulando su iniciativa y respetando su autonomía que, en este punto ya debe ser casi total. Así mismo este proceso de preparación de los materiales que el grupo trabajará debe corregirse y retro alimentarse con

el examen permanente de la experiencia.

5.2.1.5. Consolidación

Al llegar al nivel de arranque fijado en el Proceso Paso a Paso la empresa debe estar lista para andar por sus propios medios, debe formular planes para su desarrollo y expansión. A partir de esos planes en los que la colaboración del promotor puede ser importante, la relación entre éste y la empresa debe cambiar buscando que sea cada vez menos necesaria la presencia del promotor hasta su salida total o hasta una relación de asesoría ocasional para problemas específicos. Al llegar a este punto el resultado debe ser una empresa capaz de comportarse con racionalidad económica suficiente.

Asesoría

La relación de asesoría a grupos ya en funcionamiento se da a través de un diagnóstico que se profundiza constantemente, que se hace auto-diagnóstico por parte del grupo y del cual surgen las soluciones a los problemas que se van encontrando. La asesoría exige enton -

ces una actividad de investigación unida a la acción con el grupo.

Si el asesor no reúne todos los conocimientos técnicos para poder actuar eficazmente en todas las áreas debe al menos percibir los problemas para utilizar recursos especializados cuando ello sea necesario y en tal sentido actuar como coordinador de tales recursos.

5.2.2. Descripción de funciones por niveles

De los elementos anteriormente enunciados podemos extraer una descripción somera de las funciones que competen a cada fase a los dos niveles establecidos: el de confrontación centrado en el trabajo práctico de la conducción de los procesos sin que ello signifique descuido de la elaboración analítica y el de ajuste cuyo trabajo es fundamentalmente de orientación y análisis de los procesos lo cual exige conocimiento práctico de tales procesos. Los dos niveles requieren profesionales de diversa formación, habilidades y experiencias cuyo número depende de las condiciones particulares de cada programa. La descripción de habilidades, formación y experiencias deseables se extraerán posteriormente de las funciones.

La descripción de funciones se resume en el cuadro siguiente (ver página siguiente).

FUNCIONES EN EL TRABAJO CON FORMAS ASOCIATIVAS

FASE	NIVEL DE CONFRONTACION	NIVEL DE AJUSTE
<p><u>Preparación</u></p> <p>1.1. Selección de zonas.</p> <p>1.2. Reconocimiento</p>	<p>Hacer uso crítico de los instrumentos para recolección y análisis de información.</p> <p>Tomar parte en la investigación de campo utilizando los instrumentos diseñados para tal efecto. Presentar y discutir en grupo los informes de resultados.</p>	<p>Diseñar el proceso de investigación y sus instrumentos. Orientar y participar en la recolección y análisis de la información.</p> <p>Diseñar instrumentos y orientar el proceso de investigación de campo. Participar en dicha investigación. Orientar la discusión de los resultados. Asesorar en materias específicas, sociales y económicas al nivel de confrontación.</p>
<p>1.3. Diagnóstico de Núcleo.</p>	<p>Realizar la investigación de campo. Hacer contacto con grupos en el núcleo. Presentar informes de trabajo para elaborar el P.D.S.E. específico.</p>	<p>Orientar y asesorar en el terreno al nivel de confrontación.</p> <p>Asesorar la elaboración de P.D.S.E. específicos.</p>
<p><u>Promoción</u></p> <p>2.1. Prefactibilidad</p>	<p>Utilizar los instrumentos de investigación y obtener en la medida de la posible la colaboración de personas de los grupos con que se trabaja.</p> <p>Explicar a las personas del núcleo el sentido y utilidad de la investigación.</p> <p>Solicitar asesoría en materias técnicas.</p>	<p>Diseñar instrumentos para la investigación económica y participar directamente en las partes de la investigación que así lo exijan.</p>

FASE

NIVEL DE CONFRONTACION

NIVEL DE AJUSTE

2.2. Formación Grupal

Conducir los procesos de Formación Grupal orientando las actividades de los grupos. Dar a los grupos educación básica sobre la cooperación, sus ventajas e implicaciones. Sintetizar para la discusión los elementos principales de los procesos de formación grupal.

Visitar periódicamente los grupos para asesorar al nivel de confrontación. Distribuir los informes y hacer recomendaciones. Colaborar en temas de capacitación con los grupos.

3. Factibilidad

3.1. Auto-proyecto de factibilidad.

Diseñar el orden y procedimientos para el auto-proyecto modificándolo en la práctica cuando ello sea necesario. Orientar el trabajo del grupo, estimulando su participación. Llevar al grupo la información resultante de la prefactibilidad y toda la otra información que sea necesaria, en forma de capacitación bien sea asumiéndola directamente o procurando los recursos necesarios para ello. Elaborar el Plan de Capacitación y proporcionar la información necesaria para el desarrollo del estudio de factibilidad y garantizar la adecuación de éste a las condiciones del grupo.

Diseñar el auto-proyecto con el nivel de confrontación. Participar en temas específicos del auto-proyecto dando capacitación y/o coordinando los recursos para ello. Visitar los grupos y discutir periódicamente los problemas de la confrontación para dar orientación y asesoría. Asesorar la elaboración del Plan de Capacitación. Formular los estudios de factibilidad valiendo para ello de la asesoría externa que sea necesaria y teniendo en cuenta las condiciones grupo.

FASE

NIVEL DE CONFRONTACION

NIVEL DE AJUSTE

4.

Establecimiento

4.1. Formación paso a paso y planes de cooperación

Producción y Ventas, Comercialización, Finanzas y Contabilidad.

Orientar el grupo en los pasos de la formación dando para cada caso u obteniendo la capacitación específicas necesaria

Preparar con el grupo de ajuste los elementos de los planes específicos y de la formación paso a paso para llevarlos a los grupos. Y traer de retorno la información para evaluar el proceso.

Dar a los grupos la asesoría técnica necesaria o coordinar intra e inter institucionalmente la obtención de tal asesoría.

Contribuir en la preparación del proceso de formación paso a paso y en la formulación de planes específicos y seguir el proceso de cerca en los grupos.

Evitar cualquier acción que suplante la iniciación del grupo por la del Asesor.

Evaluar permanentemente el grado de autonomía conseguido por el grupo y orientar la acción a fomentarlo.

Discutir y sintetizar las experiencias de los grupos.

Cuidar del acopio ordenado y sistemático de la información para su uso en otras circunstancias.

5.

Consolidación

Procurar un proceso paulatino de retiro del grupo. Orientar los planes de expansión su puesta en marcha y su evaluación.

Mantener con los grupos una relación de asesoría que exija una inversión de tiempo reducida pero que permita seguir y evaluar la experiencia en el mediano y el largo plazo.

IDEM

5.1.5.1. Asesoría

Ejecutar el diagnóstico y aplicar los métodos para lograr el auto-diagnóstico del grupo.

Solicitar asesoría en áreas específicas para el grupo y brindarla en la medida de sus capacidades.

Evaluar los resultados de la asesoría.

Diseñar los instrumentos para el diagnóstico y participar en el desarrollo del mismo.

Suministrar la asesoría específica al grupo o coordinar su consecución.

Diseñar sistemas de evaluación de la asesoría y orientar su aplicación.

6. Otras Funciones generales.

Colaborar con el nivel de ajuste en estudios especiales a nivel de recolección y análisis de información aportando iniciativas en cada caso y planteando los problemas derivados de la experiencia.

Establecer un sistema de suministro permanente de información seleccionada y oportuna para poder evaluar los procesos con el nivel de ajuste.

Capacitarse y actualizarse en los métodos de trabajo con FATs planteando tales exigencias al nivel de ajuste y a sus superiores jerárquicos.

Responsabilizarse de la orientación de todos los estudios específicos que requieran los procesos, ya sean realizados por el equipo o por asesores externos, en el sentido de procurar que sus resultados se adecúen a los fines que se persiguen.

Analizar toda la información proveniente de los grupos y establecer sistemas de registro de tal información de fácil manejo.

Mantener contacto permanente con los grupos y con experiencias en el terreno de las Formas Asociativas a todos los niveles: regional, nacional e internacional. Informando oportunamente, al nivel de confrontación, de los avances en la materia.

5.2.3. Cualidades para el trabajo con Formas Asociativas

Las funciones descritas exigen, como dijimos antes un tipo especial de profesionales. Las cualidades que distinguen a tales profesionales pueden por una parte hallarse dadas antes de vincularse a este trabajo, pero en buena medida deben formarse en el desarrollo del mismo. De ahí que los puntos que desarrollaremos sirvan tanto para seleccionar como para evaluar a cada uno en el desempeño de su trabajo.

Reduciremos las características de un trabajador en promoción, establecimiento y asesoría de Formas Asociativas a cuatro órdenes a saber: conocimientos y formación académica, habilidades específicas y actitudes.

5.2.3.1. Conocimientos y formación académica

La formación académica más adecuada para el trabajo con Formas Asociativas comprende disciplinas sociales y económicas: economía, sociología, antropología y administración. Los equipos tanto de ajuste como de confrontación deben contar con profesionales en materias económicas unos, sociales

otros, para contar con un enfoque polivalente de los problemas. Es deseable siempre que sea posible la presencia de uno o varios profesionales especializados en áreas técnicas del tipo agronomía para el sector rural e ingeniería industrial o afines para el sector urbano.

La formación básica requerida en los dos niveles debe ser profesional. En el nivel de ajuste se exigirá además la especialización ya sea por grado académico o por experiencia de trabajo en investigación, particularmente investigación activa, y en áreas económicas específicas: mercadeo, finanzas, tecnología, etc. para tener enfoques especializados de asesoría.

La formación básica exigida como requisito para tomar parte en el trabajo, debe ser complementada a nivel institucional con las siguientes materias:

- Conocimientos básicos en administración, economía, contabilidad, finanzas, y mercadeo.

- Conocimientos especializados en el sector rural o urbano, en materias técnico-económicas.
- Conocimientos en técnicas de manejo de grupos (dinámica de grupo)
- Formación básica en metodología y técnicas de investigación, especialmente en investigación activa.
- Formación en cooperativismo y otras variedades de trabajo asociativo.
- Formación en los métodos de trabajo con formas asociativas desarrolladas por el PMUR.

5.2.3.2. Experiencia

En el trabajo con Formas Asociativas hay dos áreas de experiencia anterior deseable: la primera se refiere al trabajo con comunidades de preferencia marginales, en las labores de capacitación, promoción, extensión, etc., en cuanto este trabajo proporciona un adiestramiento básico para el con-

tacto y manejo de grupos humanos.

La segunda área se refiere a la investigación: haber participado en actividades de investigación socio-económica preferiblemente en materias afines al trabajo de promoción y asesoría de Formas Asociativas. Las dos áreas pueden estar unidas por una experiencia de trabajo con el enfoque de investigación-acción, ese es un caso muy adecuado a los fines del trabajo con FATs, ya que dicho enfoque es el que sustenta toda la metodología que proponemos.

Si bien en los dos niveles de ajuste y confrontación es deseable experiencia en los dos campos, debe estimarse de más importancia en el nivel de confrontación el área de trabajo con comunidades, mientras en el de ajuste será más importante el de investigación. Para mediar la experiencia en estas áreas puede ser suficiente determinar que se haya trabajado de uno a dos años en una u otra, según el caso.

5.2.3.3. Habilidades específicas

Hay un conjunto de rasgos individuales de singular importancia para un desarrollo adecuado del trabajo de campo, tales rasgos o habilidades deben estar presentes tanto en el nivel de ajuste como en el de confrontación, puesto que el ajuste exige una participación regular en dicho trabajo.

a) Habilidad para transmitir conocimientos

Se refiere a la capacidad pedagógica necesaria para un adecuado desarrollo de los elementos de capacitación implicados por la metodología.

b) Habilidad para iniciar y establecer relaciones interpersonales

De particular importancia en todas aquellas fases que exigen abrir áreas de trabajo, moverse con facilidad en comunidades y ganar la confianza de las gentes. Esta habilidad se precisa

más en el nivel de confrontación que en el de ajuste.

c) Capacidad para trabajar en equipo y con grupos

El trabajo exige en todo momento un desempeño no individual sino de colaboración al interior del equipo asesor y con los grupos en los que se trabaja.

d) Adaptabilidad

Las condiciones, en general adversas en que se desenvuelve el trabajo con las Formas Asociativas en el sector informal, generan permanentemente cambios en las situaciones frente a los cuales se debe responder rápida y eficazmente.

La presencia de estas habilidades debe detectarse en la medida de lo posible en la selección de las personas para el trabajo con Formas Asociativas.

5.2.3.4. Actitudes y Motivaciones

En la medida que la metodología propuesta introduce formas de trabajo relativamente nuevas, el éxito de su desarrollo, dependerá en mucho de la forma particular como se aborde el trabajo en la práctica cotidiana. Debemos diferenciar las motivaciones previas al trabajo y que se deben desarrollar en él, sirviendo entonces para la selección y para la evaluación, de aquellas que se desarrollarán en la práctica y sólo serán referencias para la evaluación. En el primer grupo tenemos:

a) Identificación con el trabajo

La base de todo buen desempeño en este tipo de labor radica en una fuerte identificación con el trabajo de campo y con el trabajo asociativo, sin ello, es imposible pretender una aplicación adecuada de la metodología propuesta.

b) Actitud investigativa

Las condiciones en que se desarrolla el trabajo exigen una atención permanente a todo lo que hay de significativo en los grupos y en su entorno y un esfuerzo por comprender y sistematizar toda la información necesaria para orientar exitosamente la labor.

c) Actitud positiva ante la crítica y la autocrítica

En la base del trabajo de equipo está la disposición a admitir los propios errores para corregirlos, sin hacer de ello fuente de conflictos. Esto no se refiere sólo al equipo asesor sino a la posibilidad de recibir críticas de las personas vinculadas a los grupos asociativos. Esta crítica debe no solo admitirse sino promoverse.

d) Actitud favorable al cambio.

La introducción de nuevos sistemas de trabajos y de ajustes permanentes, es un factor no solo inevitable sino deseable y necesario. Debe bus

carce el cambio positivo, sin aferrarse a nociones rígidas,

Las anteriores actitudes son exigidas por el trabajo y deben constituir puntos de partida. El mismo trabajo debe desarrollar y consolidar una forma de relación con los grupos caracterizada por un profundo respeto a las capacidades de los grupos que reciben la asesoría del equipo. Este respeto debe plasmarse en la confianza en la capacidad de la gente para resolver sus propios problemas y en el evitar toda relación de manipulación o control, respetando y estimulando la autonomía de los grupos.

A N E X O S

Anexo	1	Análisis de investigación de Formas Asociativas
	2	Modelos Funcionales Típicos
	3	Reconocimiento y Selección de núcleos
	4	Diagnóstico del núcleo
	5	Estudio de Pre-factibilidad
	6	Formación Grupal
	7	Autoproyecto de Factibilidad
	8	Plan de Capacitación
	9	Estudio de Factibilidad
	10	Plan de Cooperación
	11	Plan de Producción y Ventas - FATs urbanas
	12	Plan de Producción y Ventas - FATs rurales
	13	Plan de Comercialización
	14	Plan de Contabilidad
	15	Plan de Asesoría
	16	Integración de Formas Asociativas
	17	Financiación de Formas Asociativas

