



**PROVINCIA DE LA PAMPA
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**Fortalecimiento de las Capacidades Locales
de los sujetos de la Economía Social. Parte III**

INFORME FINAL

NOVIEMBRE 2021

Experta: Lic. Lucy Edit Alainez

Colaboradora: Lic. Marianela Giselle Giménez



Índice General

Resumen Ejecutivo.....	4
Introducción	5
1.-Recopilación de información de las actividades desarrolladas por la Subsecretaría de Economía Social.....	9
1.1.- Actividades desarrolladas por la Dirección General de Economía Social... 10	
1.2.-Actividades desarrolladas por la Dirección General de Agricultura Familiar.....	14
2.- Propuesta de una herramienta de Diagnóstico Socio Productivo la cual se utilizará en la Tarea 6.....	16
3.- Se definirán en conjunto con la contraparte provincial las tres organizaciones para el desarrollo de la Tarea 4. Asimismo, se definirá la dinámica (presencial o virtual) en función del contexto derivado de la pandemia Covid 19.....	26
4.- Fortalecimiento a Entidades de la Economía Social y a Movimientos Sociales en aspectos de Gestión Socio Organizacional.....	26
4.1.- Organización seleccionada: grupos precooperativos de Realicó.....	26
4.2.- Organización seleccionada: Cooperativa de Trabajo El Progreso Ltda. de Ingeniero Luiggi.....	34
4.3.- Organización seleccionada: Asociación de Productores Hortícolas Pampeanos de General Pico.....	40
5.- Se definirán en conjunto con la contraparte provincial las cinco localidades para el desarrollo de las Tareas 6 y 8. Asimismo, se definirá la dinámica (presencial o virtual) en función del contexto derivado de la pandemia Covid 19 para la realización de la Tarea 6.....	54
6.- Encuentro con Promotores de la Economía Social.....	54
6.1.- Localidad seleccionada: General Pico.....	54



6.2.- Localidad seleccionada: 25 de Mayo.....	60
6.2.- Localidades seleccionadas: General Acha, Intendente Alvear, Macachín, Telén, Toay, 25 de Mayo.....	63
7.- Se definirán en conjunto con la contraparte provincial la dinámica (presencial o virtual) para el desarrollo de la Tarea 8 en función del contexto derivado de la pandemia Covid 19.....	68
8.- Formación y asistencia a los Actores de la Economía Social.....	69
8.1.- Localidad seleccionada: 25 de Mayo.....	69
8.2.- Localidades seleccionadas: Realicó, General Pico y Santa Rosa.....	73
8.3.- Localidad seleccionada: Toay.....	86
9.- Documentación de las acciones realizadas.....	95
9.1.- “Mirando el territorio: Diagnóstico Socio Productivo para el Desarrollo Local”.....	96
9.2.- Mi Proyecto.....	106
Conclusiones y Recomendaciones Finales.....	107



Resumen Ejecutivo

El proyecto “Fortalecimiento de las Capacidades Locales de los sujetos de la Economía Social. Parte III” se propuso como objetivo fortalecer, a nivel local y regional, las capacidades de los promotores y actores de la Economía Social para el desarrollo y afianzamiento de dichas capacidades, contribuyendo de esta manera al Desarrollo Local en todo el territorio de la provincia de La Pampa.

En el informe se describen las tareas desarrolladas en un cronograma de trabajo de once meses, cuyos principales destinatarios fueron promotores y actores de la Economía Social de las localidades de 25 de Mayo, General Acha, General Pico, Ingeniero Luiggi, Intendente Alvear, Macachín, Realicó, Santa Rosa, Telén y Toay. A los fines del proyecto, se consideran promotores a representantes de equipos técnicos e idóneos de las Delegaciones del Ministerio de Desarrollo Social de La Pampa y de las Municipalidades o Comisiones de Fomento de cada localidad. En tanto que, los actores de la Economía Social comprenden a emprendedoras y emprendedores, asociaciones, cooperativas de trabajo y proyectos asociativos en vías de formalización.

Entre las actividades descritas en el presente estudio se destacan el diseño y sistematización de una herramienta de diagnóstico socio-productivo a disposición de los promotores de la Economía Social, a los fines de propiciar el abordaje de proyectos relacionados al sector desde un enfoque interdisciplinario, tanto social como productivo. Por otro lado, acciones de capacitación y asesoramiento a los actores de la Economía Social, desde las ciencias de la administración y de la psicología, para fortalecer habilidades y capacidades de planificación y gestión de sus proyectos individuales o asociativos.



Introducción

En el presente Informe se describen las tareas correspondientes al Proyecto “Fortalecimiento de las Capacidades Locales de los sujetos de la Economía Social. Parte III”, éste da continuidad a los proyectos anuales desarrollados a partir del mes de noviembre de 2016 y de octubre del año 2018.

Los tres proyectos complementan al objetivo general de la contraparte de la provincia de La Pampa, representada por la Subsecretaría de Economía Social perteneciente al Ministerio de Desarrollo Social, que aspira a “Promover el desarrollo de la Economía Social en todo el territorio, desarrollando a nivel local prácticas solidarias, asociativas y auto-gestionadas con la participación del Estado, particularmente en la primera etapa de desarrollo de las mismas”.

Es importante mencionar, que a los fines del Proyecto se consideran sujetos de la Economía Social a los promotores y actores. Entre los primeros se incluyen a representantes, equipos técnicos e idóneos de las Delegaciones del Ministerio de Desarrollo Social de La Pampa y de las Municipalidades o Comisiones de Fomento de cada localidad de la provincia. Entre los actores de la Economía Social se comprende a emprendedoras y emprendedores, asociaciones, cooperativas de trabajo, proyectos asociativos en vías de formalización.

A continuación, se enumeran las tareas realizadas en los once meses de ejecución del Proyecto y que se describen posteriormente en el Informe:

La Tarea 1 “Recopilación de información de las actividades desarrolladas por la Subsecretaría de Economía Social” se desarrolló a partir de dos entrevistas presenciales en la Casa de Gobierno ubicada en la ciudad de Santa Rosa. En la primera estuvo presente la Lic. Yolanda Carrizo de la Subsecretaría de Economía Social perteneciente al Ministerio de Desarrollo Social de La Pampa, representando a la contraparte provincial. Al segundo encuentro asistieron los directores de Economía Social y de Agricultura Familiar, los señores Sergio Gómez y Mariano Alende, respetivamente.

Para la Tarea 2 “Propuesta de una herramienta de Diagnóstico Socio Productivo la cual se utilizará en la Tarea 6”, se llevó a cabo en conjunto con la colaboradora, Lic. Marianela Giménez, el instrumento de diagnóstico denominado “Mirando el territorio: Diagnóstico Socio Productivo para el



Desarrollo Local” a los fines de compartirlo con los Promotores de la Economía Social de las localidades definidas en la Tarea 5.

En la Tarea 3, se definió con la contraparte provincial las tres organizaciones para el desarrollo de la Tarea 4: grupos precooperativos de la localidad de Realicó, Cooperativa de Trabajo El Progreso Ltda. de Ing. Luiggi y Asociación de Productores Hortícolas Pampeanos con sede en General Pico. Asimismo, se acordó la planificación de las actividades bajo la modalidad presencial, en las localidades de Realicó y General Pico, cumpliendo los protocolos sanitarios requeridos en el actual contexto derivado de la pandemia Covid 19. El encuentro con miembros de la cooperativa de Ing. Luiggi se acordó realizarla a través de una plataforma de videollamada.

La Tarea 4 “Fortalecimiento a Entidades de la Economía Social y a Movimiento Sociales en aspectos de Gestión Socio Organizacional.”, se desarrolló conjuntamente entre la experta, Lic. Lucy Alainez, y la colaboradora Lic. Marianela Giménez. En la localidad de Realicó, en coordinación con los equipos técnicos de la Municipalidad se organizaron dos encuentros presenciales en el Centro Cultural con tres grupos precooperativos dedicados a la producción de hortalizas, de alimentos y a la actividad textil. En el primero, se trabajó de manera grupal una herramienta de análisis y planificación de proyectos, en el segundo, se abordó con cada grupo temáticas de interés para los participantes.

En el encuentro virtual con el grupo de la Cooperativa El Progreso se trabajó sobre el tema “comunicación institucional”. En el caso de la Asociación de Productores Hortícolas, de manera presencial, se asesoró a la comisión directiva de la institución en la planificación y presentación del Proyecto “Fortalecimiento de la Economía Social y Agricultura Familiar en la Provincia de La Pampa” ante la Comisión Nacional de Microcrédito (CO.NA.MI.).

Durante la Tarea 5, se seleccionó en conjunto con la contraparte provincial las localidades para el desarrollo de las Tareas 6 y 8. Para la Tarea 6 se definieron las ciudades de General Pico y 25 de Mayo para el encuentro con equipos técnicos municipales de manera presencial en el primer caso y virtual en el segundo. Por otro lado, a los fines de sociabilizar la herramienta de diagnóstico socio productivo para el Desarrollo Local, con promotores de la Economía Social, correspondiente a la Tarea 6, se ejecutó de manera virtual para las siguientes localidades: General Acha, Intendente Alvear, Macachín, Telén y Toay. Además, las localidades de 25 de Mayo, General Pico, Realicó, Santa Rosa y Toay se establecieron en conjunto con la contraparte provincial para realizar la Tarea 8.



Las siguientes actividades se llevaron a cabo en el marco de la Tarea 6:

En la ciudad de General Pico, a través de un encuentro presencial entre la experta y equipos técnicos del Observatorio de Mercado Laboral de la Dirección de Nuevas Economías del municipio local, se trabajó sobre recomendaciones para el diseño de encuestas que posteriormente faciliten el procesamiento de datos e interpretación de resultados.

En la localidad de 25 de Mayo, se propició el intercambio a través de una plataforma de videollamada entre la experta y el referente local del municipio, para el asesoramiento en la planificación de acciones de capacitación y acompañamiento destinado a los actores de la Economía Social vinculados a su área de gobierno en pos de la mejora y crecimiento de sus proyectos.

Por último, se concretó la instancia virtual de sociabilización de la herramienta de diagnóstico socio productivo “Mirando el territorio: Diagnóstico Socio Productivo para el Desarrollo Local” con referentes de los gobiernos locales de las localidades de Intendente Alvear, Telén, Toay, General Acha y Macachin.

Durante el desarrollo de la Tarea 7 se definió en conjunto con la contraparte provincial llevar a cabo la Tarea 8, “Formación y asistencia a los Actores de la Economía Social”, de manera presencial en las localidades de Realicó, General Pico, Santa Rosa y Toay, en tanto que para la localidad de 25 de Mayo bajo la modalidad virtual.

En la Tarea 8, se ejecutaron las actividades que se enumeran a continuación:

Capacitación “Emprendiendo: de las ideas al proyecto” en la localidad de 25 de Mayo.

Dictado del módulo de emprendedorismo del Programa En Desarrollo de la Subsecretaría de Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social de La Pampa, para complementar la capacitación en el oficio, el cual varía según la localidad, a saber:

*Realicó: Sericicultura

*General Pico: Fitocosméticos

*Santa Rosa: Diseño de prototipos electrónicos para la vida cotidiana



En la localidad de Toay se organizaron dos encuentros con emprendedores y emprendedoras: “Marketing: clientes y propuesta de valor” y “Proceso de Ventas”.

Para finalizar, en la Tarea 9 “Documentación de las acciones realizadas” se sistematizaron dos documentos elaborados a partir del presente Proyecto: “Mirando el territorio: Diagnóstico Socio Productivo para el Desarrollo Local” y “Mi Proyecto”, quedando a disposición de la contraparte provincial.



1.- Recopilación de información de las actividades desarrolladas por la Subsecretaría de Economía Social.

Para la recopilación de información se pautaron dos entrevistas presenciales en Casa de Gobierno, ciudad de Santa Rosa. En la primera estuvo presente la Lic. Yolanda Carrizo de la Subsecretaría de Economía Social perteneciente al Ministerio de Desarrollo Social de La Pampa, representando a la contraparte provincial. Al segundo encuentro asistieron los directores de Economía Social y de Agricultura Familiar, los señores Sergio Gómez y Mariano Alende, respetivamente.

En diciembre de 2019 se incorpora al organigrama del Ministerio de Desarrollo Social la Subsecretaría de Economía Social, área que durante los cuatro años anteriores tuviera rango de Dirección General de Economía Social. Actualmente pertenecen a la Subsecretaría dos departamentos: la Dirección General de Economía Social y Dirección General de Agricultura Familiar.

El objetivo de la Subsecretaría de “Promover el desarrollo de la Economía Social en todo el territorio, desarrollando a nivel local prácticas solidarias, asociativas y auto-gestionadas con la participación del Estado, particularmente en la primera etapa de desarrollo de las mismas” tiene como finalidad favorecer el Desarrollo Local de las comunidades pampeanas. Entre los destinatarios de sus actividades se identifican a emprendedoras y emprendedores, asociaciones, cooperativas de trabajo, grupos precooperativos, trabajadores de la economía popular pertenecientes a movimientos sociales y productores de la agricultura familiar.

Además de la coordinación de las dos direcciones que la conforman, desde la Subsecretaría se han gestionado Programas ante diferentes ministerios del Gobierno Nacional para su ejecución en la provincia, algunos de ellos son:

* Programa de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social de la Comisión Nacional Del Microcrédito (CONAMI), Secretaría de Economía Social donde se solicitaron fondos para Microcréditos para organizaciones sociales y para la Subsecretaría, conformando la Red Provincial de Microcréditos.

* Ante la Dirección de Empresas Recuperadas se tramitó el aporte para las tres empresas recuperadas de la provincia.



* En la Secretaría de Articulación de Políticas Sociales se gestionaron dos programas: Banco de Materiales, herramientas y maquinarias, y Potenciar Trabajo.

* Además, se articuló con diferentes Programas para el Desarrollo de la Agricultura Familiar: Programa PROTAAL, Sembrar Soberanía y Manos a la Obra.

Para la ejecución de sus actividades y lograr los objetivos propuestos, la Subsecretaría de Economía Social cuenta con personal del Ministerio de Desarrollo Social y complementa su equipo técnico a través de proyectos financiados por el Consejo Federal de Inversiones a cargo de expertos en diferentes temáticas según lo requiera cada uno. En este marco los siguientes cinco proyectos se encuentran en ejecución:

* Descentralización de la gestión de monitoreo. Transferencia de Tecnología y metodología a equipos técnicos municipales y provinciales.

* Proyecto de conformación de emprendimientos sociales de producción y agregado de valor de aromáticas y aloe saponaria.

* Programa florícola de la Provincia de La Pampa

* Unidad de investigación y análisis continuo del campo de la Economía Social en la Provincia de La Pampa con lineamientos propositivos de intervención para el Desarrollo Local.

* Fortalecimiento de las Capacidades locales de los sujetos de la Economía Social. Parte III, cuya etapa inicial se detalla en el presente informe.

A continuación, se describirán las actividades y programas que desarrolla cada Dirección de la Subsecretaría e información de interés para el presente Proyecto:

1.1 Actividades desarrolladas por la Dirección General de Economía Social

Programa de Desarrollo de la Economía Social

El objetivo del programa es consolidar la institucionalidad de las micro finanzas por medio del otorgamiento de microcréditos para promover la constitución y fortalecimiento de actividades económicas que se desarrollen bajo los principios de la Economía Social.



El Programa es gestionado por cada Municipalidad o Comisión de Fomento, en articulación con instituciones locales a través de espacios de concertación o mesas de gestión entre otras denominaciones. Sus funciones son realizar la convocatoria e inscripción, definir criterios de selección, establecer los mecanismos de recupero de los fondos otorgados y registrar la información de cada crédito.

Esta herramienta permite financiar actividades económicas que se desarrollen en sectores productivos, comerciales o de servicios y se destina a personas mayores de 18 años, que no accedan a otros modos de financiación, con intenciones de iniciar el emprendimiento o que se encuentre en marcha, de modo individual o asociativo.

En el caso de las personas físicas se establece por Ley N° 2864 un 10% para personas con discapacidad, y se establecen como prioridad hasta un 30 % para financiar emprendimientos de jóvenes de 18 a 35 años y hasta un 30% más, para mujeres que se constituyen en único sostén de familia.

El monto del crédito se habilita para la adquisición de equipamiento (máquinas, herramientas), insumos (materia prima o materiales necesarios para la elaboración de los productos y / o servicios), reparación de bienes muebles indispensables para llevar adelante el emprendimiento y puesta en marcha o habilitación.

El Fondo de Economía Social por localidad para otorgar los microcréditos se compone de transferencias anuales según decisión del Consejo Provincial de Descentralización y del recupero.

Programa Participación Comunitaria

El objetivo del programa es financiar los proyectos comunitarios que propongan los Municipios o Comisiones de Fomento en conjunto con los espacios de concertación local para favorecer la participación activa de la comunidad en el diseño y ejecución de la política social local.

El Programa otorga fondos financieros bajo la modalidad de subsidio a entidades gubernamentales y no gubernamentales para priorizar:

a) Proyectos presentados por las organizaciones comunitarias, con el fin de propiciar una mayor participación de las mismas en el abordaje de diferentes aspectos de la realidad local, como así también favorecer acciones colectivas que beneficien a la sociedad en su conjunto.



b) Proyectos municipales de carácter promocional y preventivo, que promuevan la inclusión social, el acceso pleno y efectivo a derechos y el desarrollo de la comunidad.

c) La consolidación de los Consejos/Mesas Locales y Regionales que permitirá construir un modelo de gestión participativo y protagónico de las decisiones tomadas en torno a la política pública local y al desarrollo gradual de una perspectiva territorial regional a través de proyectos de carácter regional como consorcios, clusters, etc.

Los Municipios y Comisiones de Fomento destinarán un mínimo del 30% de los fondos recibidos a proyectos de Organizaciones Sociales, que se encuentren en situación regular para ser financiadas por medio del subsidio y cuyos Estatutos mencionen los fines sociales pertinentes.

Los proyectos presentados se enmarcarán dentro de los siguientes subprogramas:

a) Subprograma Desarrollo Comunitario e Integración Social: El objetivo es fortalecer la capacidad operativa y de gestión de las organizaciones comunitarias de base (clubes, escuelas, iglesias, etc.) que ofrecen actividades preventivas y promocionales que aseguran una mayor calidad de vida para la población.

b) Subprograma Atención de Grupos Prioritarios: se refiere al accionar sobre grupos de riesgo determinados: infancia, adolescencia, mujeres, ancianos, pueblos originarios, personas con discapacidad, etc.

c) Subprograma Auto-construcción de Mejoras Habitacionales: para grupos familiares focalizados por situaciones de hacinamiento, ausencia de núcleo húmedo o riesgo de la estructura de la vivienda, mediante una propuesta de auto construcción familiar, asistida con dirección técnica de obra.

d) Subprograma Movilidad Social Ascendente: esta línea pretende promover situaciones de esfuerzo personal en sus distintas variantes: intelectuales, de trabajo, solidarias (o militancia social), entre otras. Por lo tanto, se podrá proponer proyectos que incluyan beneficiarios para estímulos o becas (aportes) sociales para el desarrollo de las distintas metas.

e) Subprograma Complemento Nutricional: brinda el marco para un conjunto de acciones cuyo objetivo general es mejorar la alimentación de determinada población meta, por ejemplo: proyectos de aportes nutricionales a celíacos, diabéticos, etc.; talleres de educación de la salud sobre aprovechamiento de alimentos y/o proyectos de huertas comunitarias.

f) Subprograma Materiales Educativos: podrán implementarse programas destinados a dotar de elementos de aprendizaje y estudios a sectores que no tienen acceso a ellos y, por ende, encuentran una limitante más en su educación.



g) Subprograma Laboral: actividades que resuelvan de manera indirecta problemáticas laborales y/o de empleo.

h) Subprogramas alternativos: todo otro tipo de emprendimientos comunitarios que para el conjunto de la sociedad de cada localidad tenga carácter de prioritario.

Programa En Desarrollo

Es una estrategia integral para fortalecer e innovar los saberes del trabajo en varones y mujeres, entre 18 y 41 años, de bajos ingresos que trabajan o quieren trabajar por su propia cuenta, de primaria completa, que manifiestan querer seguir capacitándose en oficios y/o finalizando los estudios secundarios.

Se capacita a las personas en oficios elegidos por los propios participantes del programa y que son al mismo tiempo requeridos localmente y se desarrollan articulaciones para la formación continua y la terminalidad educativa

Los participantes acceden a un circuito de formación que incluye el desarrollo personal, el aprendizaje de un oficio y la elaboración un Proyecto Productivo con tutorías personalizadas promoviendo oportunidades de acceso y de permanencia en el emprendedurismo productivo local.

Además, permite fortalecer las competencias de empleabilidad y de participación ciudadana y remover las barreras y discriminaciones de género, económicas y sociales, que limitan su desarrollo laboral.

Hasta el 2019, el Programa se organizó en tres módulos, a saber:

Módulo 1: "Identificación de saberes del trabajo y empoderamiento"

Módulo 2: "Aprendiendo un oficio"

Módulo 3: "Emprendedurismo"

Este año se prevé continuar con dicho programa contemplando un cuarto módulo para el acompañamiento de los proyectos productivos que surjan del proceso de capacitación mediante estrategias de incubación que permitan el seguimiento de las acciones iniciadas.

El Sr. Sergio Gómez, destacó que la implementación de este programa busca fortalecer e innovar las políticas de formación para el trabajo emprendedor, contribuyendo por su intermedio a un desarrollo económico y social más sostenible e incluyente.



1.2 Actividades desarrolladas por la Dirección General de Agricultura Familiar

En diciembre de 2019 se incorpora el área de agricultura familiar al Ministerio de Desarrollo Social dentro de la Subsecretaría de Economía Social. El director, Mariano Alende, indicó que el sujeto de intervención de su planificación institucional es el productor agrícola-ganadero cuya mano de obra es familiar predominantemente y su organización tiene por objetivo el consumo familiar y posterior comercialización de excedentes, caracterizados por las dificultades en el acceso al crédito y el escaso capital en cuanto a tierras y tecnologías.

A continuación, se describen las actividades desarrolladas en el primer año de gestión de la Dirección General de Agricultura Familiar dirigidas principalmente a productores hortícolas, florícolas, avícolas y caprinos:

Proyecto de Inclusión Socio-Económica en Áreas Rurales (PISEAR)

Este proyecto se desarrolla con aportes nacionales, del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, y provinciales con el objetivo de promover la inclusión socio-económica de las familias rurales pobres a través de:

- * el fortalecimiento de organizaciones mejorando su capacidad de organización, planificación y gestión,
- * la mejora en las condiciones de vida y producción facilitando el acceso a inversiones, infraestructura y servicios comunitarios,
- * el acceso sostenible a mercados.

Los destinatarios del proyecto son pobladores rurales con altos niveles de pobreza y/o vulnerabilidad:

- * Organizaciones formales e informales de trabajadores rurales.
- * Organizaciones formales e informales de pequeños productores familiares.
- * Organizaciones de productores familiares intermedios y transicionales.
- * Comunidades de Pueblos Originarios.

El Proyecto PISEAR atiende a la inclusión socioeconómica con estrategias de carácter transversal, sobre tres ejes: género, sustentabilidad ambiental y respetando la cultura de los pueblos originarios.



Conversatorios y capacitaciones

La Dirección coordinó y ejecutó nueve conversatorios virtuales sobre Economía Social y Agricultura Familiar, con los siguientes ejes temáticos.

- * Agricultura Familiar y Ferias de la Economía Social.
- * Desafíos de la Economía Social, Popular y Solidaria para la generación de trabajo y producción.
- * La Construcción de la Economía Social, Popular y Solidaria desde la Agroecología y Agricultura Familiar.
- * Circuitos Socioeconómicos y Transformación Social
- * Desarrollo Tecnológico y Agricultura Familiar, el rol del CERET y la experiencia del CIPAF.
- * Economía Social en el siglo XXI, una experiencia sistémica.
- * Cadenas agroindustriales y circuitos socioeconómicos alternativos. Construyendo articulaciones desde la Economía Social y Solidaria.
- * Herramientas participativas para la producción e intercambio de alimentos. Sistemas participativos. Moneda social, unidades agroecológicas”
- * Economía Social, Popular y Solidaria y la Agricultura Familiar.

Entre las capacitaciones, presenciales y virtuales, las temáticas abordadas fueron: Horticultura, Aromáticas, Floricultura y viverismo, Producción avícola, Huerta familiar otoño/invierno, Iniciación en Huerta Agroecológica, biofertilizantes sólidos y líquidos, Producción de cebolla, Producción de zapallo en zona semiárida, Cultivo de batata, Producción de tomate de Polarización Abierta, Mantenimiento de Parques y Jardines, y Plantas de Interior para emprendedores viveristas. Taller de Producción Familiar de Pollos y huevos

El entrevistado Mariano Alende indicó que la pandemia potenció el desarrollo de las temáticas propias de la Agricultura Familiar desde la virtualidad. Tal es así que todas las actividades tuvieron muy buena repercusión e impacto en la transferencia de conocimientos. Además, aclaró, que la mayoría de los talleres y conversatorios se llevaron a cabo en articulación con otros organismos como Ministerio de la Producción, INTA, SENASA, CERET, etc.

Otras actividades

Las actividades de la Dirección de Agricultura Familiar, se complementaron con trabajo en territorio mediante la asistencia técnica de profesionales en el área o mediante la entrega de insumos necesarios para la planificación de la producción, como por ejemplo semillas y plantines a emprendimientos productivos hortícolas de base familiar, huertas municipales y



emprendimientos comunitarios o pollitas ponedoras como parte de las actividades de promoción de la avicultura familiar.

Por último, se menciona, que la Dirección integra las Mesas Provinciales que a continuación se listan:

- * Coordinación de la Mesa Hortícola Provincial (tres reuniones virtuales a lo largo del año)

- * Participación en la Mesa de Economía Social, convocada por la Dirección General de Economía Social

- * Participación en la Mesa Provincial de Alimentos, convocada por la Dirección General de Economía Social

2.- Propuesta de una herramienta de Diagnóstico Socio Productivo la cual se utilizará en la Tarea 6.

En conjunto con la colaboradora, Lic. Marianela Giselle Giménez, se elaboró un cuestionario acompañado de las instrucciones y conceptos teóricos necesarios para la aplicación de dicho instrumento como herramienta de diagnóstico socio productivo del territorio con la finalidad de sociabilizarlo con los promotores de la Economía Social, que a continuación se transcribe:

MIRANDO EL TERRITORIO: Diagnóstico Socio Productivo para el Desarrollo Local

Se propone observar el territorio y sus condiciones con una mirada integral desde lo social, económico, político, ambiental, urbano y tecnológico para el desarrollo de la comunidad que permita identificar puntos de inflexión, reflexionar y delinear estrategias y acciones para el bienestar de las personas y su entorno.

Uno de los aspectos importantes para el desarrollo es la incorporación de innovaciones a la base productiva y en el tejido organizacional del territorio para la generación de empleo de manera inclusiva y sostenible. Dichas innovaciones pueden ser de carácter tecnológica y ambiental, de gestión y organización o sociales, laborales e institucionales.

En este marco, la Economía Social representa nuevas formas de organización de los procesos de producción y comercialización bajo los valores de solidaridad y ayuda mutua que colaboran con el objetivo de Desarrollo Local.

Algunos conceptos para compartir:



Desarrollo Local

Arroyo (2003) considera al desarrollo local como un proceso que genera crecimiento económico e inclusión social, entendiendo por inclusión social generar empleos e ingresos principalmente para los sectores más vulnerables de la población.

Vázquez Barquero (1998, p. 3) define al desarrollo local como “un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial del desarrollo existente en el territorio, conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o territorio”. Agrega que en el proceso de desarrollo local se pueden identificar tres dimensiones: una económica, otra sociocultural y, finalmente, una dimensión político-administrativa, en la que las políticas territoriales permiten protegerlo de las interferencias externas (Vázquez Barquero, 1988, citado en Villar, 2007, p. 25)

Economía Social

La Economía Social por su parte, constituye una forma de producción, comercialización y de distribución basado en el asociativismo, la democratización y la ayuda mutua. Incluye a cooperativas y mutuales, a fábricas recuperadas, a emprendimientos asociativos promovidos por movimientos sociales y a experiencias de ferias, comercio justo, entre otros.

Se considera a la Economía Social tanto como una posibilidad para generar ingresos y puestos de trabajo en determinadas actividades y condiciones, como también una forma de organización social que permite satisfacer necesidades, entre ellas, servicios públicos, vivienda, alimentación, vestimenta, salud, educación y capacitación, etc. en los ámbitos locales. Por tales motivos, se apuesta a una economía social que favorezca la inclusión social y que se proponga además como un camino para la construcción de actores colectivos y redes socio-económicas insertas en entramados productivos y cadenas de valor locales y regionales. (Casalis)

Agricultura Familiar

La ley de Agricultura Familiar, 27.118, define como agricultor y agricultora familiar a aquel que lleva adelante actividades productivas agrícolas, pecuarias, forestal, pesquera y acuícola en el medio rural y reúne los siguientes requisitos:

- a) La gestión del emprendimiento productivo es ejercida directamente por el productor y/o algún miembro de su familia;
- b) Es propietario de la totalidad o de parte de los medios de producción;



c) Los requerimientos del trabajo son cubiertos principalmente por la mano de obra familiar y/o con aportes complementarios de asalariados;

d) La familia del agricultor y agricultora reside en el campo o en la localidad más próxima a él;

e) Tener como ingreso económico principal de su familia la actividad agropecuaria de su establecimiento;

f) Los pequeños productores, minifundistas, campesinos, chacareros, colonos, medieros, pescadores artesanales, productor familiar y, también los campesinos y productores rurales sin tierra, los productores periurbanos y las comunidades de pueblos originarios comprendidos en los incisos a), b), c), d) y e).

Cadena Productiva

En la actividad productiva, las empresas se relacionan con otras empresas y con organizaciones o instituciones no empresariales, formando cadenas productivas que incluyen desde el abastecimiento de materias primas, insumos, energía, agua, etc., hasta la producción final de los productos (bienes o servicios), recorriendo las diferentes fases del proceso de transformación productiva. En una visión amplia del concepto de cadena productiva cabe distinguir, pues, no sólo las relaciones entre empresas proveedoras y clientes, sino también:

- El medioambiente que posibilita la actividad, esto es, el conjunto de recursos naturales disponibles (energía, agua, tierra, materias primas). Asimismo, el medioambiente es el sumidero que recibe los impactos (residuos y contaminación) provocados por la actividad productiva y de consumo. Todos estos factores no son considerados en la contabilidad empresarial, aunque inciden en las perspectivas de desarrollo de un sistema productivo ya que definen sus límites y características distintivas.

- La dotación de recursos humanos calificados, es decir, la dotación y niveles de especialización de los recursos humanos que pertenecen al sistema económico considerado.

- El contexto social e institucional territorial, esto es, el conjunto de actores socioeconómicos y su grado de organización territorial, las normas y tradiciones que determinan la propensión a la asociatividad entre entidades productoras, y las instancias concretas (formales e informales) de encuentro y coordinación entre dichos actores.



- El marco jurídico y regulatorio existente, que constituye el conjunto de normas que afectan al desarrollo de las actividades socioeconómicas y de las acciones colectivas.

Cada eslabón de la cadena productiva está constituido por uno o varios agentes económicos o institucionales que realizan actividades similares en el proceso de transformación y agregación de valor al producto. En cualquiera de dichos eslabones de la cadena productiva pueden introducirse elementos de innovación, lo cual constituye una de las principales ventajas de incorporar un enfoque de cadenas productivas con preferencia al tradicional planteamiento sectorial, ya que permite identificar puntos de actuación posibles para la mejora de la eficiencia de dicha cadena productiva y de sus elementos integrantes

Actividad. Trabajo. Empleo

Actividad: Se trata de un concepto muy amplio, que abarca todo el dinamismo de la vida humana requiere un esfuerzo que no incluye solamente al trabajo, sino también el desenvolvimiento de todas las facultades humanas en otras diversas esferas: doméstica, deportiva, cultural, asociativa y política. La actividad es algo que tiene en primer lugar un sentido para quien la realiza y que se hace para obtener de manera directa un bien o acceder a un servicio con el objeto de satisfacer una necesidad, material o inmaterial. (Fouquet, A., 1998)

El trabajo podría entonces ser definido tentativamente como "una actividad coordinada de hombres y mujeres, orientada hacia una finalidad específica, que es la producción de bienes y servicios que tengan una utilidad social". Para realizarlo se requiere la movilización de todo el ser humano, es decir de la fuerza física y/o de las capacidades psíquicas (afectivas y relacionales) y cognitivas, y la puesta en práctica de las calificaciones, competencias profesionales y experiencia de los trabajadores.

El empleo, por el contrario, es una relación que vincula el trabajo de una persona con una organización dentro de un marco institucional y jurídico que está definido independientemente de aquella, y que se constituyó antes de su ingreso en la empresa. Se trata de un trabajo abstracto, que es susceptible de ser dividido en unidades elementales y de reagruparlas alrededor de un puesto de trabajo, que es reconocido como socialmente útil. Es una relación laboral que permanece en el tiempo y tiene un carácter mercantil, pues se intercambia por un salario asignado individualmente; goza de ciertas garantías jurídicas y de la protección social y está normatizado mediante una clasificación resultante de reglas codificadas en los estatutos profesionales o en los convenios colectivos de trabajo.



Planificación. Diagnóstico socio productivo

En el proceso de planificación se establecen los objetivos y las estrategias o acciones para lograr dichas metas, por ejemplo, las políticas destinadas al desarrollo local donde se organiza el futuro de un territorio. Previamente es necesario hacer un diagnóstico de la situación actual que permita observar los puntos fuertes y débiles, y los obstáculos y oportunidades del contexto.

A continuación, se enumeran interrogantes que invitan a la reflexión de múltiples variables y que se sistematizan en forma de tabla para facilitar la mirada holística del territorio:

Dimensión sociocultural

> ¿Quiénes son los principales referentes o actores claves de la localidad?

Entre ellos se pueden identificar a:

Emprendedores/as

Empresas

Asociaciones

Clubes

Cooperativas

Proyectos comunitarios

Movimientos sociales

Gobierno

Otras instituciones

Otras organizaciones

>De los referentes claves identificados anteriormente, ¿Quiénes pueden ser aliados potenciales en los proyectos de Desarrollo Local?

>¿Se articula con otras localidades? ¿en qué actividades? ¿cómo se vinculan?

¿Se trabaja en conjunto con otras localidades en proyectos sociales, económicos, urbanos, ambientales, educativos, o de otras características? ¿cómo se organizan? ¿con qué objetivos?

>¿Qué actividades se desarrollan con un objetivo inclusivo? ¿con perspectiva de género? ¿para la inclusión de personas con discapacidad? ¿otras situaciones?

>¿Qué le propone la comunidad a las juventudes para estudiar, trabajar, recrearse, participar?



¿Cuáles son las actividades de la comunidad con mayor participación de jóvenes? ¿qué actividades para la juventud harían falta en la comunidad?

Dimensión económica

>¿Cuáles son las actividades económicas (productivas, comerciales y de servicios) que se desarrollan a nivel local? ¿En qué trabajan las personas?

¿Cómo definiría el perfil económico de la localidad?

¿Qué alternativas se consideran para generar trabajo?

>¿Qué necesidades del mercado satisface? ¿Hay necesidades insatisfechas que representan oportunidades de negocio?

¿Se podrían desarrollar nuevas actividades económicas?

>¿Cuáles son las tres características significativas de las unidades económicas de la localidad?

- son mano de obra intensivo o no
- tamaño por cantidad de personas que trabajan
- grado de formalidad / informalidad
- acceso a la información / conocimientos
- acceso a financiamiento

>¿Cuáles son los servicios bancarios, financieros disponibles en la localidad?

Dimensión tecnológica:

>¿Qué tipo de tecnología se utiliza en los diferentes sectores económicos?

>¿Se genera valor agregado en las actividades económicas de la localidad? ¿En cuáles?

>¿Cómo se socializa o comparte información entre las referentes locales y hacia la comunidad?

>Innovación, creatividad y capacidad de adaptación a cambios

> ¿Se aplican prácticas productivas y/o comerciales sustentables?

Teniendo la cuenta la relación entre las actividades humanas y el medio ambiente, se busca posibilitar el desarrollo sustentable.



Dimensión urbano ambiental:

> Qué caracteriza la zona urbana, periurbana y rural de la localidad?

> ¿Cuáles son las principales rutas y caminos vecinales?

> ¿Cuáles son los medios de transporte, logística y comunicación disponibles?

¿Hay transportes locales desde y hacia diferentes centros comerciales y productivos? ¿hay comisionistas u otros servicios de correo? ¿Cómo es la calidad de los servicios de internet?

> ¿Qué recursos naturales se destinan a la producción?

Dimensión subjetiva: identidad y saberes

> ¿Cuáles son las características que definen la identidad* de la localidad?

*Identidad: En el contexto socio productivo, representa el medio por el cual los grupos de trabajo se orientan a sí mismos y mediante la cual los individuos adquieren su propio sentido de seguridad e identidad como miembros y de esta manera genera la creación del compromiso compartido. Define al grupo, base del comportamiento individual y de las relaciones interpersonales dentro del mismo. Sentimiento que favorece el cambio, permitiendo a sus miembros, asumir responsabilidad de acciones.

Teniendo en cuenta el plano temporal pasado, presente y futuro. Sus potencialidades, recursos sociales, económicos, culturales e intelectuales.

> ¿Qué saberes, habilidades y competencias se observan en la población? ¿cómo se adquieren?

En relación a la construcción de conocimientos, capacitación y actualización de los mismos. En qué contextos surgen, como se crean y transmiten.

> ¿Cómo evalúa el grado de avance / de desarrollo en la comunidad del asociativismo, cooperativismo, y de la Economía Social (incluye AF)?

Se cuentan con registros informativos de antecedentes que sirvan de guía y revisión para identificar y potenciar características que hacen al desarrollo de la comunidad.

> ¿Se trabaja en equipo*, con solidaridad y participación?



Con una visión de progreso hacia el futuro, basado en relaciones interpersonales de confianza y motivación.

* Trabajo en equipo: La denominación surgió después de la Primera Guerra Mundial. Hoy en día, es una forma de trabajo eficiente que integra varios puntos de vista y que sirven para establecer objetivos con un fin común y resolver eficientemente situaciones que surgen en el ámbito económico, político y social. Basado en la colaboración y participación activa de sus miembros. Siendo la comunicación, los canales y formas de la misma, un factor decisivo.

> ¿Qué personas lideran*, inspiran? ¿Quiénes representan la figura de liderazgo*?

Personas que forman parte de un grupo dentro de la comunidad con un fin común basado en la producción y que ocupan un rol de orientación y acompañamiento.

*Liderazgo: Si bien es un concepto amplio, sobre el cual actualmente no existe consenso dado los diversos contextos en los que se aplica. Tomamos los aportes de Bass (1990), quien señaló que el liderazgo no era sólo un proceso de influencia del líder sobre otros sino un proceso de interacción que podría ser influenciado por cualquier persona involucrada. Para Bass “el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que suele implicar una estructuración o reestructuración de la situación y las percepciones y expectativas de los miembros. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo genera motivación de los demás en el grupo. Esta visión implica dejar de lado los conceptos de liderazgo desde una mirada individual y coactiva, dando lugar al sentido de confianza, participación y cooperación de los miembros de un grupo, comunidad u organización, brindando oportunidades y seguridad frente a las amenazas del contexto.

En el ámbito productivo, el liderazgo es un método de gestión que se relaciona específicamente con el cumplimiento de metas planteadas, con una mirada progresiva en la que los integrantes participan en el proceso de toma de decisiones de una manera activa, promoviendo el crecimiento, promoviendo habilidades de pensamiento crítico, reflexivo y creativo para obtener formas innovadoras de producción.

Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas:

¿Con que recursos humanos y materiales dispone la comunidad para pensar estrategias de Desarrollo Local? ¿Qué hace falta para llevarlas adelante?

Capacitación

Fortalecer redes

Financiamiento



Procesos de incubación o asesoramiento
Espacio físico o tierra
Infraestructura
Logística y/o transporte

¿Cuáles serían los principales obstáculos?

¿Qué oportunidades presenta el contexto para el Desarrollo Local de la comunidad?

Metas:

> ¿Se puede diversificar la oferta?

Las unidades económicas actuales, ¿pueden ofrecer nuevos productos o servicios?

> ¿Se pueden desarrollar o fortalecer cadenas productivas existentes?

¿Se pueden generar nuevos procesos o agregado de valor a las cadenas productivas existentes? ¿Se pueden desarrollar nuevas actividades económicas en la comunidad?

> ¿Se puede ampliar el mercado?

A qué sector de la población está dirigido, a que sectores geográficos

> ¿En qué sectores económicos y de organización se puede innovar, ser creativos?

¿Qué nuevos procesos o aspectos del proceso productivo se pueden desarrollar de manera creativa/innovadora?

¿Qué otras formas de organización se pueden aplicar a la producción y comercialización?

Bibliografía consultada:

Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. Neffa, Julio César. Orientación y Sociedad. Facultad De Humanidades y Ciencias de la Educación. UNLP. 1999.

Desarrollo local y territorial. Aportes metodológicos y teóricos para las políticas públicas. Alejandro Casalis. Revista de ciencias sociales, segunda época N° 19, otoño de 2011, pp. 159-175

El enfoque del desarrollo económico inclusivo y sostenible en las políticas públicas locales. Francisco Albuquerque. Imprenta Comercial. Motril. 2019



**MIRANDO EL TERRITORIO:
Diagnóstico Socio Productivo para el Desarrollo Local**

Dimensión Sociocultural ¿Quiénes?	Dimensión Económica ¿Qué?	Dimensión tecnológica ¿Cómo?	Dimensión urbano ambiental ¿Dónde?	Dimensión subjetiva: identidad y saberes ¿Por qué?	Metas ¿A dónde queremos ir?
<p>¿Quiénes son las y los principales referentes o actores claves de la localidad?</p> <p>¿Quiénes pueden ser aliados/as potenciales en los proyectos de Desarrollo Local?</p> <p>¿Se articula con otras localidades? ¿en qué actividades? ¿cómo se vinculan?</p> <p>¿Qué actividades se desarrollan con perspectiva de género?</p> <p>¿Qué le propone la comunidad a la juventud para estudiar, trabajar, recrearse, participar?</p>	<p>¿Cuáles son las actividades económicas (productivas, comerciales y de servicios) que se desarrollan a nivel local? ¿En qué trabajan las personas? ¿Qué necesidades del mercado satisface? ¿Hay necesidades insatisfechas que representen oportunidades de negocio? ¿Cuáles son las tres características significativas de las unidades económicas de la localidad? ¿Cuáles son los servicios bancarios / financieros disponibles en la localidad?</p>	<p>¿Qué tipo de tecnología se utiliza en los diferentes sectores económicos? ¿Se genera valor agregado en las actividades económicas de la localidad? ¿En cuáles? ¿Cómo se socializa o comparte información entre las y los referentes locales y hacia la comunidad? Innovación, creatividad y capacidad de adaptación a cambios ¿Se aplican prácticas productivas y/o comerciales sustentables?</p>	<p>¿Qué caracteriza la zona urbana, periurbana y rural de la localidad?</p> <p>¿Cuáles son las principales rutas y caminos vecinales?</p> <p>¿Cuáles son los medios de transporte, logística y comunicación disponibles?</p> <p>¿Qué recursos naturales se destinan a la producción?</p>	<p>¿Cuáles son las características que definen la identidad de la localidad? ¿Qué saberes, habilidades y competencias se observan en la población? ¿cómo se adquieren? ¿Cómo evalúa el grado de avance / de desarrollo en la comunidad del asociativismo, cooperativismo, y de la Economía Social y Agricultura Familiar? ¿Se trabaja en equipo, con solidaridad y participación? ¿Qué personas lideran, inspiran? ¿Quiénes representan la figura de liderazgo?</p>	<p>¿Se puede diversificar la oferta?</p> <p>¿Se pueden desarrollar o fortalecer cadenas productivas existentes?</p> <p>¿Se puede ampliar el mercado?</p> <p>¿En qué sectores económicos y aspectos se puede innovar, ser creativos?</p>



3.- Se definirán en conjunto con la contraparte provincial las tres organizaciones para el desarrollo de la Tarea 4. Asimismo, se definirá la dinámica (presencial o virtual) en función del contexto derivado de la pandemia Covid 19.

Para ejecutar la Tarea 4 “Fortalecimiento a Entidades de la Economía Social y a Movimientos Sociales en aspectos de Gestión Socio Organizacional.” se definieron con la contraparte provincial las organizaciones que a continuación se enumeran:

Grupos precooperativos de Realicó: en articulación con la Secretaría de Desarrollo Social de la Municipalidad de Realicó se organizaron dos encuentros presenciales en las instalaciones del Centro Cultural respetando los protocolos sanitarios dispuestos en el contexto de distanciamiento social derivado de la pandemia por Covid 19. A la fecha se encuentran en actividad tres grupos dedicados a la horticultura, elaboración de alimentos y producción textil.

Cooperativa de Trabajo El Progreso Ltda de Ing. Luiggi: se planificó acompañar a miembros de la cooperativa, bajo la modalidad virtual, en relación a herramientas y habilidades para la comunicación institucional interna y externa.

Asociación de Productores Hortícolas Pampeanos de General Pico: se consensuó trabajar de manera presencial con la comisión directiva de la Asociación en la formulación del proyecto “Fortalecimiento de la Economía Social y Agricultura Familiar en la Provincia de La Pampa” a presentar ante la Comisión Nacional de Microcrédito (CO.NA.MI.).

4.- Fortalecimiento a Entidades de la Economía Social y a Movimientos Sociales en aspectos de Gestión Socio Organizacional.

4.1.- Organización seleccionada: grupos precooperativos de Realicó

Se definió con la contraparte provincial acompañar los proyectos productivos asociativos de Realicó con el objetivo de complementar la asistencia técnica en aspectos productivos que actualmente realiza el municipio de la localidad.

Actualmente se encuentran en actividad el grupo de productores hortícolas con asistencia técnica desde INTA ProHuerta y la Huerta Comunitaria local, el grupo de elaboración de alimentos en las instalaciones del comedor



municipal bajo las recomendaciones sanitarias del área de Bromatología y el grupo de producción textil.

En articulación con la Secretaría de Desarrollo Social de la Municipalidad de Realicó se organizaron dos encuentros presenciales en las instalaciones del Centro Cultural respetando los protocolos sanitarios dispuestos en el actual contexto de distanciamiento social derivado de la pandemia por Covid 19, que a continuación se describen:

Al primer encuentro asistieron 18 personas de los tres grupos de trabajo y estuvieron presentes el Sr. Rodrigo Giraud, Subdirector de Economía Social del Ministerio de Desarrollo social y la Sra. Julieta Cavallo, Secretaria de Desarrollo Social de la Municipalidad de Realicó. El mismo tuvo una duración de dos horas y bajo la modalidad de taller se explicó la siguiente herramienta de análisis y planificación de proyectos que las y los participantes fueron completando y posteriormente compartieron de manera oral sus respuestas e inquietudes:

Mi Proyecto:					
1. ¿Qué?	2. ¿A Quién?	3. ¿Dónde?	4. ¿Por qué?	5. ¿Cómo?	6. ¿A dónde queremos ir?
¿Qué productos y servicios ofrecemos?	¿Qué caracteriza a los clientes actuales y potenciales?	¿Dónde se ubica el proyecto?	¿Cómo se inició el proyecto?	¿Cómo se organizan las tareas?	¿Puedo innovar en productos o servicios para alcanzar nuevos clientes?
¿Qué necesidades del mercado satisface?	¿Cuáles son los canales o medios de venta?	¿Cuáles son nuestros recursos naturales, materiales (instalaciones, máquina, herramientas) y tecnológicos?	¿Por qué hago lo que hago?	¿Cómo se divide el tiempo en las diferentes actividades?	¿Existen otras formas de organizarnos?
¿Cuáles son los atributos de mi producto o servicio?	¿Dónde se ofrecen y/o comercializan los productos o servicios?	¿Cómo se obtienen las materias primas?	¿Qué valores inspiran el proyecto?	¿Cómo se accede a nuevos conocimientos y tendencias del mercado?	¿Cómo potenciar los recursos y capacidades disponibles?
¿Conocemos nuestros competidores? ¿Qué ofrecen?	¿en qué zona geográfica?	¿Cómo es la relación comercial con los proveedores y transportistas?	¿Qué personas lideran e inspiran?	¿Se aplican prácticas sustentables?	
	¿Cómo se comunica a los clientes la propuesta de valor, lo que se ofrece?				



El encuentro inició con la presentación de la experta, Lucy Alainez, y la colaboradora, Marianela Giménez, para seguidamente comenzar a desarrollar la metodología de trabajo propuesta. Se presentó un cuadro, organizado en 5 dimensiones: ¿Qué?, ¿A Quién?, ¿Dónde?, ¿Por qué? y ¿Cómo?, bajo la forma de interrogantes permitió abordar aspectos comerciales, productivos, de organización, sobre liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. A partir de las preguntas las y los participantes describieron su situación actual y reflexionaron en relación a sus objetivos para cada una de esas variables completando la última columna de la herramienta: ¿A dónde queremos llegar?

Al mismo tiempo que desarrollaban el análisis de su proyecto identificaban la importancia de establecer metas a corto y mediano plazo para el crecimiento y consolidación de sus actividades.

Además, la dinámica participativa permitió compartir experiencias, sugerir alternativas a las problemáticas planteadas y manifestar los temas de mayor interés.

A los quince días del primer encuentro, se organizó el segundo en tres instancias de una hora cada una para trabajar por grupo. En primer lugar, asistieron las 4 personas que llevan adelante el proyecto de elaboración de viandas y panificados en las instalaciones del Comedor Municipal. Luego participaron 6 integrantes del grupo de Producción Hortícola y finalmente las 10 mujeres que están iniciando la actividad textil.

Los grupos de elaboración de alimentos y cultivo de hortalizas disponen del acompañamiento técnico en los productivo de parte del municipio y en función de lo trabajado en el primer taller se decidió abordar como temáticas del segundo encuentro, el plan de ventas, el trabajo en equipo y la comunicación dentro del grupo.

El encuentro se organizó se organizó en tres partes:

Parte I: Objetivos

Parte II: Plan de Ventas

Parte III: Fortaleciendo el Equipo de Trabajo

Para el desarrollo del taller se entregó a los presentes material de trabajo con el siguiente contenido:



Parte I: Objetivos

- 1) Compartimos las metas planteadas en el primer encuentro
- 2) Identificamos las metas relacionadas al área de ventas

Parte II: Plan de ventas

- 3) Miramos el video "El vendedor de enciclopedias"
- 4) Intercambiamos reflexiones
- 5) Elaboración del Plan de Ventas:

LAS 6 CLAVES DE LAS VENTAS

CLAVE 1 ⇒ "Conocer lo que estoy vendiendo."

CLAVE 2 ⇒ "Conocer a quién le estoy vendiendo."

CLAVE 3 ⇒ "La preventa. Preparando el plan de ventas del
emprendedor."

CLAVE 4 ⇒ "La preventa. Preparando el terreno y buscando los
primeros clientes."

CLAVE 5 ⇒ "El momento de la verdad."

CLAVE 6 ⇒ "El seguimiento, la fidelización."

- ¿Qué estamos vendiendo?
- ¿Quiénes son los clientes potenciales?
- ¿Qué cantidad estimo vender?
- ¿Cómo buscar y contactar los primeros clientes? ¿Cómo comunicarlo?

Para cumplir los objetivos de ventas,

- ¿Cuál es mi capacidad de producción y tiempos disponibles para la producción?
- ¿Cómo dividimos las tareas y responsabilidades?

Parte III: Fortaleciendo el equipo de trabajo

"La seguridad en uno mismo dentro de la
producción y la eficacia en el rendimiento "



Previsión de objetivos claros y definidos

- Adonde quiero ir, que espero de mí mismo
- Ser autónomos desde el inicio de la tarea hasta el logro de los objetivos, teniendo la capacidad de poder resolver los posibles problemas que subyacen al proceso

Truco de la ballena

- Premiar el esfuerzo desde la palabra (hacer algo bien) reforzando el comportamiento deseado
- La corrección está dirigida al comportamiento en sí, no hacia la persona, fomentando el crecimiento como equipo

Conceptos claves

- **Comunicación:** Instrumento indispensable para el manejo de la información dentro del equipo de trabajo. Es importante tener en cuenta que el manejo de la comunicación dará lugar a la construcción de conocimientos, como así también a la búsqueda de capacitación y actualización de los mismos.
- **Trabajo en equipo y participación:** En este sentido cabe mencionar que, a diferencias de los equipos, los grupos están conformados por dos o más individuos que son interdependientes y en general se reúnen para alcanzar objetivos individuales. Por otra parte, los equipos de trabajo producen un valor extra debido a la coordinación en el trabajo por parte de sus integrantes. Es decir, los grupos actuarían de una forma más individual y se basarían en una organización jerárquica, en cambio los equipos trabajarían de manera integrada y serían más horizontales, persiguiendo un objetivo en común, al cual se llega a través del consenso. El equipo de trabajo tiene la característica de que todos sus integrantes comparten el mismo nivel de participación tanto en lo relativo a la organización como a la toma de decisiones. De esta manera se comparte participación y responsabilidades, generando compromiso entre sus integrantes para con la actividad o proyecto a desarrollar. Dando lugar a la formación de la identidad con una visión de progreso hacia el futuro.
- **Liderazgo:** Es un proceso de interacción que podría ser influenciado por cualquier persona involucrada dentro del equipo. Se caracteriza por la capacidad que puede adquirir un miembro del grupo (cualquiera de ellos) de generar motivación e inspirar a los demás. Esta visión implica dejar de lado los conceptos de liderazgo desde una mirada individual y coactiva, dando lugar al sentido de confianza, participación y cooperación de los miembros de un grupo, comunidad u



organización, brindando oportunidades y seguridad frente a las amenazas del contexto. En el ámbito productivo, el liderazgo es un método de gestión que se relaciona específicamente con el cumplimiento de metas planteadas, con una mirada progresiva en la que los integrantes participan en el proceso de toma de decisiones de una manera activa, promoviendo el crecimiento.

En ambos grupos se identificaron potenciales clientes y formas de comercialización en paralelo a que dichos objetivos de ventas se correspondan a las capacidades de producción para dar respuesta. Además, se conversó sobre la importancia de preparar la venta para el momento de la verdad, es decir para el contacto con el cliente. En cuanto al trabajo en equipo se mencionó la división de tareas y se diferenciaron los roles de cada integrante, al mismo tiempo que dicha organización se favorece a partir de una buena comunicación en el grupo.

En el caso del tercer grupo, producción textil, el tema central fue la organización de las actividades de producción. El encuentro se organizó se organizó en tres partes:

Parte I: Objetivos

Parte II: Plan de Producción

Parte III: Fortaleciendo el Equipo de Trabajo

Para el desarrollo del taller se entregó a los presentes material de trabajo con el siguiente contenido:

Parte I: Objetivos

1. Compartimos las metas planteadas en el primer encuentro

Parte II: Plan de producción

1. ¿Cuáles son mis habilidades / fortalezas en las diferentes tareas del proceso de producción y tiempos disponibles?
2. ¿Cómo dividimos las tareas y responsabilidades?
3. Elaboración del Cronogramas de trabajo:

Actividad / Tarea	Responsable/s	Tiempo de ejecución	Recursos necesarios



Parte III: Fortaleciendo el equipo de trabajo

"La seguridad en uno mismo dentro de la producción y la eficacia en el rendimiento "

Previsión de objetivos claros y definidos

- Adonde quiero ir, que espero de mí mismo
- Ser autónomos desde el inicio de la tarea hasta el logro de los objetivos, teniendo la capacidad de poder resolver los posibles problemas que subyacen al proceso

Truco de la ballena

- Premiar el esfuerzo desde la palabra (hacer algo bien) reforzando el comportamiento deseado
- La corrección está dirigida al comportamiento en sí, no hacia la persona, fomentando el crecimiento como equipo

Conceptos claves

- Comunicación: Instrumento indispensable para el manejo de la información dentro del equipo de trabajo. Es importante tener en cuenta que el manejo de la comunicación dará lugar a la construcción de conocimientos, como así también a la búsqueda de capacitación y actualización de los mismos.
- Trabajo en equipo y participación: En este sentido cabe mencionar que, a diferencia de los equipos, los grupos están conformados por dos o más individuos que son interdependientes y en general se reúnen para alcanzar objetivos individuales. Por otra parte, los equipos de trabajo producen un valor extra debido a la coordinación en el trabajo por parte de sus integrantes. Es decir, los grupos actuarían de una forma más individual y se basarían en una organización jerárquica, en cambio los equipos trabajarían de manera integrada y serían más horizontales, persiguiendo un objetivo en común, al cual se llega a través del consenso. El equipo de trabajo tiene la característica de que todos sus integrantes comparten el mismo nivel



de participación tanto en lo relativo a la organización como a la toma de decisiones. De esta manera se comparte participación y responsabilidades, generando compromiso entre sus integrantes para con la actividad o proyecto a desarrollar. Dando lugar a la formación de la identidad con una visión de progreso hacia el futuro.

- Liderazgo: Es un proceso de interacción que podría ser influenciado por cualquier persona involucrada dentro del equipo. Se caracteriza por la capacidad que puede adquirir un miembro del grupo (cualquiera de ellos) de generar motivación e inspirar a los demás. Esta visión implica dejar de lado los conceptos de liderazgo desde una mirada individual y coactiva, dando lugar al sentido de confianza, participación y cooperación de los miembros de un grupo, comunidad u organización, brindando oportunidades y seguridad frente a las amenazas del contexto. En el ámbito productivo, el liderazgo es un método de gestión que se relaciona específicamente con el cumplimiento de metas planteadas, con una mirada progresiva en la que los integrantes participan en el proceso de toma de decisiones de una manera activa, promoviendo el crecimiento.

En el caso del grupo de confección textil, de más reciente conformación, aún se encuentran en la etapa de organización de la producción, identificando sus habilidades, recursos y tiempos disponibles para la división de tareas. Se dialogó sobre dichos temas ante un pedido de trabajo de cincuenta chalecos refractarios, a partir del cual establecieron las instancias de moldería, corte, confección y envasado, con su estimación de tiempos y asignación de responsables y recursos necesarios. Eso permitió abordar la dinámica grupal para cumplir con los objetivos propuestos a partir del trabajo en equipo y la comunicación.

Durante la jornada de tres horas estuvieron presentes en representación de la provincia, Yolanda Carrizo, Subsecretaria de Economía Social y Sergio Gómez, director de Economía Social. De parte de la Municipalidad de Realicó participó la intendenta Viviana Bongiovanni y la secretaria de Desarrollo Social, Julieta Cavallo. Foto:



4.2.- Organización seleccionada: Cooperativa de Trabajo El Progreso Ltda. de Ingeniero Luiggi

En primer lugar, a través del referente de la Municipalidad de Ing. Luiggi, Sr. Bernardo Bilbao, se consultó con las y los integrantes de la cooperativa sobre los temas de interés para trabajar en pos de mejorar sus procesos socio organizacionales. Entre los mismos mencionaron: Gestión de conflictos laborales; Herramientas para lograr liderazgo, Estrategias de comunicación con organizaciones, instituciones, clientes y proveedores; Estrategias de comercialización y marketing; y Comunicación digital. A partir de dicho listado, en conjunto con la colaboradora, Lic. Marianela Giménez, se observa que el punto en común es la comunicación, entendiendo que a partir de dicho proceso se pueden desarrollar estrategias de liderazgo y trabajo en equipo fortaleciendo la comunicación interna, en tanto que la comunicación externa se diferencia por su instancia de vinculación y relación con actores del entorno como proveedores, clientes y otras organizaciones.

Se decidió realizar un encuentro virtual, mediante una aplicación de videollamada, en el cual se presenta en primer lugar el marco teórico del tema “Comunicación Institucional” y seguidamente se reflexionan dichos conceptos sobre las propias dinámicas organizacionales de la cooperativa.

En el encuentro participaron junto a la experta el director de Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social, Sr. Sergio Gómez, por parte del municipio de Ing Luiggi, Sr. Bernardo Bilbao y Sr. Camilo Mercado, la colaboradora Lic. Marianela Giménez y cinco integrantes de la Cooperativa de Trabajo El Progreso Ltda. Se utilizó como soporte visual en pantalla la siguiente presentación de Power Point:



Cooperativa de Trabajo El Progreso Ltda.

Comunicación Institucional



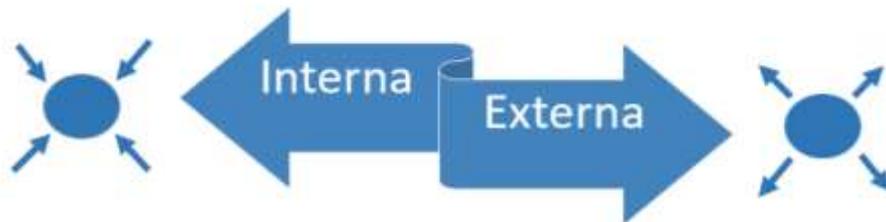
CONSEJO FEDERAL
DE INVERSIONES

Ministerio de Desarrollo Social
SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA SOCIAL
Dirección General de Economía Social



LA PAMPA
Gobierno en Acción

comunicación ES relacionarse



En primer lugar, comentando la definición de comunicación, “es una dimensión básica de las relaciones entre personas inmersas en una sociedad y en una cultura. Es una instancia en la cual hacemos, interpelamos, aprendemos, generamos hábitos y costumbres, compartimos información, interactuamos” (Malamud, 2017), diferenciamos entre la comunicación interna y externa. La primera implica vincularse entre los miembros de la organización atravesando e interviniendo muchos de los espacios y tiempos de la cooperativa, en cambio la segunda implica generar un intercambio entre ésta y el entorno.



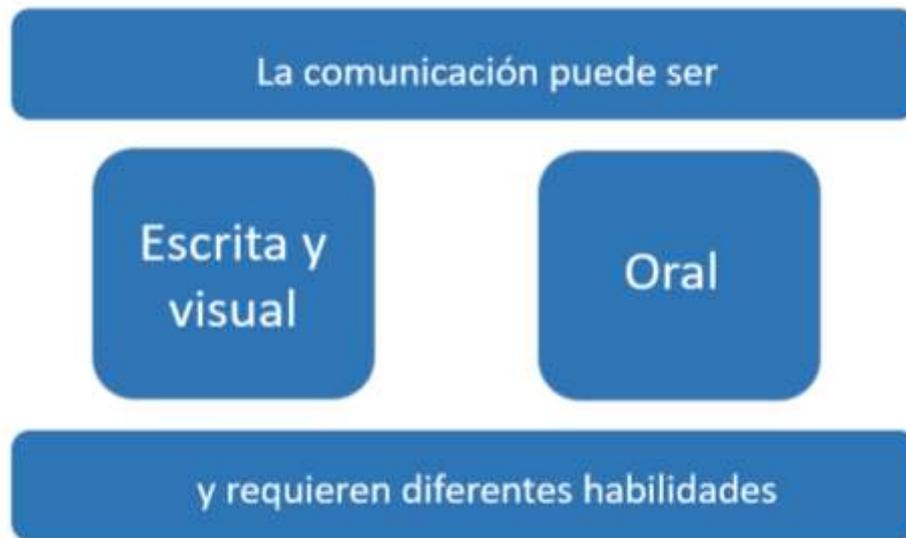
Para comunicar hay que responder dos preguntas

¿Quiénes
somos?

¿Qué
hacemos?

A continuación, planteamos dos interrogantes básicos en la comunicación institucional: ¿Quiénes somos? y ¿Qué Hacemos?, ya que la comunicación interna se relaciona con el modo de compartir información, opiniones, deseos e intereses y en función de los roles de sus miembros, mientras que, en la comunicación externa debemos informar y presentarnos ante las personas e instituciones con las que nos relacionamos.

Dialogamos sobre la importancia de que las personas que integran la cooperativa conozcan qué piensan del rol que tienen asignado sus miembros, si tienen espacio para expresar sus ideas y si se conocen las tareas que realizan todos los integrantes y por qué se hace lo que hace. Este simple diagnóstico y algunas recomendaciones como centralizar la información en un sitio accesible y bien organizado, afianzar las vías de comunicación para que sea fluida y flexible, organizar reuniones de manera regular que permita el debate y la toma de decisiones de manera democrática, favorece a cumplir los objetivos que se proponen, reducir la incertidumbre, prever crisis y tensiones, minimizar riesgos, mejorar el clima laboral y fortalecer vínculos internos.



Responder a las preguntas de la imagen anterior, permite a los integrantes de la cooperativa expresarlas de manera escrita y oral, para ello es importante reconocer que se requieren diferentes habilidades para la redacción que para la oralidad. Esto requiere del acuerdo del grupo para identificar y definir quién asumirá la responsabilidad de elaborar textos para la comunicación institucional externa de manera formal y quienes serán encargados de la comunicación por medio de llamadas, visitas o entrevistas. Para ello planteamos las siguientes preguntas de orientación:

¿Cómo organizamos la comunicación?

- ¿Con quién tenemos que comunicarnos?
- ¿Con qué objetivo?
- ¿Cuál será el mensaje?
- ¿A través de qué medio?
- ¿Cuándo? ¿Podemos organizarnos y anticiparnos?

A continuación, trabajamos sobre usos y recomendaciones en la comunicación institucional diferenciando entre escrito y oral. Como tarea previa de cualquier instancia de comunicación que se puede planificar, se sugirió recopilar información previa que colabore en la redacción de textos en caso de una comunicación formal a través de correo electrónico o carta de presentación.



En el caso de la comunicación oral, ya sea de manera presencial o telefónica, para los procesos de compra o de venta es recomendable la prospección de los potenciales contactos, es decir investigar y listar las personas y/u organizaciones con las cuales van a relacionarse para preparar la reunión o el llamado con información previa, además de elaborar material de soporte que facilite dicho proceso de comunicación.

Comunicación institucional escrita

Definir el contenido

Redactar los textos de manera formal

Utilizar en: Correos electrónicos, Carta de presentación, Tarjeta de presentación.

Comunicación oral para comprar y vender

Listar los contactos

Buscar información previa

Armar material de soporte para mostrar/enviar

Pensar en diferentes mensajes de cierre / alternativas

Como cierre abordamos los siguientes interrogantes para las conclusiones finales:



Pensemos....

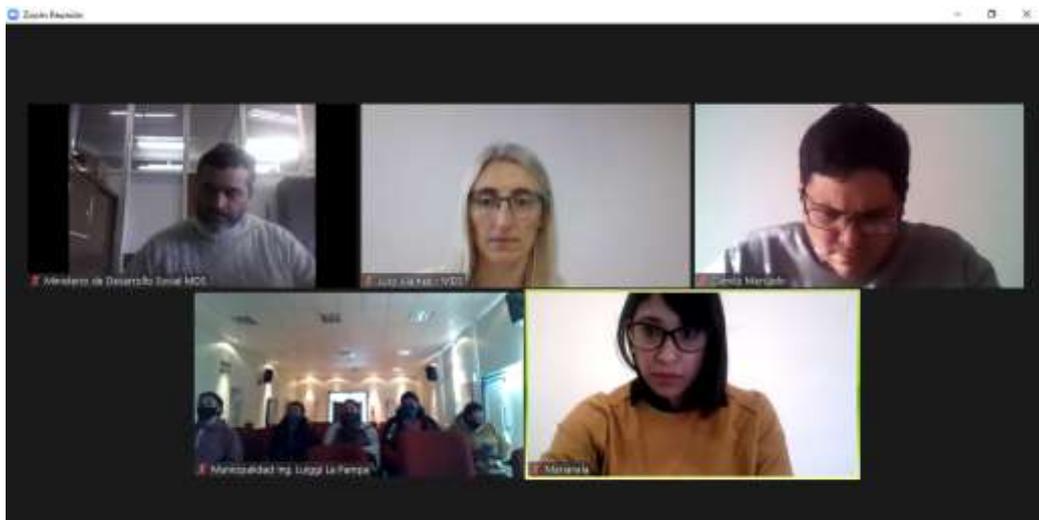
¿En qué momentos comunicamos?

¿Quiénes participan?

¿Qué medios utilizan?

Actualmente la comunicación externa en su generalidad es a los fines comerciales, de manera telefónica a través de sus representantes legales como presidente y/o secretario, esto último, colabora a un vínculo serio y de confianza con proveedores y clientes. Seguidamente manifestaron la necesidad de generar estrategias de comunicación dirigidas a la comunidad que facilite el reconocimiento de la institución y sus funciones, para ello se propuso la calendarización de contenidos y diferentes medios como redes sociales o eventos públicos. Finalmente, se dialogó sobre las instancias de comunicación con otras organizaciones como municipios, empresas, asociaciones y otras cooperativas con el objetivo de contactarse de manera regular para el retiro de materiales reciclables o para aunar esfuerzos en la concientización de la separación de residuos en origen.

Foto: Cooperativa de Trabajo El Progreso Ltda. Encuentro virtual.





4.3.- Organización seleccionada: Asociación de Productores Hortícolas Pampeanos de General Pico

La Asociación de Productores Hortícolas Pampeanos (APROHPAM), una organización consolidada por sus antecedentes previos a la conformación como por su trayectoria institucional, expresaron su interés en abordar aspectos técnicos para el fondeo de la organización a los fines de planificar una línea de créditos para sus asociadas y asociados como para otros emprendimientos de la Economía Social. En este sentido se trabajó de manera presencial con la comisión directiva, Sr. Adolfo Martínez (Presidente), Sr. Daniel Félix (Tesorero), Sr. Bruno Alzamora (Secretario), para recopilar y sistematizar información para el desarrollo del Proyecto “Fortalecimiento de la Economía Social y Agricultura Familiar en la Provincia de La Pampa” a presentar ante la Comisión Nacional de Microcrédito (CO.NA.MI.).

En un trabajo conjunto entre la experta, la colaboradora y los tres miembros de la comisión directiva de APROHPAM se sistematizó información en relación a los antecedentes institucionales y se contextualizó a partir de datos económicos y sociales de La Pampa y en particular de General Pico.

Seguidamente se facilitó el debate y confección de los objetivos de dicho proyecto, como objetivo general se definió “Fortalecer al sector de la Economía Social y de la Agricultura Familiar en la provincia de La Pampa” y como objetivos específicos se establecieron:

- Promover la articulación de los emprendedores de la Economía Social y los actores públicos y privados en el territorio pampeano.
- Brindar financiamiento para la puesta en marcha o mejora de proyectos productivos, comerciales y de servicios bajo los principios de la Economía Social.

Para cumplir con los requisitos formales de la presentación del proyecto ante el organismo nacional, era importante definir la población objetivo como su alcance, incluyendo la estimación de fondos necesarios para dar respuesta a las necesidades de productores y emprendedores de La Pampa relacionados con APROHPAM. Para ello, se realizaron contactos telefónicos individuales entre las y los asociados de la provincia para conocer sus requerimientos de financiamiento e inquietudes relacionadas al mismo. Luego se definió como destinatarios del proyecto aquellos caracterizados por su actividad de producción: hortícola, de conservas, florícola, apícola y otros sectores de la



Economía Social y Popular, por su ubicación en zonas urbanas, periurbanas o rurales y por género, 60% hombre y 40% mujeres.

A continuación, en función de lo conversado con las y los entrevistados, se establecieron los detalles de la línea de crédito a crear:

Línea de crédito	Monto del crédito (mín – máx)	Destino	Plazo de devolución	Frecuencia del pago de la cuota
Única	\$18.000- \$200.000	Capital de Trabajo y/o Capital	Hasta treinta y seis (36) meses incluyendo un periodo de gracia de hasta tres (3) meses.	Mensual

Para delinear los requerimientos formales del circuito administrativo a cumplimentar para la puesta en marcha de ésta línea se consideró información de la experiencia desarrollada en el año 2019, asimismo para decidir cambios en la estructura operativa para su implementación, identificando la necesidad de disponer de una persona designada para las tareas de recepción de las planillas de solicitud de microcrédito, solicitud de documentación a los aspirantes seleccionados, confección y archivo de los legajos de crédito, seguimiento del cobro de las cuotas.

Como cierre se plasmó el resultado esperado de la iniciativa presentada ante CO.NA.MI en términos cualitativos como cuantitativos destacando que la financiación permitirá a los productores en actividad diversificar su producción para llegar con mayor variedad al consumidor final mediante la correcta planificación de las temporadas con sus correspondientes insumos y en otras situaciones les permite mejorar las condiciones de siembra, cultivo y cosecha a través de nuevas herramientas o máquinas. En el caso de otros emprendedores de la Economía Social se ofrece la posibilidad de iniciar con el emprendimiento o mejorar sus condiciones de trabajo acercándolos a la idea de los beneficios y potencialidades de lo asociativo y mancomunación de los esfuerzos. Mientras que, se estableció como meta alcanzar inicialmente hasta 25 productores y posteriormente la entrega de nuevos créditos a partir de la recaudación de las cuotas a cobrar.

A continuación, se transcribe el proyecto presentado:



1. TITULO DEL PROYECTO:

FORTALECIMIENTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y AGRICULTURA FAMILIAR EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA

2. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

A - Origen, objetivos, principales acciones que realiza el área.

La Asociación nace formalmente en el año 2013, motivados por la necesidad de nuclear a los trabajadores que viven de la actividad hortícola para la conformación de dos polos hortícolas dentro del territorio pampeano. La experiencia de algunos productores que se encontraban vinculados al Grupo de Cambio Rural del INTA, generó la necesidad de contar con representación dentro de diferentes organismos gubernamentales y así mismo poder acceder a diversas opciones crediticias y ayudas económicas que necesariamente requerían de una figura legal que los respalde.

Su objetivo principal es promover la Horticultura en general, por medio de la diferenciación de productos, agregando valor a los mismos y así posicionarse en los mercados que poco a poco fue ganando espacio en la cultura popular.

Con el tiempo se incorporaron a la Asociación los productores florícolas con gran desarrollo en la ciudad como así también los de conservas a partir de su consolidación con la apertura de la Sala Comunitaria de Conservas de la Municipalidad de General Pico. Además, con el fin de ampliar la oferta comercial de los productores de la Asociación pensando en puntos de ventas que los relacionen directamente con el consumidor final se contempló a los productores apícolas.

Actualmente, la actividad con permanencia y sostenimiento en el tiempo es la Feria de Productores que se realiza semanalmente en el centro de la ciudad de General Pico como una muestra clara del afianzamiento del sector. Desde el punto de vista productivo, la Asociación se vincula constantemente con organismos del sector, como INTA, CERET, SENASA, para capacitaciones y asesoramiento técnico y bajo su figura legal realiza compras de insumos y materiales a disposición de los asociados por medio de contratos de mutuo accediendo a los mismos a precios inferiores en comparación a una transacción individual. Asimismo, la institución se relaciona con la Subsecretaría de Economía Social del Gobierno de La Pampa y la Municipalidad de General Pico para participar de acciones que colaboren con al desarrollo de la Economía Social y Popular en la provincia.



3. FUNDAMENTACIÓN

La provincia de La Pampa se caracteriza por las siguientes actividades económicas:

- Por sus recursos naturales ha desarrollado actividades productivas primarias en Producción Agrícola Ganadero (especialmente producción de Bovinos, lanar y caprino, oleaginosas y trigo), actividad apícola, hortícola bajo cubierta, florícola y de aromáticas. En las Salinas del Centro-Este provincial también se desarrolla actividad de extracción de sales y elaboración de productos derivados.

- En cuanto a la producción industrial se destacan:
 1. Producción y procesamiento de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas (38.5% del empleo industrial)
 2. Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón, elaboración de alimentos preparados para animales (7.8% del empleo industrial)
 3. Fabricación de productos minerales no metálicos (6.6% del empleo industrial)
 4. Elaboración de productos alimenticios (9.6% del empleo industrial)
 5. Elaboración de productos lácteos (5.8% del empleo industrial)
 6. Fabricación de productos de madera, paja y materiales trenzables (2.9% del empleo industrial)
 7. Imprenta y Edición (9.4% del empleo industrial)
 8. Fabricación de productos elaborados de metal/ servicios de trabajo de metales (3.0% del empleo industrial)
 9. Reparación y mantenimiento de maquinaria pesada e informática/ Servicios de maquinaria de uso general y especial (0.9 del empleo industrial)
 10. Elaboración de bebidas (2.3% empleo industrial)

- Los sectores económicos de minas y canteras, comercio y servicios, alcanzan el 81.3% de los puestos de trabajo privado con las siguientes actividades:
 1. Extracción de petróleo crudo y gas natural (0.4% del sector)
 2. Venta al por mayor de materias primas agropecuarias, de animales vivos, alimentos, bebidas y tabaco, excepto en comisión o consignación (8.5% del sector)
 3. Venta al por menor de productos excepto los usados, en comercios especializados (12.8% del sector)
 4. Venta al por menor de combustible para vehículos automotores y motocicletas (5.1% del sector)
 5. Venta al por mayor de productos intermedios, desperdicios y desechos no agropecuarios (3.8% del sector)



- Debido al desarrollo institucional, se propiciaron algunos entramados productivos, que no tienen que ver con los recursos naturales y son: En el Norte de la provincia (General Pico) existe la Zona Franca y permitió la radicación de empresas de intensa ocupación laboral, como son las textiles (confeccionistas). Así se desarrolla este sector, ofreciendo a la Economía Social la oportunidad de constituirse en uno de los eslabones de servicio o de producción de la cadena productiva de la confección. En ese mismo sentido se desarrolla el sector Tecnológico, con la participación de la Universidad Nacional de La Pampa, Incubadora de empresas tecnológicas, ministerios provinciales, INTI promoviendo la radicación y arraigo de empresas de ese perfil en la provincia, especialmente en la mencionada ciudad del Norte de La Pampa.

Para el fortalecimiento de la Economía Social en La Pampa entre sus antecedentes se encuentran dos programas de financiamiento a través de microcréditos legislados a nivel provincial y descentralizado a los municipios para su gestión y puesta en marcha. Además, la ciudad de General Pico ha sido pionera a partir de la creación en el año 2007 de la Dirección de Economía Social en la Municipalidad de General Pico concretando proyectos de asesoramiento y apoyo a diversas actividades de la Economía Social y auspiciando el asociativismo de productores y emprendedores. Posteriormente, a fines del 2015 el área de Economía Social fue incorporada al organigrama del gobierno de La Pampa para complementar con actividades de acompañamiento y capacitación a los programas de financiación existentes y propiciando el desarrollo de nuevas actividades en diferentes puntos del territorio pampeano.

Específicamente, en el sector hortícola, se identifican dos polos productivos ubicados al norte y centro de la provincia, en constante crecimiento para abastecer parte del mercado local a través de la venta directa y de intermediarios. Esto ha sido posible por el esfuerzo de los productores y la articulación con organismos relacionados al sector y con los diferentes niveles de gobierno. Con el tiempo los avances logrados a partir de la asociación de los productores hortícolas pampeanos permitieron colaborar con el desarrollo de otros sectores como el florícola y el apícola y proyectar el agregado de valor a sus producciones primarias junto a la comercialización en puntos de venta directa al consumidor final afianzando su posicionamiento en la comunidad. Además de colaborar con emprendedores de la Economía Social mediante la entrega de microcréditos en Convenio con el Ministerio de Desarrollo Social de La Pampa en el año 2017.

Permanentemente los productores planifican el crecimiento y mejora de sus unidades productivas mediante la capacitación, incorporación de nuevas herramientas y/o tecnologías, diversificación y agregado valor a sus producciones como la elaboración de



conservas y productos cuarta gama. El presente proyecto será indispensable para continuar en este camino hacia la consolidación del sector bajo los valores de la solidaridad y cuidado del medio ambiente a través de la autogestión y el asociativismo de los productores y emprendedores.

4. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO:	Fortalecer al sector de la Economía Social y de la Agricultura Familiar en la provincia de La Pampa.
OBJETIVO ESPECÍFICO 1:	Promover la articulación de los emprendedores de la Economía Social y los actores públicos y privados en el territorio pampeano.
OBJETIVO ESPECÍFICO 2:	Brindar financiamiento para la puesta en marcha o mejora de proyectos productivos, comerciales y de servicios bajo los principios de la Economía Social.
OBJETIVO ESPECÍFICO 3:	

5. POBLACIÓN

- **Población** con la que trabajará en este proyecto y delimitar el **alcance** territorial y/o sectorial (dónde y con quiénes).

Provincia	Localidad	Barrio	Rural Urbano Periurbano	Actividades productivas	Género	
					% Hombre	% Mujer
La Pampa	Sede en General Pico de alcance provincial	Todos	Urbano, periurbano y rural	Producción: hortícola, de conservas, florícola, apícola y otros sectores de la Economía Social y Popular	60%	40%



6. DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

Para la puesta en marcha de la operatoria de Microcréditos la Asociación cuenta con una experiencia previa en el marco de un convenio con el Ministerio de Desarrollo Social de La Pampa y actualmente en vinculación con la Subsecretaría de Economía Social de dicho Ministerio para la articulación de actividades relacionadas a fortalecer al sector de la Economía Social y Agricultura Familiar.

A continuación, se describen las condiciones de acceso al financiamiento y la organización de la convocatoria, la inscripción, la selección y entrega de los microcréditos:

Para la convocatoria a preinscripción de los microcréditos se confeccionará una gacetilla informativa a difundir vía correo electrónico y/o WhatsApp en los grupos de difusión en los que participa la Asociación, por ejemplo de INTA, de la Mesa Hortícola Provincial, Subsecretaría de Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social de La Pampa, entre otros.

Los microcréditos estarán destinados a:

- Personas mayores de 18 años de nacionalidad argentina o naturalizados con una residencia mínima de dos (2) años en la ciudad de localización del proyecto.
- Productores hortícolas, florícolas, apícolas y de conservas.
- Emprendedores de la Economía Social y Popular que desarrollen actividades productivas, comerciales y de servicios
- Proyectos en marcha o a iniciar
- Proyectos individuales o asociativos

El financiamiento será habilitado para la adquisición de:

- Máquinas,
- Herramientas,
- Insumos o materias primas,
- Reparación de bienes muebles indispensables para llevar adelante el emprendimiento,
- Infraestructura,
- Vehículos destinado a la operatoria del emprendimiento,
- Marcha/habilitación: Servicios y materiales necesarios para la puesta en marcha o normatización del emprendimiento para funcionar, que contemple hasta un 25% del monto total del crédito, para comprar materiales de refacción o mejora, o contratar un servicio, a los fines de por ejemplo habilitar comercialmente.

Los fondos del microcrédito no podrán destinarse a:

- Cancelación de deudas
- Compra de bienes inmuebles
- Compra de llaves comerciales



- Refinanciación de pasivos

Las características del microcrédito serán:

Monto: hasta doscientos dos mil quinientos pesos (\$202.500)

Plazo: hasta treinta y seis (36) cuotas

Periodo de gracia: hasta tres (3) meses

Tasa de Interés: 3% anual

Garantía solidaria

Es dable aclarar que la tasa de interés del 3% anual a los fines de solventar gastos administrativos de papelería e impresiones, certificación de firmas, gestión administrativa del legajo de cada sujeto de crédito, costo de la cobranza y otros gastos.

La preinscripción se llevará a cabo mediante una planilla de solicitud a completar por parte del aspirante al financiamiento con los siguientes datos:

DATOS PERSONALES: Nombre y Apellido, Tipo y número de documento, Estado Civil, Domicilio Real y Teléfono de contacto.

DATOS DEL EMPRENDIMIENTO: Actividad: descripción, Domicilio del emprendimiento, Indicar si es Proyecto en marcha (fecha de inicio) o a iniciar, Situación de Formalización y datos (Categoría impositiva, N° de CUIT, de Ingresos Brutos, de Inscripción Comercial, de Inscripción Sanitaria – ej RENSPA u otros), Necesidad de Financiamiento (Monto y Destino), Datos de la garantía, situación crediticia con otros organismos o entidades financieras, necesidades de capacitación y/o asesoramiento.

La evaluación y selección de los sujetos de crédito estará a cargo de la Comisión Directiva de APRHOPAM (constancia en Acta de Reunión) teniendo en cuenta los siguientes parámetros de selección:

En términos generales se considerará:

- Experiencia en el rubro/sector
- Representación del ingreso del proyecto financiado en el ingreso total del grupo familiar.
- Deudas en organismos públicos y bancos (situación regular o de morosidad)

En el caso de asociados a APRHOPAM además se observará:

- No adeudar cuotas de socios a APRHOPAM.
- Ver historial de devolución de otras operaciones en la Asociación.
- Que contribuya al fortalecimiento de la producción y comercialización del sector hortícola florícola, apícola, de conservas y de la Economía Social



Una vez seleccionados los sujetos del financiamiento se solicitará la siguiente documentación a cada aspirante:

- Fotocopia de DNI del titular,
- Constancia de Domicilio,
- Constancia de Inscripción Impositiva, Comercial y Sanitaria según corresponda,
- Fotocopia de DNI de la garantía, y
- Fotocopia de recibo de sueldo o declaración jurada de ingresos de la garantía.

Posteriormente las partes firmaran ante Escribano Público, Juez de Paz o autoridad competente un Contrato de Mutuo y le sujeto de crédito firmará un pagaré sin protesto y a la vista, por el total del monto a reintegrar, el mismo será a favor de la Asociación, y le será devuelto en ocasión de la cancelación definitiva del préstamo. El monto del crédito será otorgado a través de un cheque.

La devolución se acordará en cuotas fijas mensuales en pesos de acuerdo al sistema de amortización francés a pagar sin necesidad de aviso previo o requerimiento de ninguna naturaleza, del 1 al 10 de cada mes venciendo donde se le indique por escrito en el futuro a el emprendedor.

Para el seguimiento se llevará un registro escrito de los datos iniciales y de los pagos efectuados a partir de la entrega de los créditos a cargo de una persona designada por la APRHOPAM. Se requerirá a cada emprendedor el aviso por escrito de cada pago efectuado

- Criterios que tuvieron en cuenta para definir las líneas de crédito:

Línea de crédito	Monto del crédito (mín – máx)	Destino	Plazo de devolución	Frecuencia del pago de la cuota
Única	\$18.000- \$200.000	Capital de Trabajo y/o Capital	Hasta treinta y seis (36) meses incluyendo un periodo de gracia de hasta tres (3) meses.	Mensual



11. RESULTADOS ESPERADOS con los fondos solicitados:

En términos cualitativos:

Los resultados del proyecto se pueden diferenciar según los destinatarios de los fondos. En el caso de la financiación a los asociados de APROHPAM la financiación les permite a los productores en actividad diversificar su producción para llegar con mayor variedad al consumidor final mediante la correcta planificación de las temporadas con sus correspondientes insumos y en otras situaciones les permite mejorar las condiciones de siembra, cultivo y cosecha a través de nuevas herramientas o máquinas.

En el caso de otros emprendedores de la Economía Social se ofrece la posibilidad de iniciar con el emprendimiento o mejorar sus condiciones de trabajo acercándolos a la idea de los beneficios y potencialidades de lo asociativo y mancomunación de los esfuerzos.

En cuanto al equipamiento solicitado, notebook, impresora multifunción, proyector, pantalla, aire acondicionado no solo que va a facilitar las cuestiones administrativas de la operatoria de microcrédito sino también que permitirá disponer de los mismos en el salón de la Asociación para el dictado de cursos y capacitaciones para los emprendedores.

En términos cuantitativos: (Metas)

Cantidad de CREDITOS a otorgar en el nuevo fondeo		Cantidad de PRODUCTORES/ EMPRENDEDORES alcanzados por los créditos	
Individuales	Asociativos	Individuales	Asociativos
18	-	25*	-

* Entre los créditos a otorgar las solicitudes llegan desde un productor de manera individual pero la unidad productiva se conforma con productores del grupo familiar.



7. ESTRUCTURA OPERATIVA DE LA ORGANIZACIÓN ABOCADA A LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESENTE PROYECTO

Cargo/Rol	Detalle de actividades	Rentado	Voluntario
Presidente de APROHPAM	Evaluación y selección de los sujetos de crédito. Confección, firma y entrega de los documentos correspondientes a la operatoria.		Sí
Secretario de APROHPAM	Evaluación y selección de los sujetos de crédito. Confección, firma y entrega de los documentos correspondientes a la operatoria.		Sí
Tesorero de APROHPAM	Evaluación y selección de los sujetos de crédito. Confección, firma y entrega de los documentos correspondientes a la operatoria.		Sí
Una persona contratada	Recepción de las planillas de solicitud de microcrédito, solicitud de documentación a los aspirantes seleccionados, confección y archivo de los legajos de crédito, seguimiento del cobro de las cuotas.	Sí	

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Actividades	Cronograma											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Convocatoria y recepción de solicitudes de microcrédito												
Selección de los sujetos de microcréditos entre los aspirantes												
Firma de contratos, pagarés y entrega de cheques												



Rendición de la primera colocación de la totalidad de los fondos recibidos por la Asociación mediante la presentación de la documentación respaldatoria: contratos de mutuo.												
Monitoreo y Seguimiento							Continúa por los 36 meses de plazo					

- Plazo de ejecución del proyecto:
Será de cinco (5) meses para la operatoria desde la convocatoria hasta la entrega de los microcréditos.

Será de cuarenta y un (41) meses considerando la operatoria desde la convocatoria hasta el monitoreo y seguimiento de los microcréditos otorgados.



Algunos aspectos que pueden contribuir a pensar una estrategia sectorial.

a) La estrategia de **apoyo al sector** se inscribe en actividades que:

	Marcar con X		Marcar con X
Procesen materias primas de la región	x	Demanden mano de obra en mayor cantidad	x
Puedan generar y mantener puestos de trabajo	x	Den servicios de apoyo a las actividades locales	
Reciclen recursos o produzcan tecnologías y energías alternativas		Fomenten actividades no existentes en el ámbito local	
Demuestren potencialidades de crecimiento e inserción en el mercado	x	Aprovechen eficazmente los recursos considerando las condiciones ecológicas	x
Adopten tecnologías innovadoras y/o apropiadas		Utilicen insumos de producción local o nacional	x
Sean presentados por mujeres o prevean en mayor medida su participación		Contemplan en su diseño y presupuesto servicios de cuidado	
Impulsa con mujeres actividades productivas y/o de servicios no tradicionales entre ellas		Promueven la organización del sector como actor socio-económico	x

b) Formas de **comercialización** a las que apoya en el fortalecimiento del sector:

Estrategia de comercialización	Marcar con X	Información sobre la estrategia
Ferias	x	Desde hace 5 años la Asociación participa de la Feria Florihortícola



		emplazada en el Paseo de la Vida (zona centro de la ciudad de General Pico), comercializando la producción hortícola, florícola, apícola y de conservas de sus asociados.
Mercados concentradores		
Comercializadoras		
Comercialización conjunta		
Redes sociales		
Otras:		

c) **Acciones y articulaciones** que den cuenta del acompañamiento al sector:

Acciones	Marcar con X	Información sobre la acción
Participación en normativas		
Participación en mesas del sector productivo	x	La Asociación es miembro de la Mesa Hortícola Provincial de La Pampa
Articulación con organismos de asistencia técnica (INTI/INTA)	x	La Asociación participa del Consejo Asesor Local junto con otras Instituciones del medio.
Realización de capacitaciones		
Fomento de procesos de calidad (certificaciones, marcas, sellos)		



5.- Se definirán en conjunto con la contraparte provincial las cinco localidades para el desarrollo de las Tareas 6 y 8. Asimismo, se definirá la dinámica (presencial o virtual) en función del contexto derivado de la pandemia Covid 19 para la realización de la Tarea 6.

Para la Tarea 6, Encuentro con Promotores de la Economía Social, se definieron las ciudades de: General Pico, 25 de Mayo, Intendente Alvear, Telén, Toay, General Acha y Macachín. A continuación, se describe la dinámica seleccionada en cada caso:

En la ciudad de General Pico, se estableció trabajar de manera presencial entre la experta y equipos técnicos del Observatorio de Mercado Laboral de la Dirección de Nuevas Economías del municipio local, sobre recomendaciones para el diseño de encuestas que posteriormente faciliten el procesamiento de datos e interpretación de resultados.

En la localidad de 25 de Mayo, se propició el intercambio a través de una plataforma de videollamada entre la experta y el referente local del municipio, para el asesoramiento en la planificación de acciones de capacitación y acompañamiento destinado a los actores de la Economía Social vinculados a su área de gobierno en pos de la mejora y crecimiento de sus proyectos.

Por último, se organizó bajo modalidad virtual la instancia de sociabilización de la herramienta de diagnóstico socio productivo “Mirando el territorio: Diagnóstico Socio Productivo para el Desarrollo Local” con referentes de los gobiernos locales de Intendente Alvear, Telén, Toay, General Acha y Macachin.

Además, se establecieron en conjunto con la contraparte provincial para realizar la Tarea 8 “Formación y asistencia a los Actores de la Economía Social” las localidades de General Pico, 25 de Mayo, Realicó, Santa Rosa y Toay.

6.- Encuentro con Promotores de la Economía Social.

6.1.- Localidad seleccionada: General Pico

En el encuentro estuvieron presentes la directora de Nuevas Economías de la Secretaría de Desarrollo Social (Municipalidad de General Pico), Sra. María del Carmen García Suarez y el referente técnico del Observatorio Laboral, Sr. Fabricio Pechín.



Durante la reunión se trabajaron las sugerencias técnicas que a continuación se listan:

- La encuesta debe iniciar con los datos de la institución encuestadora y los objetivos de la encuesta. Se recomienda mencionar que la misma será breve y el tiempo estimado de duración.
- Los datos de identificación de la empresa u organización encuestada pueden solicitarse al inicio o final del cuestionario. La encuesta debe cerrar con un mensaje de agradecimiento por las respuestas.
- Se recomienda trabajar con preguntas cerradas, a través de la selección de opciones en la respuesta, que faciliten procesar los datos y elaborar estadísticas. Es importante habilitar la posibilidad de agregar comentarios u observaciones.
- Generalmente las preguntas se orientan desde lo general a lo particular.
- Se considera que un mayor número de encuestados responderán el cuestionario si la encuesta es breve, de hasta 7 o 10 preguntas.
- Para el procesamiento de datos las herramientas disponibles son: Google Formularios o Planilla de Cálculo para el armado de una tabla de doble entrada que permite la lectura de los datos por fila (un caso, en este caso una empresa) o por columnas (por variable relevada).

Posteriormente sobre la idea original de los interrogantes a incluir en la encuesta propuesta por los referentes del Observatorio la experta realizó las siguientes sugerencias como estructura a considerar en el diseño del cuestionario que facilite su rápida aplicación y el procesamiento de datos cuantitativos y cualitativos:

- Datos de la institución encuestadora. Objetivo de la encuesta
- Datos de identificación de la empresa / organización encuestada:
Razón Social
Teléfono
Email
Encuestado. Cargo o Área de trabajo
Actividad de la empresa:



Rubro. Posibles opciones: comercio, producción, servicio.

- Cuerpo del cuestionario

Cantidad total de empleados y empleadas:

Cantidad de empleadas.

Áreas que ocupan. Posibles opciones: Gerencia, Administración, Ventas-Atención al público, Producción / Área de servicio, Otras

Cantidad de empleados.

Áreas que ocupan. Posibles opciones: Gerencia, Administración, Ventas-Atención al público, Producción / Área de servicio, Otras

¿Cuál es la importancia de cada uno de los siguientes aspectos en la búsqueda de personal? Cada opción con posibles respuestas: poco, indistinto, mucho

Rango etario / Edad

Genero

Experiencia

Educación / Conocimientos

Otros

Comentarios:

¿Por qué considera importante las opciones indicadas?

¿Cuáles son las habilidades y competencias que busca en el recurso humano para futuras incorporaciones?

¿Cuáles de los siguientes aportes serían de interés para su empresa?

Aportes económicos

Capacitaciones

Régimen de pasantías

Selección de personal

Otros

¿Tiene necesidad de personal? No – Si, ¿en qué actividades o áreas?
Posibles opciones: Gerencia, Administración, Ventas-Atención al público, Producción / Área de servicio, Otras

- Cierre de la encuesta:
Agradecimiento por las respuestas



A continuación, se transcribe el instrumento final elaborado para su posterior aplicación por parte del municipio local:

MUNICIPALIDAD DE GENERAL PICO

SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL

*Obligatorio

1. Razón social

2. Teléfono

3. E-mail

4. Actividad

5. Rubro

Marca solo un óvalo.

Comercio

Producción

Servicios

6. Cargo de la persona encuestada

Cantidad de empleados/as

Indique la cantidad de personal en cada área por género

7. Gerencia:



Selecciona todas las opciones que correspondan.

	1	2	3	4	5
Hombres	<input type="checkbox"/>				
Mujeres	<input type="checkbox"/>				
Prefiere no decirlo	<input type="checkbox"/>				

8. Administración

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	1	2	Entre 3 y 5	Entre 6 y 10	Entre 11 y 15	Más de 15
Hombres	<input type="checkbox"/>					
Mujeres	<input type="checkbox"/>					
Prefiere no decirlo	<input type="checkbox"/>					

9. Ventas- Atención al público

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	1	2	Entre 3 y 5	Entre 6 y 10	Entre 11 y 15	Más de 15
Hombres	<input type="checkbox"/>					
Mujeres	<input type="checkbox"/>					
Prefiere no decirlo	<input type="checkbox"/>					

10. Producción/Servicio

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	1	2	Entre 3 y 5	Entre 6 y 10	Entre 11 y 15	Más de 15
Hombres	<input type="checkbox"/>					
Mujeres	<input type="checkbox"/>					
Prefiere no decirlo	<input type="checkbox"/>					



11. Otro, especificar área (indique cuantos, y si son mujeres, varones u otros)

Requisitos y características del Personal

12. ¿Qué importancia le asigna a las siguientes variables en la búsqueda de personal? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	Indiferente	Poca	Mucha
Edad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Genero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educación/Conocimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Observaciones de la pregunta anterior

14. ¿Tiene la necesidad de incorporar personal? *

Marca solo un óvalo.

- SI
 NO

15. En caso afirmativo, ¿en qué áreas?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Gerencia
 Administración
 Ventas-Atención al público
 Producción/Servicios

Otros: _____



16. ¿Cuáles son las habilidades y competencias que requiere en futuras incorporaciones?

17. Ante la posibilidad de un aporte, ¿Cuáles considera importante recibir? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Servicio de Selección de Personal
 Aportes Economicos
 Capacitaciones
 Pasantías

Otros: _____

6.2.- Localidad seleccionada: 25 de Mayo

En el encuentro estuvieron presentes la experta y el Sr. Claudio Ullman del equipo técnico del municipio de 25 de Mayo. En contacto con la Subsecretaría de Economía Social, el municipio de la localidad comenta las actividades que desarrolla como acompañamiento a las actividades de comercialización de artesanos y emprendedores. El referente local manifiesta que, a partir del vínculo entre el equipo técnico y dichos actores de la Economía Social, observa la importancia de ofrecerles contenidos y herramientas que faciliten la planificación de acciones de mejora y crecimiento para sus proyectos a partir de encuentros de capacitación. La experta plantea que para abordar dichas instancias se debe tener en cuenta el estadio en el que se encuentran los emprendimientos, las necesidades técnicas de los mismos como así también cuestiones operativas como personal idóneo para el dictado de cursos, testimonios relevantes para compartir experiencias de éxito, metodología y horarios accesibles para los participantes. Además, se propone el siguiente listado de temas a considerar para la elaboración de un cronograma de capacitaciones que contemple temáticas de menor a mayor complejidad y que sea validado con la opinión de artesanos y emprendedores de la localidad:

Encuentro	Contenido
Pensando Mi Emprendimiento (Planificación)	<ul style="list-style-type: none">• Proyecto. La importancia del proceso de planificación• Pasos básicos del proceso de planificación: Reunir información Detectar la oportunidad de negocio Hacer un diagnóstico



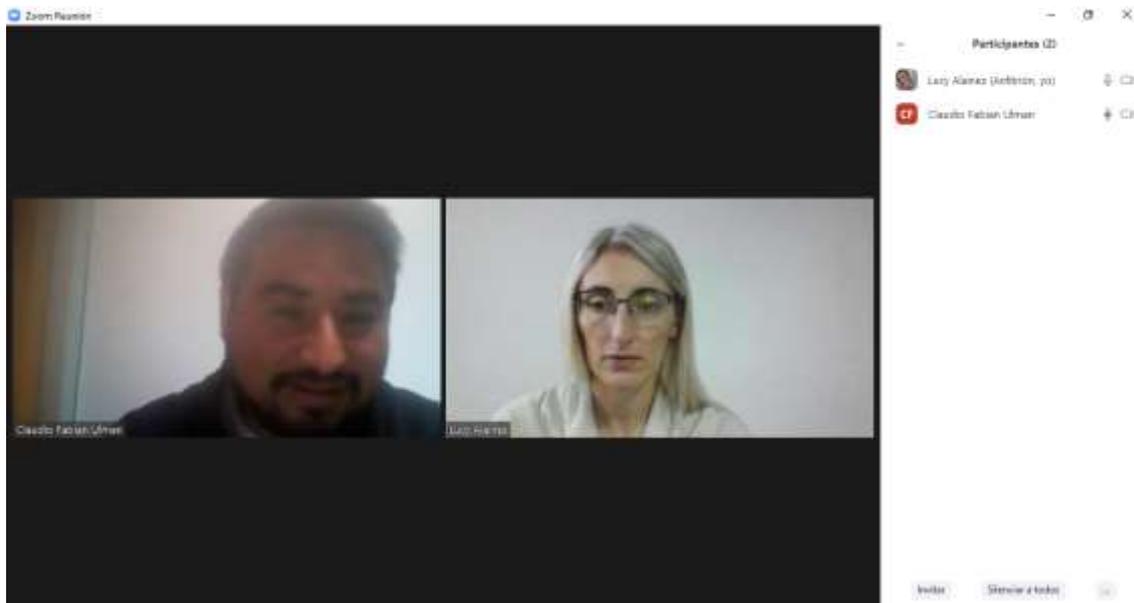
	<p>Mirar el mercado</p> <p>Pensar cómo producir o prestar el servicio</p> <p>Calcular la inversión y su financiamiento</p> <p>Considerar aspectos formales (impuestos y habilitaciones)</p>
<p>Comenzando Mi Emprendimiento (Gestión)</p>	<p>Mercado: Qué vendo. A quién. Dónde. Mirando la Competencia.</p> <p>Organización de la producción o prestación del servicio: lugar, maquinarias, análisis de proveedores y organización de las compras.</p> <p>Los costos y el precio: cómo lo calculo.</p> <p>Aspectos formales</p>
<p>Bancarizar Mi Emprendimiento</p>	<p>Tipos de cuenta y servicios bancarios.</p> <p>Medios de pago y cobro: transferencia bancaria, tarjeta de débito, tarjeta de crédito.</p> <p>Banca electrónica</p>
<p>Pasos para la formalización</p>	<p>Habilitación comercial</p> <p>Inscripción en AFIP o en ANSES (Monotributo Social)</p> <p>Inscripción en Ingresos Brutos</p> <p>Emisión de Facturas y otros documentos comerciales.</p>
<p>Calculando costos</p>	<p>Registro de la información de mi emprendimiento.</p> <p>Cálculo de costos</p> <p>Costos para la toma de decisiones</p> <p>Casos prácticos</p> <p>Algunas herramientas: hoja de cálculo</p>
<p>Calcular Precio de Venta</p>	<p>Componentes del Precio. Ganancia.</p>
<p>Plan de ventas Atención al Cliente</p>	<p>Marketing orientado al cliente.</p> <p>Comunicación Verbal y No Verbal.</p> <p>Capacidades para atención al cliente.</p>
<p>Comunicar y Vender en Redes Sociales</p>	<p>Tipos de redes sociales: características, usuarios.</p> <p>Mi Perfil en las Redes Sociales: diseño y configuración.</p>



	Calendario de contenidos. Tipos y diseño de publicaciones. Publicidad: Anuncios, segmentación, costos.
Encuentro de vinculación. Entrevistas a referentes locales / de la provincia	Intercambio de ideas y experiencias. Dentro del mismo encuentro abordar un tema mas la exposición de otro/a emprendedor/a o realizarlos por separado.

Seguidamente el equipo local conversó con artesanos y emprendedores vinculados al municipio la posibilidad de llevar a cabo diferentes capacitaciones y se decide realizar un primer encuentro con la exposición de la experta relacionada a la planificación y gestión de proyectos, a iniciar o en marcha, para facilitar el proceso de identificación de los temas de interés para la mejora de sus emprendimientos.

Foto: encuentro virtual.





6.3.- Localidades seleccionadas: General Acha, Intendente Alvear, Macachín, Telén y Toay

Mirando el territorio: Diagnóstico socio productivo para el Desarrollo Local



Ministerio de Desarrollo Social
SUBSECRETARÍA DE ECONOMÍA SOCIAL



El encuentro se llevó a cabo por la plataforma Zoom del Ministerio de Desarrollo Social con la presencia de equipos técnicos, de áreas sociales y de producción, de cinco municipios: Intendente Alvear, Telén, Toay, General Acha y Macachín. Se dio inicio con las palabras de bienvenida de la Subsecretaria de Economía Social, Lic. Yolanda Carrizo, seguidamente tomó la palabra el Sr. Gabriel Reiter, de la Subsecretaria de Planificación Territorial del Gobierno de La Pampa, quién explicó la importancia de desarrollar y aplicar herramientas de diagnóstico como parte del proceso de planificación estratégica explicando sus principales características de la siguiente presentación de Power Point:

¿A que nos referimos cuando hablamos de Planificación Estratégica?



Planificación Tradicional	Planificación Estratégica, Sistémica y Prospectiva
<ul style="list-style-type: none"> • Se enfoca en el producto (Plan). • Se basa en la experiencia. • Adopta las tendencias. • Aísla y concentra impactos. • Es sectorial. • Tiende a la percepción de detalles. • Busca la participación de expertos externos. • Atiende límites legales. • Comprende el entorno. • Se orienta a productos concretos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfoca en el proceso (Planificación). • Promueve la innovación. • Construye escenarios posibles. • Se focaliza en las interacciones. • Multisectorial. • Tiende a la percepción de lo global. • Busca la participación focalizada de ciudadanos y ciudadanas. • Adopta el enfoque territorial. • Anticipa los cambios del entorno. • Se orienta a resultados sostenibles.

Camino hacia la  **PlanificACCIÓN**

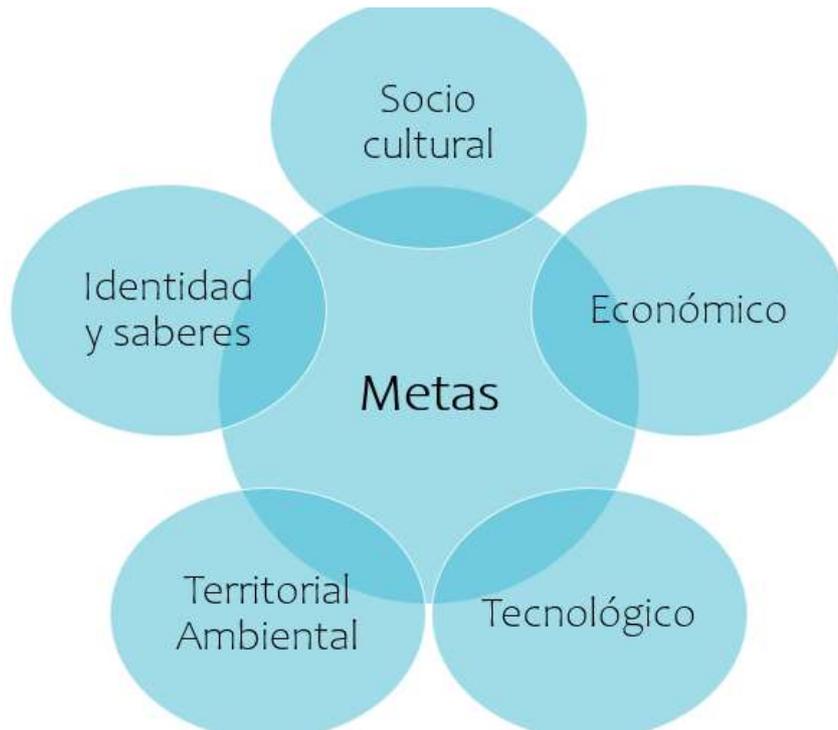


- ✓ La Planificación Estratégica es una **herramienta de gestión**, pero un Plan de gestión **no siempre** es un Plan Estratégico.
- ✓ Capacidad de **adaptación y anticipación**.
- ✓ **Articulación** técnico/político y público/privado.
- ✓ Visión **multiescalar y prospectiva**.
- ✓ **Participación**, gestionar incertidumbres e interacciones.
- ✓ Es fundamental contar con **información y elementos de base** para la toma de decisiones.

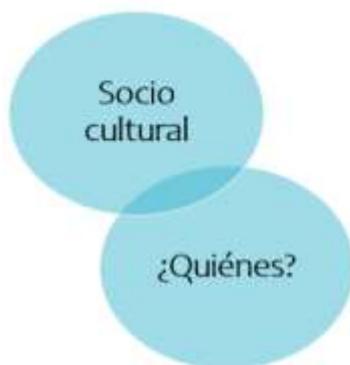


Posteriormente la experta y la colaboradora comenzaron con la exposición dejando como instancia final del encuentro el espacio de intercambio entre las y los participantes. La propuesta tiene por finalidad sociabilizar el instrumento de diagnóstico socio productivo presentado en la Tarea 2 del presente Proyecto para propiciar una mirada multidimensional del territorio y así identificar las fortalezas y debilidades como las amenazas y oportunidades del contexto que permitan definir las metas o prioridades como referencia para la planificación de acciones y la toma de decisiones. De manera visual se graficó en forma de cuadro y de manera interrelacionada las cinco dimensiones del diagnóstico: socio cultural, económica, tecnológica, territorial y ambiental, y subjetiva: identidad y saberes.

Mirando el territorio: Diagnóstico socio productivo para el Desarrollo Local					
Dimensión Socio cultural ¿Quiénes?	Dimensión Económica ¿Qué?	Dimensión Tecnológica ¿Cómo?	Dimensión Territorial ambiental ¿Dónde?	Dimensión Subjetiva: identidad y saberes ¿Por qué?	Metas ¿A dónde queremos ir?



Para cada dimensión se abordaron preguntas que invitan a observar y caracterizar el territorio y sus actores con el que diariamente se vinculan los equipos técnicos, con una mirada de mediano y largo plazo que les permita establecer metas como punto de referencia para la puesta en marcha del Programa de Desarrollo de la Economía Social, conocido como microcréditos, es decir que el destino de los recursos contemple dichas prioridades y no solo se destinen en función de la demanda.



¿Quiénes son las y los principales referentes o actores claves de la localidad?

¿Quiénes pueden ser aliados/as potenciales en los proyectos de Desarrollo Local?

¿Se articula con otras localidades? ¿en qué actividades? ¿cómo se vinculan?

¿Qué actividades se desarrollan con perspectiva de género?

¿Qué le propone la comunidad a la juventud para estudiar, trabajar, recrearse, participar?



Económico

¿Qué?

¿Cuáles son las actividades económicas (productivas, comerciales y de servicios) que se desarrollan a nivel local? ¿En qué trabajan las personas?

¿Qué necesidades del mercado satisface? ¿Hay necesidades insatisfechas que representen oportunidades de negocio?

¿Cuáles son las tres características significativas de las unidades económicas de la localidad?

¿Cuáles son los servicios bancarios / financieros disponibles en la localidad?

Tecnológico

¿Cómo?

¿Qué tipo de tecnología se utiliza en los diferentes sectores económicos?

¿Se genera valor agregado en las actividades económicas de la localidad? ¿En cuáles?

¿Cómo se socializa o comparte información entre las y los referentes locales y hacia la comunidad?

Innovación, creatividad y capacidad de adaptación a cambios

¿Se aplican prácticas productivas y/o comerciales sustentables?

Territorial
Ambiental

¿Dónde?

¿Qué caracteriza la zona urbana, periurbana y rural de la localidad?

¿Cuáles son las principales rutas y caminos vecinales?

¿Cuáles son los medios de transporte, logística y comunicación disponibles?

¿Qué recursos naturales se destinan a la producción?



¿Cuáles son las características que definen la identidad de la localidad?

¿Qué saberes, habilidades y competencias se observan en la población? ¿cómo se adquieren?

¿Cómo evalúa el grado de avance / de desarrollo en la comunidad del asociativismo, cooperativismo, y de la Economía Social y Agricultura Familiar?

¿Se trabaja en equipo, con solidaridad y participación?

¿Qué personas lideran, inspiran? ¿Quiénes representan la figura de liderazgo?

Para conversar sobre las metas se presentaron los siguientes interrogantes:



¿Se puede diversificar la oferta? Las unidades económicas actuales, ¿pueden ofrecer nuevos productos o servicios?

¿Se pueden desarrollar o fortalecer cadenas productivas existentes? ¿Se pueden generar nuevos procesos o agregado de valor a las cadenas productivas existentes? ¿Se pueden desarrollar nuevas actividades económicas en la comunidad?

¿Se puede ampliar el mercado? A qué sector de la población está dirigido, a que sectores geográficos

¿En qué sectores económicos y aspectos se puede innovar, ser creativos? ¿Qué nuevos procesos o aspectos del proceso productivo se pueden desarrollar de manera creativa/innovadora?

¿Qué otras formas de organización se pueden aplicar a la producción y comercialización?

Se invitó a reflexionar si en cada localidad y/o región es factible desarrollar nuevas actividades económicas o si existen cadenas productivas incipientes o de escasa incorporación de valor agregado que se identifiquen como objetivos para fortalecer y acompañar en su crecimiento. Por otro lado, se planteó el interrogante en relación al eje comercial en vistas a establecer entre las metas, acciones que favorezcan el desarrollo de los mercados existentes.

Otro tema que se conversó durante el encuentro fue el de innovar, se considera de importancia para el desarrollo local la incorporación de innovaciones a la base productiva y en el tejido organizacional del territorio para la generación de empleo de manera inclusiva y sostenible y que dichas innovaciones pueden ser de carácter tecnológica y ambiental, de gestión y de organización o sociales, laborales e institucionales.



En este marco, la Economía Social representa nuevas formas de organización de los procesos de producción y comercialización bajo los valores de solidaridad y ayuda mutua que colaboran con el objetivo de Desarrollo Local.

Entre los comentarios finales, entre las y los participantes mencionaron la necesidad de fortalecer las actividades económicas de las mujeres sostén de familia y cómo acciones de vinculación y capacitación colaboran en la sostenibilidad de sus proyectos. Por otro lado, se manifestó la importancia de planificar y trabajar entre las localidades por regiones, pero también de los desafíos que ello implica para lograr acuerdos a tal fin, en este caso se recomendó comenzar por acciones simples y de corto plazo con resultados factibles de alcanzar para favorecer dicha estrategia en el largo plazo.

Foto: encuentro virtual.



7.- Se definirán en conjunto con la contraparte provincial la dinámica (presencial o virtual) para el desarrollo de la Tarea 8 en función del contexto derivado de la pandemia Covid 19.

En conjunto con la contraparte provincial, se decidió realizar el encuentro con actores de la Economía Social de la localidad de 25 de Mayo de manera virtual, mediante videollamada, garantizando la conectividad de los participantes con el aporte del municipio local de un espacio físico en el Centro Cultural con acceso a internet y la disponibilidad de dispositivos de imagen y sonido.



En tanto que, se definió desarrollar los encuentros con las y los emprendedores, en las localidades de Realicó, General Pico, Santa Rosa y Toay, de manera presencial, en articulación con representantes de las respectivas municipalidades y respetando las medidas de prevención de Covid-19. Entre ellas, uso del barbijo, higiene de manos, así como ventilación cruzada de los espacios compartidos.

8.- Formación y asistencia a los Actores de la Economía Social.

8.1.- Localidad seleccionada: 25 de Mayo

El encuentro se desarrolló de manera virtual mediante la cuenta de la plataforma Zoom del Ministerio de Desarrollo Social, estuvieron presentes el Sr. Claudio Ullman de la Municipalidad de 25 de Mayo y su equipo de trabajo acompañando a las quince personas inscriptas en la actividad.

The graphic is a blue and white promotional poster for a training session. At the top left, it says 'CAPACITACIÓN' in large white letters. Below it, the title '“EMPRENDIENDO: DE LAS IDEAS AL PROYECTO”' is written in white. Underneath the title, the subtitle 'Conceptos básicos de planificación y gestión para emprender.' is displayed. A circular inset on the right shows hands pointing at a tablet. In the top right corner, a blue circle contains the text 'VÍA ZOOM Y YOUTUBE' with a downward arrow. Below the subtitle, a clock icon is next to the text 'JUEVES 1 DE JULIO A LAS 18 HORAS'. At the bottom, it states 'Se llevará a cabo en la localidad de 25 de Mayo.' The footer contains logos for the Argentine Republic, CFI (Consejo Federal de Inversiones), the Ministry of Social Development (Ministerio de Desarrollo Social), the Subsecretariat of Social Economy (Subsecretaría de Economía Social), and the Government of La Pampa (LA PAMPA Gobierno en Acción).

La exposición comenzó diferenciando dos conceptos centrales de la administración, planificar y gestionar, destacando la importancia del proceso de planificación como actividad previa de cualquier actividad económica y organizacional para el uso eficiente de los recursos.



PENSAR y HACER



OBSERVANDO EL MERCADO, EL CONTEXTO

Seguidamente se comenzó a reflexionar sobre dichos procesos en las diferentes tareas de un proyecto: comercial, de producción, de administración y con objetivos de corto, mediano y largo plazo.

En el área comercial se trabajó con la propuesta de valor, definir ¿qué van a ofrecer? ¿Qué características físicas e intangibles va a tener lo que ofrecen? ¿Cuáles van a ser las ventajas y desventajas de consumir lo que ofrecen?. Asimismo, para el momento de la verdad: ¿qué necesitarían mejorar o aprender para la venta? ¿y para la organización del punto de venta y la comunicación?

Actividades Comerciales

Pensar y definir:

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza





Para el área de producción se listó aquellos componentes que se deben planificar para la puesta en marcha de un proyecto, desde el lugar y elementos indispensables para producir o prestar el servicio hasta lo relacionado a mano de obra y calidad. Se destacó la importancia de trabajar en orden de prioridades de lo más a menos imprescindible para comenzar a trabajar que facilite planificar la inversión inicial y su financiamiento.

Actividades de producción

Pensar y definir:

- Ubicación
- Máquinas y equipos
- Recursos humano
- Proceso de elaboración y tiempos
- Calidad
- Habilitaciones



En cuanto otra de las áreas a organizar, se conversó sobre las tareas de formalización, registro de datos y cálculo de costos. Se abordó el procedimiento de inscripciones impositivas y la importancia de la bancarización y uso de medios de pagos electrónicos como complemento a la función de ventas.

Administración



- **Registrar datos:** de compras, de pagos, de proveedores, de ventas, de clientes
- Conocer los **costos**, cuánto cuesta producir cada unidad de producto o una hora de servicio, cuáles son los gastos que se deben pagar sí o sí todos los meses
- Formalizarse: inscripción antes AFIP e Ingresos Brutos (Provincia) para realizar facturas.
- Bancarizarse

Finalmente se plantearon los siguientes interrogantes a modo de reflexión final, el momento fue propicio para que los participantes compartan entre sus inquietudes aspectos como la administración de redes sociales como medios de comunicación y venta, la incorporación de medios de pagos electrónicos, la



inscripción a monotributo social. Otras personas optaron por manifestar sus mayores dificultades como calcular el valor de la hora de mano de obra.

¿Cómo seguimos?

¿Qué quiero hacer o cambiar?

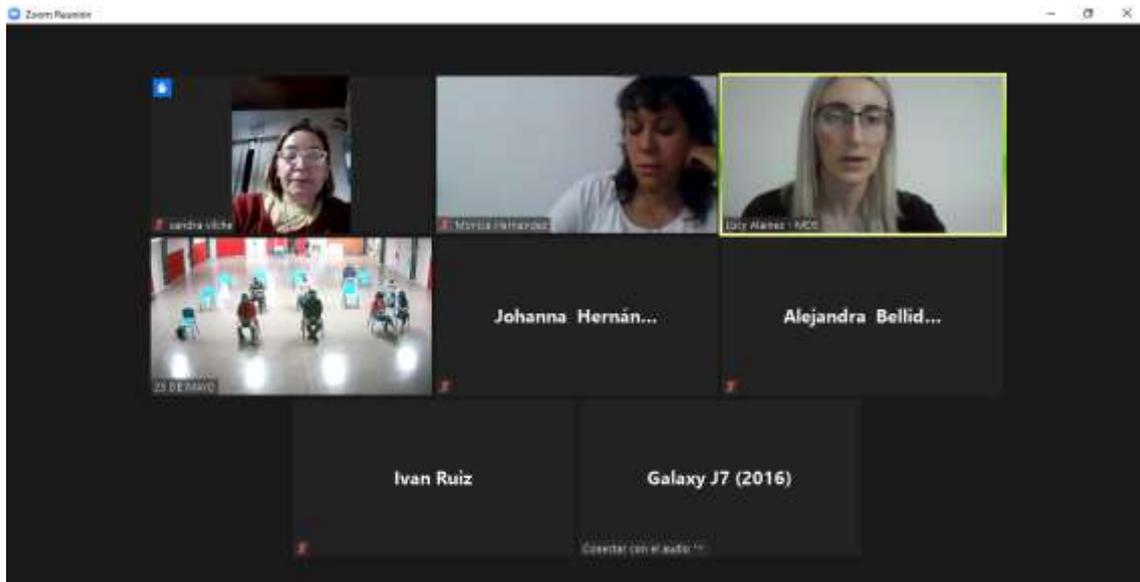
¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades?

¿Qué necesito aprender para mejorar mi proyecto?



Como mensaje de cierre hablamos acerca de ¿Cuáles son las ventajas de relacionarse entre emprendedores y emprendedoras? ¿Qué podrían pensar y hacer juntos en beneficio del grupo? ¿Qué puedo aportar?, destacando que en comunidad y en red se potencia el desarrollo de los proyectos por sobre la individualidad.

Foto: encuentro virtual.





8.2.- Localidades Seleccionadas: Realicó, General Pico y Santa Rosa

El Programa En Desarrollo de la Subsecretaría de Economía Social es una estrategia integral para fortalecer e innovar los saberes del trabajo en varones y mujeres, de bajos ingresos que trabajan o quieren trabajar por su propia cuenta, de primaria completa, que manifiestan interés en capacitarse en oficios.

Las y los participantes acceden a un circuito de formación que incluye el desarrollo personal, el aprendizaje de un oficio y la elaboración de un Proyecto Productivo promoviendo oportunidades de acceso y de permanencia en el ecosistema emprendedor local.

Además, permite fortalecer las competencias de empleabilidad y de participación ciudadana y remover las barreras y discriminaciones de género, económicas y sociales, que limitan su desarrollo laboral.

El Programa se organiza en tres módulos, a saber:

Módulo 1: “Identificación de saberes del trabajo y empoderamiento”

Módulo 2: “Aprendiendo un oficio”

Módulo 3: “Emprendedurismo”

El primer módulo se encuentra cargo de la Lic. Marianela Giménez, el espacio del oficio es dictado por idóneos en la materia y el módulo de emprendedorismo es desarrollado por la experta Lic. Lucy Alainez.

El Programa brinda la instancia de aprendizaje de un oficio, el cual varía según la localidad, los oficios son:

- * Sericultura en Realicó
- * Fitocosméticos en General Pico
- * Diseño de prototipos electrónicos para la vida cotidiana en Santa Rosa

A continuación, se describen los del módulo de emprendedorismo en las localidades antes mencionadas:

Realicó. Primer encuentro: Programa en Desarrollo

El encuentro se inició con la bienvenida del director de Economía Social, Sr. Sergio Gómez y el subdirector del área, Sr. Rodrigo Giraudo, comentando el



alcance del Programa y la intención de acompañar a quienes participen en esta formación con el objetivo de encontrar una oportunidad laboral.

Seguidamente, las doce participantes se presentaron con su nombre y para dar comienzo la experta propició el intercambio consultando qué palabras relacionan con “trabajo” y “emprendimiento”, entre las cuales mencionaron: esfuerzo, responsabilidad, dependencia, retribución económica, dignidad, subsistir, relación con la naturaleza y las personas como ideas fuerzas que vinculan al concepto del trabajo. Respecto a emprendimiento indicaron: oportunidades, independencia, dedicación, intentar, riesgo, iniciativa, crecimiento personal, aprendizaje, planificar, ejecutar, perseverancia.

A partir de lo expuesto se abordó qué es emprender, cuáles son las competencias emprendedoras y los cuatro pilares principales del proceso emprendedor.

El concepto inicial presentado fue: “La iniciativa empresarial es el proceso de crear algo nuevo con valor, dedicando el tiempo y los esfuerzos necesarios, asumiendo riesgos financieros, psicológicos y sociales y obteniendo las recompensas resultantes de la satisfacción e independencia económica y personal.” (Hisrich y Brush, 1985)

Observamos a partir de esta definición que se puede pensar un emprendimiento como trabajo independiente ampliando la idea o preconcepto de trabajo como una actividad en relación de dependencia. Es así que conversamos sobre la actitud emprendedora como “la capacidad de crear o iniciar un proyecto, una empresa o un nuevo sistema de vida, partiendo de la confianza en uno mismo, la determinación de actuar en pro de nuestros sueños, trabajando a diario con perseverancia hasta hacerlos realidad.” (INTI, 2009)

A partir de lo expuesto las participantes compartieron experiencias previas nombrando actividades como cría de chinchillas, cría de gallinas y pollos, elaboración de panificados y productos de pastelería, artesanías.

Para continuar la experta consulto, ¿qué necesito para emprender? y seguidamente listo:

- esfuerzo
- sentido de responsabilidad
- proactividad
- capacidad para generar redes de contactos y/o de asociación



- creatividad
- capacidad para comunicar y vender
- facilidad para los números

Dando paso al desarrollo de los principales procesos en un emprendimiento: planificar, producir, comercializar y administrar. Por planificar se entiende la instancia en que se analiza cuál es mi situación actual y se piensa a dónde se quiere llegar y cuáles son los recursos necesarios para lograr este objetivo. En tanto, que la producción son los conocimientos técnicos y específicos para llevar adelante la actividad económica del emprendimiento y particularmente durante el transcurso del Programa van a acceder a esta información, acompañados por una emprendedora en actividad, para aprender las etapas del proceso de la cría del gusano como los diferentes usos y sus derivados, incluido los requerimientos relacionados a diferentes elementos y condiciones del espacio físico.

Las actividades de comercialización y administración, por ejemplo, aprender cómo comunicar y vender el producto, o cómo establecer los precios se van a profundizar en el segundo encuentro de este módulo de emprendedurismo.

Para la organización y administración del emprendimiento es necesario registrar ideas y datos que permitan planificar de manera ordenada y luego tomar decisiones a partir de dicha información. Es necesario escribir de manera manual o digital y analizar los siguientes aspectos:

- Recursos disponibles para el proyecto
- Recursos a adquirir, en este sentido no solo la inversión material sino también conocimientos u otros activos intangibles.
- Cuantificar o estimar la inversión inicial.
- Investigar el mercado: listar y conocer la oferta de competidores y proveedores y potenciales clientes o compradores.

Como cierre del encuentro resumimos en tres etapas el proceso emprendedor, según lo plantea Kantis, (2004):

En la etapa de gestación se realizan las primeras autoevaluaciones para identificar las motivaciones personales para emprender y luego se determina cuál de todas las ideas configura una potencial oportunidad de negocio para iniciar la planificación del emprendimiento. La etapa de puesta en marcha implica obtener los recursos necesarios para comenzar a operar (capital, colaboradores,



materias primas, instalaciones, etc.) y durante el desarrollo inicial, se realiza el esfuerzo de administrar el negocio, posicionarlo en el mercado y hacerlo crecer.

Pieza de comunicación del primer encuentro del Programa En Desarrollo de la localidad de Realicó:



Foto: encuentro inicial del Programa En Desarrollo. Realicó





Realizó. Segundo encuentro: Programa en Desarrollo

En el segundo encuentro con la presencia de la Sra. Nora Bazán, emprendedora a cargo del módulo del Oficio de Sericicultura, la experta comenzó mencionando las características de la inversión inicial para el desarrollo de esta actividad productiva y posteriormente se intercambiaron las cuestiones comerciales a tener en cuenta para este tipo de emprendimiento.

En relación a la inversión inicial, es decir los activos necesarios para iniciar el proyecto, se comentó que es factible comenzar a pequeña escala y posteriormente planificar su crecimiento. En cuanto a instalaciones y equipamiento se requiere de un espacio físico cerrado y soportes para los huevos y gusanos para empezar con la cría a partir de la compra de huevos y recolección del alimento, los brotes de morera. A medida que se planifique aumentar la producción en kilos será necesario mayor capacidad instalada e incorporar el cultivo de plantas de morera. Entre los elementos necesarios se encuentran las estanterías, que pueden ser de metal o madera dependiendo de los elementos disponibles en cada emprendimiento, y bandejas las cuales pueden ser de metal, madera o cartón.

En resumen, no es necesario una gran inversión y es posible regular y escalonar el nivel de actividad ajustando los objetivos de crecimiento de forma gradual. Es dable mencionar que, las participantes recorrieron el lugar de trabajo de la Sra. Nora Bazán.

Para seguir, se expuso sobre la importancia del análisis de mercado, entendiendo que se conforma por clientes y competidores, se deben identificar los diferentes segmentos de clientes según varían los productos que se obtiene de la sericicultura, a saber: los capullos (frescos o secos), la seda (de filamento continuo o de fibra cortada) y descartes de capullos y fibras de seda.

El ciclo de la cría lleva aproximadamente un mes, dependiendo de las condiciones ambientales como temperatura y humedad, del cual el primer producto comercializable es el capullo fresco pero la misma persona encargada de la cría puede realizar el proceso de secado para almacenarlo hasta concretar la venta. En el caso de que la mariposa haya perforado el capullo se puede comercializar como capullo perforado a un precio sensiblemente menor al del capullo entero. Para la venta de seda es necesario contar con conocimientos y herramientas para hilar.



Entre las presentes compartimos a modo de reflexión que consideran pertinente comenzar con la cría para la venta de capullos de manera asociada, es decir contactar a potenciales compradores para ofrecer los capullos sin clasificar reuniendo los kilos de cada una y realizar un solo envío.

Dado que es una actividad estacional que se desarrolla de octubre a marzo los mayores niveles de venta se concentran en dicho periodo se recomienda generar provisiones para el resto de los meses del año. Es decir, pensarlo como complementaria a otras actividades como puede ser horticultura o cría de animales de granja. Además, se pueden procesar los descartes para obtener compost o generar dulces a partir de los frutos de las moreras. Por último, se conversó sobre los aspectos formales de un emprendimiento: inscripción en AFIP y en la Dirección General de Rentas de La Pampa explicando los diferentes impuestos y cómo se emite una factura.

General Pico. Primer encuentro: Programa en Desarrollo

El encuentro se desarrolló en la sede del Centro de Formación Laboral de la Municipalidad de General Pico, con la presencia del Sr. Sergio Gómez, director de Economía Social y el Sr. Rodrigo Giraud, subdirector del área. La directora de Nuevas Economías de la Municipalidad de General Pico saludó dando la bienvenida y agradeciendo la oportunidad de trabajar en conjunto con el gobierno provincial el Programa En Desarrollo.

Seguidamente se presentó la experta y propició el intercambio entre las personas presentes para trabajar los conceptos de “trabajo” y “emprendimiento” comenzando a compartir y registrar las palabras que asocian a dichos conceptos. Por ejemplo, relacionaron a trabajo las siguientes ideas: sueldo fijo, seguridad, calidad de vida, mano de obra, horas, responsabilidad, entre otras. Al momento de hablar de emprendimiento surgieron los siguientes vocablos: sueños, inversión, resiliencia, planificación, capacitación, riesgo, estrategia, innovación, constancia, creatividad, tecnología y organización.

Luego se trabajó con la conceptualización de emprender propuesto por Hisrich y Brush, 1985: “La iniciativa empresarial es el proceso de crear algo nuevo con valor, dedicando el tiempo y los esfuerzos necesarios, asumiendo riesgos financieros, psicológicos y sociales y obteniendo las recompensas resultantes de la satisfacción e independencia económica y personal.”

Vinculando las dos ideas, trabajo y emprendimiento, se planteó esta instancia como oportunidad de identificar en el emprendimiento una manera de



autoempleo y se compartieron experiencias previas entre las personas que asistieron, entre las que mencionaron: cultivo de aloe vera, elaboración de tortas y venta de artículos de cosmética.

A continuación, se formuló la pregunta: ¿qué actitudes y habilidades personales identifican en el proceso de emprender? a partir de la cual se mencionó:

- esfuerzo
- sentido de responsabilidad
- proactividad
- capacidad para generar redes de contactos y/o de asociación
- creatividad
- capacidad para comunicar y vender
- facilidad para los números

Diferenciando tres etapas durante dicho proceso: gestación, puesta en marcha y desarrollo, según lo plantea Kantis, (2004). En la etapa de gestación se realizan las primeras autoevaluaciones para identificar las motivaciones personales para emprender y luego se determina cuál de todas las ideas configura una potencial oportunidad de negocio para iniciar la planificación del emprendimiento. La etapa de puesta en marcha implica obtener los recursos necesarios para comenzar a operar (capital, colaboradores, materias primas, instalaciones, etc.) y durante el desarrollo inicial, se realiza el esfuerzo de administrar el negocio, posicionarlo en el mercado y hacerlo crecer.

A partir de esta exposición se resaltaron los pilares principales de un emprendimiento: planificar, producir, comercializar y administrar para explicar que planificar es pensar a dónde se quiere llegar con el emprendimiento, qué recursos se necesitan y cuáles son las acciones o estrategias para alcanzar el objetivo propuesto. En esta instancia es importante tener en cuenta:

- Recursos disponibles para el proyecto.
- Recursos a adquirir, en este sentido no solo la inversión material sino también conocimientos u otros activos intangibles.
- Cuantificar o estimar la inversión inicial.
- Investigar el mercado: listar y conocer la oferta de competidores y proveedores y potenciales clientes o compradores.

La función de producción se refiere a los conocimientos técnicos y elementos materiales necesarios para la elaboración de los productos, que se



aprenderán en el transcurso del Programa a través de los encuentros con los expertos en esta actividad.

Las herramientas y prácticas de las actividades de comercialización y administración de la etapa de desarrollo del emprendimiento se profundizarán como parte del segundo encuentro de este módulo de emprendedurismo.

Como cierre compartimos la siguiente reflexión: la actitud emprendedora, es “la capacidad de crear o iniciar un proyecto, una empresa o un nuevo sistema de vida, partiendo de la confianza en uno mismo, la determinación de actuar en pro de nuestros sueños, trabajando a diario con perseverancia hasta hacerlos realidad.” (INTI, 2009).

Pieza de comunicación del primer encuentro del Programa En Desarrollo de la localidad de General Pico:





Foto: encuentro inicial del Programa En Desarrollo. General Pico



General Pico. Segundo encuentro: Programa en Desarrollo

En el segundo encuentro con participantes del Programa En Desarrollo del oficio de Fitocosméticos en la ciudad de General Pico se comenzó a desarrollar el tema “Comercialización” a partir de los siguientes ejes: análisis de mercado, definición de la propuesta de valor y canales de venta.

En primer lugar, se planteó el interrogante de por qué es importante investigar el mercado, indicando que es una herramienta para ampliar la información que tenemos respecto de nuestro emprendimiento, como insumo elemental para la toma de decisiones. (INTI, 2009)

Para conocer las necesidades de las y los clientes es necesario caracterizar cada segmento de mercado teniendo en cuenta dónde están ubicados, nivel de ingresos, gustos y hábitos, grupos de referencia, sus preocupaciones y hábitos de consumo, entre otros. Este análisis se debe completar con una mirada al sector para conocer que ofrece la competencia, tanto en variedad como en calidad y nivel de precios, cómo y dónde comercializa, esto permite reunir información de clientes y competidores para determinar la propuesta del valor del emprendimiento.

Seguidamente se explicó que, la propuesta de valor se define como la solución o problema que se le resuelve al consumir del producto o servicio que ofrece el emprendimiento. Esto implica definir los atributos tangibles e intangibles de la propuesta de valor, incluyendo aspectos complementarios como envases,



diseño, entrega, garantía, servicio post venta, entre otros. El objetivo final es identificar la ventaja competitiva, aquella característica que va diferenciar al emprendimiento de la competencia.

Lo expuesto propició el intercambio entre los presentes compartiendo información y sugerencias de proveedores, mencionando la amplia variedad de productos que pueden generar a partir de los conocimientos adquiridos en la propuesta formativa del Programa, e identificando competidores directos y sustitutos a través de redes sociales y sitios web.

Por último, se conversó sobre los aspectos formales de un emprendimiento: inscripción en AFIP y en la Dirección General de Rentas de La Pampa explicando los diferentes impuestos y cómo se emite una factura.

Santa Rosa. Primer encuentro: Programa en Desarrollo

En la localidad de Santa Rosa se inició el encuentro del Programa En Desarrollo, en el Punto Digital del municipio local, con el saludo del Sr. Sergio Gómez, director de Economía Social de Gobierno de La Pampa y la presentación de los profesionales a cargo de los tres módulos que componen dicho programa.

Para continuar cada persona se presentó brevemente con su nombre y recorrido laboral y se propuso como dinámica grupal y de manera oral compartir con qué conceptos relacionan a “trabajo” y a “emprendimiento”. En relación al trabajo mencionaron: jefe/a, salario, esfuerzo y dedicación, responsabilidad, voluntad, seguridad; y respecto a emprendimiento indicaron: adaptación, responsabilidad, proyecto, perseverancia, honestidad, autenticidad, aprendizaje, ser dueño/a, honestidad.

Luego se compartió la siguiente definición de emprender de Hisrich y Brush, 1985: “La iniciativa empresarial es el proceso de crear algo nuevo con valor, dedicando el tiempo y los esfuerzos necesarios, asumiendo riesgos financieros, psicológicos y sociales y obteniendo las recompensas resultantes de la satisfacción e independencia económica y personal.” Entre los presentes señalaron que relacionan su actual situación con esta definición ya que se encuentran ofreciendo de manera independiente servicios de mantenimiento en general para el hogar, de electricidad, de reparación y/o actualización de computadoras, indicando que en alguna oportunidad implica un esfuerzo mayor en comparación con un trabajo en relación de dependencia, pero con la intención de aprender y crecer desde lo personal y con el emprendimiento, mientras que



otras personas que se encuentran en situación de desempleo consideran la alternativa de un proyecto propio como oportunidad laboral.

Seguidamente se planteó el interrogante sobre qué caracteriza a una persona que emprende enumerando las siguientes habilidades y actitudes:

- esfuerzo
- sentido de responsabilidad
- proactividad
- capacidad para generar redes de contactos y/o de asociación
- creatividad
- capacidad para comunicar y vender
- facilidad para los números

Observando que dichas características personales convergen en lo que se conoce como actitud emprendedora, “la capacidad de crear o iniciar un proyecto, una empresa o un nuevo sistema de vida, partiendo de la confianza en uno mismo, la determinación de actuar en pro de nuestros sueños, trabajando a diario con perseverancia hasta hacerlos realidad.” (INTI, 2009).

Para profundizar sobre la idea de llevar adelante un emprendimiento se identificaron y describieron tres etapas de este proceso: En primer lugar, la instancia de gestación en la cual se realizan las primeras autoevaluaciones para identificar las motivaciones personales para emprender y luego se determina cuál de todas las ideas configura una potencial oportunidad de negocio para iniciar la planificación del emprendimiento. La etapa de puesta en marcha implica obtener los recursos necesarios para comenzar a operar (capital, colaboradores, materias primas, instalaciones, etc.) y durante el desarrollo inicial, se realiza el esfuerzo de administrar el negocio, posicionarlo en el mercado y hacerlo crecer. (Kantis, 2004).

Por último, se plantearon los principales procesos de un emprendimiento, los cuales se van a trabajar en este módulo de emprendedurismo: planificar, producir, comercializar y administrar. En primer lugar, planificar consiste en pensar qué se quiere lograr con el emprendimiento a partir del análisis de la situación actual y definir los recursos y estrategias necesarios para alcanzar dicho objetivo. En esta instancia es importante registrar y ordenar los datos para tomar decisiones con información oportuna teniendo en cuenta:

- Recursos disponibles para el proyecto.



- Recursos a adquirir, en este sentido no solo la inversión material sino también conocimientos u otros activos intangibles.
- Cuantificar o estimar la inversión inicial.
- Investigar el mercado: listar y conocer la oferta de competidores y proveedores y potenciales clientes o compradores.

En relación al área de producción, los conocimientos técnicos y herramientas necesarias para la actividad serán abordados por el capacitador del módulo correspondiente al oficio. Mientras que, continuaremos en el próximo encuentro de emprendedurismo se trabajará sobre técnicas de comunicación y venta relacionadas al área comercial como así también sobre la administración del emprendimiento, por ejemplo: estimar precios o emitir un presupuesto o una factura.

Pieza de comunicación del primer encuentro del Programa En Desarrollo de la localidad de Santa Rosa:





Foto: encuentro inicial del Programa En Desarrollo. Santa Rosa



Santa Rosa. Segundo encuentro: Programa En Desarrollo

El módulo de emprendedorismo del Programa En Desarrollo con sede en Santa Rosa correspondiente a la capacitación en “Diseño de prototipos electrónicos para la vida cotidiana” giro en torno a las oportunidades de desarrollo de productos y servicios complementarios a otros saberes y oficios de los presentes.

En primer lugar, los participantes comentaron cuales son las alternativas que identifican hasta el momento como oportunidad para agregar valor a sus emprendimientos, entre ellas mencionaron: automatización de portones, de riego, de luces, de cortinas, como así también servicios de mantenimiento de este tipo de dispositivos.

Seguidamente se abordó el proceso de comunicación y venta para proyectos de automatización y mantenimiento entendiendo que requiere un proceso de preventa para informar a potenciales clientes en relación a los beneficios y alternativas de la oferta propuesta.

Lo expuesto se enmarca en el análisis de un contexto cambiante, donde los avances tecnológicos ofrecen posibilidades de desarrollar nuevos productos y servicios al mismo tiempo que se observan nuevos hábitos de consumo que exigen soluciones ágiles y con mayor rapidez.



Otro de los temas compartidos, fue en relación a los costos, diferenciando entre variables y fijos, se indicó que al hablar de actividades de prestación de servicios el costo variable más significativo está representando por el valor de la mano de obra en tanto que las actividades de producción requieren afrontar mayores costos fijos mensuales al igual que la inversión inicial en insumos.

Por último, se conversó sobre los aspectos formales de un emprendimiento: inscripción en AFIP y en la Dirección General de Rentas de La Pampa explicando los diferentes impuestos y cómo se emite una factura.

8.3.- Localidad seleccionada: Toay.

En la localidad de Toay, en articulación con la dirección de Producción y Desarrollo Local se llevaron a cabo dos encuentros con emprendedoras y emprendedores vinculados a dicha área municipal con el objetivo de fortalecer sus proyectos en dos ejes temáticos: marketing y ventas.

Primer encuentro. Marketing: clientes y propuesta de valor

En el primer encuentro con la presencia del director de Economía Social del Gobierno de La Pampa, Sr. Sergio Gómez, el intendente de Toay, Sr. Rodolfo Álvarez, dio la bienvenida a los presentes indicando la importancia de capacitarse como instancia para complementar otras acciones municipales como son la organización de ferias comerciales y acompañamiento a través del Banco de Herramientas con la entrega de equipamiento e insumos.

La experta saludo a las y los participantes, quienes se presentaron brevemente con su nombre y la actividad de su emprendimiento. Seguidamente se avanzó mencionando los objetivos del encuentro: conocer a quién le venden y qué ofrecen a partir de dos conceptos de marketing: segmentación de mercado y propuesta de valor.



Marketing: Clientes y Propuesta de Valor



Objetivo

- Conocer a quién le estoy vendiendo
- Conocer lo que estoy ofreciendo

Se comenzó con la idea de segmento de mercado como el grupo de personas y/o entidades a los que se dirige la oferta del emprendimiento, indicando que es una alternativa considerar como mercado potencial, no solo al consumidor final ni a la zona geográfica de referencia, sino tener presente la opción de planificar cómo llegar a clientes institucionales y a otras localidades. Para identificar y caracterizar los diferentes nichos de mercado que puede abastecer el proyecto se plantearon una serie de preguntas que, a modo de guía facilitan la descripción de cada segmento como, a continuación, se observan en las imágenes utilizadas como soporte visual durante el transcurso del encuentro:



Cientes:
segmentar el
mercado

Describir los diferentes GRUPOS DE
PERSONAS O ENTIDADES a los que
se dirige el emprendimiento

¿Cómo?
Respondiendo
algunas de las
siguientes
preguntas:

- ¿Para quién estamos creando valor?
- ¿Nos dirigimos hacia un mercado masivo o a un nicho muy concreto?
- ¿Dónde vive? ¿Con quién vive?
- ¿A que se dedica? ¿En qué horarios?
- ¿Cuáles son sus necesidades y/o preocupaciones?
- ¿Cuáles son sus grupos de referencia?
- ¿Qué le ofrece la competencia?

Como segundo momento se abordó por qué es necesario disponer de esta información para las decisiones comerciales de comunicación y ventas, explicando que, para una correcta asignación de recursos disponibles, se deben diferenciar dichas estrategias por segmento. Para ordenar el análisis de cada grupo de clientes, se indicó una lista de características básicas, tipo ficha de registro, a considerar para identificar los principales aspectos que definen cuáles son las necesidades de las y los compradores, cuáles son sus hábitos de consumo y sus referencias de compra que permitan definir una oferta acorde a dichas características. Ver las siguientes filminas:



¿Para qué?

Nos va a dar una idea de cuáles son los grupos o segmentos de clientes sobre los cuales centrar nuestros esfuerzos de venta y comunicación.

Nuestro segmento de clientes se caracteriza por:



- Edad
- Barrio / zona de residencia
- Grupo conviviente
- Lugar de trabajo
- Horarios laborales y de recreación, deporte
- Redes sociales que utiliza
- Grupos de referencia
- Tres preocupaciones

Para continuar, se indicó que a partir de conocer a quien les están vendiendo se definen la propuesta de valor para cada segmento, es decir qué solución o problema se le resuelve al consumir del producto o servicio que ofrece el emprendimiento. Esto implica definir los atributos tangibles e intangibles de la propuesta de valor, incluyendo aspectos complementarios como envases, diseño, entrega, garantía, servicio post venta, entre otros. El objetivo final es identificar la ventaja competitiva, aquella característica que va diferenciar al emprendimiento de la competencia.



Propuesta de valor

- Describir el problema o los PROBLEMAS QUE SOLUCIONAS PARA EL CLIENTE y cómo le das respuesta con los productos o servicios del emprendimiento.
- Determinar la ESTRATEGIA COMPETITIVA: precio, personalización, ahorro, diseño, novedad, marca, confianza, calidad, conveniencia,

Nuestra propuesta de valor es:



- Describir atributos / características de los productos y/o servicios que ofrecemos: funcionales e intangibles
- Definir aspectos complementarios: envases, garantías, mantenimiento, servicios post venta
- ¿Cuál es la ventaja competitiva o el valor diferencial de nuestra oferta? ¿Por qué van a comprar en nuestro emprendimiento y no a la competencia?

Con reflexión final se mencionó que, el análisis del mercado es dinámico, que las necesidades y exigencias de las y los consumidores cambian constantemente, por lo cual es necesario estar atento a las variables del contexto y adaptarse a dichos cambios.



Foto: encuentro inicial



Segundo encuentro: El proceso de ventas

El segundo encuentro en la localidad de Toay, con emprendedoras y emprendedores, comenzó con el saludo de la directora de Producción y Desarrollo Local, Sra. Laura Zaccara. La experta, dio inicio mencionando los temas abordados en el taller anterior ya que es indispensable conocer a los clientes del emprendimiento y su propuesta de valor para organizar la actividad de ventas. El encuentro se organizó en tres momentos, definición del objetivo de ventas, cómo buscar clientes, y finalmente las diferentes instancias del cara cara con el cliente, el momento de la verdad, y posterior seguimiento y fidelización de las y los consumidores.

El proceso de ventas





Claves para la venta

- Preparar el Plan de Ventas
- Prospeccionar clientes
- El momento de la verdad
- Seguimiento y fidelización de clientes

Para planificar y organizar el área de ventas se comienza por la definición del objetivo de ventas, de manera cuantitativa y con un horizonte de tiempo se establece el volumen estimado a comercializar para determinado periodo de tiempo. El nivel de venta se puede estimar, de acuerdo a la información disponible, en función de las siguientes variables:

Del mercado: es una estimación del ingreso que representan los potenciales clientes identificados para un determinado territorio.

De los Costos: este objetivo se determina calculando cuánto debería vender para solventar todos los costos y el porcentaje esperado de ganancia.

De la competencia; estimando la porción de mercado de la competencia y el nivel de ventas que representa se define el objetivo del emprendimiento considerando si representa captar clientes de dicha competencia o dar respuesta a un mercado insatisfecho.

De la capacidad de producción: el objetivo responde a la pregunta cuánto debo vender para trabajar a capacidad máxima siempre y cuando haya demanda y el nivel estimado de venta cubra los costos.



Plan de ventas: Definir el objetivo de ventas

En función de:

- La competencia
- El mercado
- La capacidad de producción
- Los costos

Requisitos del objetivo de ventas:

- Medible en el tiempo.
- Cuantificable en cifras.
- Posible.
- Debe estar por escrito.

La prospección de mercado hace referencia a la búsqueda de clientes potenciales con la idea de que sea un proceso sistemático y periódico para ampliar la base de contactos en función de los objetivos de venta. Algunas técnicas de prospección personales que favorecen dicho proceso son:

Redes de contactos: asociarse a una cámara, asociación, gremio, etc., lo que posibilitara contactarse con todo tipo de gente donde algunos pueden convertirse en futuros compradores.

Reuniones públicas: si es posible, hablar del emprendimiento en reuniones con amigos, participando de cursos y charlas gratuitas.

Referidos: los clientes actuales son los mejores vendedores de los clientes potenciales. Pedir a los clientes satisfechos contactos, amigos y demás prospectos que puedan utilizar nuestro servicio o producto.

Recorrer la zona: Hay que animarse a entrar en los comercios, hablar con la gente y dejarles una referencia.

Investigar los clientes de la competencia: es necesario saber que está haciendo la competencia e identificar clientes insatisfechos que estén ávidos de nuevas alternativas.

Hablar con el cliente actual: esta debe convertirse en una práctica sistemática y periódica. De esta forma promovemos una relación de largo plazo y de alguna forma hacemos partícipe al cliente del negocio. También es una forma de adelantarse a nuevos requerimientos que este puede llegar a tener.



Espacios públicos gratuitos: aprovechar todos los recursos gratuitos de su territorio como cartelera del municipio, del club, gacetillas u otro tipo de publicaciones. Además, si es posible se puede planificar la participación en las ferias comerciales cerca de su territorio.

El siguiente paso consistirá en analizar ese listado de contactos e información y determinar cuáles son aquellos que tienen un alto grado de probabilidad de adquirir nuestra oferta de mercado.



El momento de la verdad, el cara a cara con el cliente, ya sea en la instancia de preventa, venta, cobranzas o atención de reclamos es tan importante como las actividades previas a dicha momento: planificar la lista de clientes, el material a utilizar como soporte de venta y hasta practicar el argumento de venta. Para reflexionar sobre estos aspectos se invito a visualizar el video “El vendedor de enciclopedias” (Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=mboSCTQp1yc&t=380s>) y de manera colaborativa los presentes elaboraron los consejos útiles a tener en cuenta para el momento de la verdad. Ver las filminas a continuación:



El momento
de la verdad

Observamos el video
“El vendedor de enciclopedias”
y elaboramos nuestras propias
recomendaciones para preparar la
venta.

Consejos útiles

ANTES

- Investigar, averiguar, estudiar al cliente.
- Organizar el material de trabajo, preparar el argumento de venta.
- Tener preparada la lista de clientes.
- Identificar interés en cada contacto.

DURANTE

- Salude, preséntese usted y el emprendimiento.
- Foco en los beneficios y en la solución de su oferta.
- Sea proactivo. Proponga soluciones, alternativas.
- Crear un clima favorable (búsqueda de coincidencias)
- Respetar horarios
- Salude y desee un buen día

9.- Documentación de las acciones realizadas.

En la última Tarea del Proyecto se presentan dos documentos que quedan a disposición de la contraparte provincial, representada por la Subsecretaría de Economía Social del Ministerio de Desarrollo Social de La Pampa.

En primer lugar, el archivo “Mirando el territorio: Diagnóstico Socio Productivo para el Desarrollo Local” será de utilidad para la contraparte provincial como herramienta de trabajo para compartir con equipos técnicos de las localidades de la provincia en instancias de planificación y presentación de proyectos y/o aplicación a diferentes programas a los fines de propiciar un diagnóstico inicial del territorio que facilite identificar las características y



necesidades del mismo en función del entorno propiciando la asignación de recursos bajo el fundamento de un análisis multidisciplinario.

El segundo documento “Mi Proyecto” es una metodología que agiliza el análisis de una idea proyecto y es de utilidad para ordenar una primera aproximación a dicha idea por parte de equipos técnicos o idóneos de la Subsecretaría, de las delegaciones del Ministerio de Desarrollo Social y de municipios o comisiones de fomento de las localidades.

9.1.- Mirando el territorio: Diagnóstico Socio Productivo para el Desarrollo Local.

MIRANDO EL TERRITORIO: Diagnóstico Socio Productivo para el Desarrollo Local

Se propone observar el territorio y sus condiciones con una mirada integral desde lo social, económico, político, ambiental, urbano y tecnológico para el desarrollo de la comunidad que permita identificar puntos de inflexión, reflexionar y delinear estrategias y acciones para el bienestar de las personas y su entorno.

Uno de los aspectos importantes para el desarrollo es la incorporación de innovaciones a la base productiva y en el tejido organizacional del territorio para la generación de empleo de manera inclusiva y sostenible. Dichas innovaciones pueden ser de carácter tecnológica y ambiental, de gestión y organización o sociales, laborales e institucionales.

En este marco, la Economía Social representa nuevas formas de organización de los procesos de producción y comercialización bajo los valores de solidaridad y ayuda mutua que colaboran con el objetivo de Desarrollo Local.

Algunos conceptos para compartir:

Desarrollo Local

Arroyo (2003) considera al desarrollo local como un proceso que genera crecimiento económico e inclusión social, entendiendo por inclusión social generar empleos e ingresos principalmente para los sectores más vulnerables de la población.

Vázquez Barquero (1998, p. 3) define al desarrollo local como “un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial del desarrollo existente en el territorio, conduce a la mejora del bienestar de la



población de una localidad o territorio”. Agrega que en el proceso de desarrollo local se pueden identificar tres dimensiones: una económica, otra sociocultural y, finalmente, una dimensión político-administrativa, en la que las políticas territoriales permiten protegerlo de las interferencias externas (Vázquez Barquero, 1988, citado en Villar, 2007, p. 25)

Economía Social

La Economía Social por su parte, constituye una forma de producción, comercialización y de distribución basado en el asociativismo, la democratización y la ayuda mutua. Incluye a cooperativas y mutuales, a fábricas recuperadas, a emprendimientos asociativos promovidos por movimientos sociales y a experiencias de ferias, comercio justo, entre otros.

Se considera a la Economía Social tanto como una posibilidad para generar ingresos y puestos de trabajo en determinadas actividades y condiciones, como también una forma de organización social que permite satisfacer necesidades, entre ellas, servicios públicos, vivienda, alimentación, vestimenta, salud, educación y capacitación, etc. en los ámbitos locales. Por tales motivos, se apuesta a una economía social que favorezca la inclusión social y que se proponga además como un camino para la construcción de actores colectivos y redes socio-económicas insertas en entramados productivos y cadenas de valor locales y regionales. (Casalis)

Agricultura Familiar

La ley de Agricultura Familiar, 27.118, define como agricultor y agricultora familiar a aquel que lleva adelante actividades productivas agrícolas, pecuarias, forestal, pesquera y acuícola en el medio rural y reúne los siguientes requisitos:

- a) La gestión del emprendimiento productivo es ejercida directamente por el productor y/o algún miembro de su familia;
- b) Es propietario de la totalidad o de parte de los medios de producción;
- c) Los requerimientos del trabajo son cubiertos principalmente por la mano de obra familiar y/o con aportes complementarios de asalariados;
- d) La familia del agricultor y agricultora reside en el campo o en la localidad más próxima a él;
- e) Tener como ingreso económico principal de su familia la actividad agropecuaria de su establecimiento;



f) Los pequeños productores, minifundistas, campesinos, chacareros, colonos, medieros, pescadores artesanales, productor familiar y, también los campesinos y productores rurales sin tierra, los productores periurbanos y las comunidades de pueblos originarios comprendidos en los incisos a), b), c), d) y e).

Cadena Productiva

En la actividad productiva, las empresas se relacionan con otras empresas y con organizaciones o instituciones no empresariales, formando cadenas productivas que incluyen desde el abastecimiento de materias primas, insumos, energía, agua, etc., hasta la producción final de los productos (bienes o servicios), recorriendo las diferentes fases del proceso de transformación productiva. En una visión amplia del concepto de cadena productiva cabe distinguir, pues, no sólo las relaciones entre empresas proveedoras y clientes, sino también:

- El medioambiente que posibilita la actividad, esto es, el conjunto de recursos naturales disponibles (energía, agua, tierra, materias primas). Asimismo, el medioambiente es el sumidero que recibe los impactos (residuos y contaminación) provocados por la actividad productiva y de consumo. Todos estos factores no son considerados en la contabilidad empresarial, aunque inciden en las perspectivas de desarrollo de un sistema productivo ya que definen sus límites y características distintivas.

- La dotación de recursos humanos calificados, es decir, la dotación y niveles de especialización de los recursos humanos que pertenecen al sistema económico considerado.

- El contexto social e institucional territorial, esto es, el conjunto de actores socioeconómicos y su grado de organización territorial, las normas y tradiciones que determinan la propensión a la asociatividad entre entidades productoras, y las instancias concretas (formales e informales) de encuentro y coordinación entre dichos actores.

- El marco jurídico y regulatorio existente, que constituye el conjunto de normas que afectan al desarrollo de las actividades socioeconómicas y de las acciones colectivas.

Cada eslabón de la cadena productiva está constituido por uno o varios agentes económicos o institucionales que realizan actividades similares en el proceso de transformación y agregación de valor al producto. En cualquiera de dichos eslabones de la cadena productiva pueden introducirse elementos de innovación, lo cual constituye una de las principales ventajas de incorporar un



enfoque de cadenas productivas con preferencia al tradicional planteamiento sectorial, ya que permite identificar puntos de actuación posibles para la mejora de la eficiencia de dicha cadena productiva y de sus elementos integrantes

Actividad. Trabajo. Empleo

Actividad: Se trata de un concepto muy amplio, que abarca todo el dinamismo de la vida humana requiere un esfuerzo que no incluye solamente al trabajo, sino también el desenvolvimiento de todas las facultades humanas en otras diversas esferas: doméstica, deportiva, cultural, asociativa y política. La actividad es algo que tiene en primer lugar un sentido para quien la realiza y que se hace para obtener de manera directa un bien o acceder a un servicio con el objeto de satisfacer una necesidad, material o inmaterial. (Fouquet, A., 1998)

El trabajo podría entonces ser definido tentativamente como "una actividad coordinada de hombres y mujeres, orientada hacia una finalidad específica, que es la producción de bienes y servicios que tengan una utilidad social". Para realizarlo se requiere la movilización de todo el ser humano, es decir de la fuerza física y/o de las capacidades psíquicas (afectivas y relacionales) y cognitivas, y la puesta en práctica de las calificaciones, competencias profesionales y experiencia de los trabajadores.

El empleo, por el contrario, es una relación que vincula el trabajo de una persona con una organización dentro de un marco institucional y jurídico que está definido independientemente de aquella, y que se constituyó antes de su ingreso en la empresa. Se trata de un trabajo abstracto, que es susceptible de ser dividido en unidades elementales y de reagruparlas alrededor de un puesto de trabajo, que es reconocido como socialmente útil. Es una relación laboral que permanece en el tiempo y tiene un carácter mercantil, pues se intercambia por un salario asignado individualmente; goza de ciertas garantías jurídicas y de la protección social y está normatizado mediante una clasificación resultante de reglas codificadas en los estatutos profesionales o en los convenios colectivos de trabajo.

Planificación. Diagnóstico socio productivo

En el proceso de planificación se establecen los objetivos y las estrategias o acciones para lograr dichas metas, por ejemplo, las políticas destinadas al desarrollo local donde se organiza el futuro de un territorio. Previamente es necesario hacer un diagnóstico de la situación actual que permita observar los puntos fuertes y débiles, y los obstáculos y oportunidades del contexto.

A continuación, se enumeran interrogantes que invitan a la reflexión de múltiples variables y que se sistematizan en forma de tabla para facilitar la mirada holística del territorio:



Dimensión sociocultural

> ¿Quiénes son los principales referentes o actores claves de la localidad?

Entre ellos se pueden identificar a:

- Emprendedores/as
- Empresas
- Asociaciones
- Clubes
- Cooperativas
- Proyectos comunitarios
- Movimientos sociales
- Gobierno
- Otras instituciones
- Otras organizaciones

>De los referentes claves identificados anteriormente, ¿Quiénes pueden ser aliados potenciales en los proyectos de Desarrollo Local?

>¿Se articula con otras localidades? ¿en qué actividades? ¿cómo se vinculan?

¿Se trabaja en conjunto con otras localidades en proyectos sociales, económicos, urbanos, ambientales, educativos, o de otras características? ¿cómo se organizan? ¿con qué objetivos?

>¿Qué actividades se desarrollan con un objetivo inclusivo? ¿con perspectiva de género? ¿para la inclusión de personas con discapacidad? ¿otras situaciones?

>¿Qué le propone la comunidad a las juventudes para estudiar, trabajar, recrearse, participar?

¿Cuáles son las actividades de la comunidad con mayor participación de jóvenes? ¿qué actividades para la juventud harían falta en la comunidad?

Dimensión económica

>¿Cuáles son las actividades económicas (productivas, comerciales y de servicios) que se desarrollan a nivel local? ¿En qué trabajan las personas?

¿Cómo definiría el perfil económico de la localidad?

¿Qué alternativas se consideran para generar trabajo?



>¿Qué necesidades del mercado satisface? ¿Hay necesidades insatisfechas que representan oportunidades de negocio?

¿Se podrían desarrollar nuevas actividades económicas?

>¿Cuáles son las tres características significativas de las unidades económicas de la localidad?

- son mano de obra intensivo o no
- tamaño por cantidad de personas que trabajan
- grado de formalidad / informalidad
- acceso a la información / conocimientos
- acceso a financiamiento

>¿Cuáles son los servicios bancarios, financieros disponibles en la localidad?

Dimensión tecnológica:

>¿Qué tipo de tecnología se utiliza en los diferentes sectores económicos?

>¿Se genera valor agregado en las actividades económicas de la localidad? ¿En cuáles?

>¿Cómo se socializa o comparte información entre las referentes locales y hacia la comunidad?

>Innovación, creatividad y capacidad de adaptación a cambios

> ¿Se aplican prácticas productivas y/o comerciales sustentables?

Teniendo la cuenta la relación entre las actividades humanas y el medio ambiente, se busca posibilitar el desarrollo sustentable.

Dimensión urbano ambiental:

>¿Qué caracteriza la zona urbana, periurbana y rural de la localidad?

>¿Cuáles son las principales rutas y caminos vecinales?

> ¿Cuáles son los medios de transporte, logística y comunicación disponibles?



¿Hay transportes locales desde y hacia diferentes centros comerciales y productivos? ¿hay comisionistas u otros servicios de correo? ¿Cómo es la calidad de los servicios de internet?

> ¿Qué recursos naturales se destinan a la producción?

Dimensión subjetiva: identidad y saberes

> ¿Cuáles son las características que definen la identidad* de la localidad?

*Identidad: En el contexto socio productivo, representa el medio por el cual los grupos de trabajo se orientan a sí mismos y mediante la cual los individuos adquieren su propio sentido de seguridad e identidad como miembros y de esta manera genera la creación del compromiso compartido. Define al grupo, base del comportamiento individual y de las relaciones interpersonales dentro del mismo. Sentimiento que favorece el cambio, permitiendo a sus miembros, asumir responsabilidad de acciones.

Teniendo en cuenta el plano temporal pasado, presente y futuro. Sus potencialidades, recursos sociales, económicos, culturales e intelectuales.

> ¿Qué saberes, habilidades y competencias se observan en la población? ¿cómo se adquieren?

En relación a la construcción de conocimientos, capacitación y actualización de los mismos. En qué contextos surgen, como se crean y transmiten.

> ¿Cómo evalúa el grado de avance / de desarrollo en la comunidad del asociativismo, cooperativismo, y de la Economía Social (incluye AF)?

Se cuentan con registros informativos de antecedentes que sirvan de guía y revisión para identificar y potenciar características que hacen al desarrollo de la comunidad.

> ¿Se trabaja en equipo*, con solidaridad y participación?

Con una visión de progreso hacia el futuro, basado en relaciones interpersonales de confianza y motivación.

* Trabajo en equipo: La denominación surgió después de la Primera Guerra Mundial. Hoy en día, es una forma de trabajo eficiente que integra varios puntos de vista y que sirven para establecer objetivos con un fin común y resolver eficientemente situaciones que surgen en el ámbito económico, político y social. Basado en la colaboración y participación activa de sus miembros. Siendo la comunicación, los canales y formas de la misma, un factor decisivo.



> ¿Qué personas lideran*, inspiran? ¿Quiénes representan la figura de liderazgo*?

Personas que forman parte de un grupo dentro de la comunidad con un fin común basado en la producción y que ocupan un rol de orientación y acompañamiento.

*Liderazgo: Si bien es un concepto amplio, sobre el cual actualmente no existe consenso dado los diversos contextos en los que se aplica. Tomamos los aportes de Bass (1990), quien señaló que el liderazgo no era sólo un proceso de influencia del líder sobre otros sino un proceso de interacción que podría ser influenciado por cualquier persona involucrada. Para Bass “el liderazgo es una interacción entre dos o más miembros de un grupo que suele implicar una estructuración o reestructuración de la situación y las percepciones y expectativas de los miembros. El liderazgo ocurre cuando un miembro del grupo genera motivación de los demás en el grupo. Esta visión implica dejar de lado los conceptos de liderazgo desde una mirada individual y coactiva, dando lugar al sentido de confianza, participación y cooperación de los miembros de un grupo, comunidad u organización, brindando oportunidades y seguridad frente a las amenazas del contexto.

En el ámbito productivo, el liderazgo es un método de gestión que se relaciona específicamente con el cumplimiento de metas planteadas, con una mirada progresiva en la que los integrantes participan en el proceso de toma de decisiones de una manera activa, promoviendo el crecimiento, promoviendo habilidades de pensamiento crítico, reflexivo y creativo para obtener formas innovadoras de producción.

Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas:

¿Con que recursos humanos y materiales dispone la comunidad para pensar estrategias de Desarrollo Local? ¿Qué hace falta para llevarlas adelante?

Capacitación

Fortalecer redes

Financiamiento

Procesos de incubación o asesoramiento

Espacio físico o tierra

Infraestructura

Logística y/o transporte

¿Cuáles serían los principales obstáculos?

¿Qué oportunidades presenta el contexto para el Desarrollo Local de la comunidad?



Metas:

> ¿Se puede diversificar la oferta?

Las unidades económicas actuales, ¿pueden ofrecer nuevos productos o servicios?

> ¿Se pueden desarrollar o fortalecer cadenas productivas existentes?

¿Se pueden generar nuevos procesos o agregado de valor a las cadenas productivas existentes? ¿Se pueden desarrollar nuevas actividades económicas en la comunidad?

> ¿Se puede ampliar el mercado?

A qué sector de la población está dirigido, a que sectores geográficos

> ¿En qué sectores económicos y de organización se puede innovar, ser creativos?

¿Qué nuevos procesos o aspectos del proceso productivo se pueden desarrollar de manera creativa/innovadora?

¿Qué otras formas de organización se pueden aplicar a la producción y comercialización?

Bibliografía consultada:

Actividad, trabajo y empleo: algunas reflexiones sobre un tema en debate. Neffa, Julio César. Orientación y Sociedad. Facultad De Humanidades y Ciencias de la Educación. UNLP. 1999.

Desarrollo local y territorial. Aportes metodológicos y teóricos para las políticas públicas. Alejandro Casalis. Revista de ciencias sociales, segunda época N° 19, otoño de 2011, pp. 159-175

El enfoque del desarrollo económico inclusivo y sostenible en las políticas públicas locales. Francisco Albuquerque. Imprenta Comercial. Motril. 2019



**MIRANDO EL TERRITORIO:
Diagnóstico Socio Productivo para el Desarrollo Local**

Dimensión Sociocultural ¿Quiénes?	Dimensión Económica ¿Qué?	Dimensión tecnológica ¿Cómo?	Dimensión urbano ambiental ¿Dónde?	Dimensión subjetiva: identidad y saberes ¿Por qué?	Metas ¿A dónde queremos ir?
<p>¿Quiénes son las y los principales referentes o actores claves de la localidad?</p> <p>¿Quiénes pueden ser aliados/as potenciales en los proyectos de Desarrollo Local?</p> <p>¿Se articula con otras localidades? ¿en qué actividades? ¿cómo se vinculan?</p> <p>¿Qué actividades se desarrollan con perspectiva de género?</p> <p>¿Qué le propone la comunidad a la juventud para estudiar, trabajar, recrearse, participar?</p>	<p>¿Cuáles son las actividades económicas (productivas, comerciales y de servicios) que se desarrollan a nivel local? ¿En qué trabajan las personas? ¿Qué necesidades del mercado satisface? ¿Hay necesidades insatisfechas que representen oportunidades de negocio? ¿Cuáles son las tres características significativas de las unidades económicas de la localidad? ¿Cuáles son los servicios bancarios / financieros disponibles en la localidad?</p>	<p>¿Qué tipo de tecnología se utiliza en los diferentes sectores económicos? ¿Se genera valor agregado en las actividades económicas de la localidad? ¿En cuáles? ¿Cómo se socializa o comparte información entre las y los referentes locales y hacia la comunidad? Innovación, creatividad y capacidad de adaptación a cambios ¿Se aplican prácticas productivas y/o comerciales sustentables?</p>	<p>¿Qué caracteriza la zona urbana, periurbana y rural de la localidad?</p> <p>¿Cuáles son las principales rutas y caminos vecinales?</p> <p>¿Cuáles son los medios de transporte, logística y comunicación disponibles?</p> <p>¿Qué recursos naturales se destinan a la producción?</p>	<p>¿Cuáles son las características que definen la identidad de la localidad? ¿Qué saberes, habilidades y competencias se observan en la población? ¿cómo se adquieren? ¿Cómo evalúa el grado de avance / de desarrollo en la comunidad del asociativismo, cooperativismo, y de la Economía Social y Agricultura Familiar? ¿Se trabaja en equipo, con solidaridad y participación? ¿Qué personas lideran, inspiran? ¿Quiénes representan la figura de liderazgo?</p>	<p>¿Se puede diversificar la oferta?</p> <p>¿Se pueden desarrollar o fortalecer cadenas productivas existentes?</p> <p>¿Se puede ampliar el mercado?</p> <p>¿En qué sectores económicos y aspectos se puede innovar, ser creativos?</p>



9.2.- Mi Proyecto

Para el análisis de una idea proyecto se propone trabajar con el siguiente cuadro, organizado inicialmente en cinco dimensiones: ¿Qué?, ¿A Quién?, ¿Dónde?, ¿Por qué? y ¿Cómo?, que respondiendo a los interrogantes planteados permite abordar aspectos comerciales, productivos, de organización, sobre liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. A partir de las preguntas se propicia la descripción y análisis de la situación actual en función del cual invita a establecer los objetivos del proyecto completando la última columna: ¿A dónde queremos llegar?

Asimismo, esta herramienta agiliza el diagnóstico de la situación actual de un proyecto en marcha y permite definir metas a corto y mediano plazo para el crecimiento y consolidación de sus actividades.

Mi Proyecto:					
1. ¿Qué?	2. ¿A Quién?	3. ¿Dónde?	4. ¿Por qué?	5. ¿Cómo?	6. ¿A dónde queremos ir?
¿Qué productos y servicios ofrecemos? ¿Qué necesidades del mercado satisface? ¿Cuáles son los atributos de mi producto o servicio? ¿Conocemos nuestros competidores? ¿Qué ofrecen?	¿Qué caracteriza a los clientes actuales y potenciales? ¿Cuáles son los canales o medios de venta? ¿Dónde se ofrecen y/o comercializan los productos o servicios? ¿en qué zona geográfica? ¿Cómo se comunica a los clientes la propuesta de valor, lo que se ofrece?	¿Dónde se ubica el proyecto? ¿Cuáles son nuestros recursos naturales, materiales (instalaciones, máquina, herramientas) y tecnológicos? ¿Cómo se obtienen las materias primas? ¿Cómo es la relación comercial con los proveedores y transportistas?	¿Cómo se inició el proyecto? ¿Por qué hago lo que hago? ¿Qué valores inspiran el proyecto? ¿Qué personas lideran e inspiran?	¿Cómo se organizan las tareas? ¿Cómo se divide el tiempo en las diferentes actividades? ¿Cómo se accede a nuevos conocimientos y tendencias del mercado? ¿Se aplican prácticas sustentables?	¿Puedo innovar en productos o servicios para alcanzar nuevos clientes? ¿Existen otras formas de organizarnos? ¿Cómo potenciar los recursos y capacidades disponibles?



Conclusiones y Recomendaciones Finales

El proyecto “Fortalecimiento de las Capacidades Locales de los Sujetos de la Economía Social. Parte III” se desarrolló entre diciembre de 2020 y noviembre del año 2021 con el objetivo de fortalecer, a nivel local y regional, las capacidades de los promotores y actores de la Economía Social para el desarrollo y afianzamiento de dichas capacidades, contribuyendo de esta manera al Desarrollo Local en todo el territorio de la provincia de La Pampa.

Durante los once meses de ejecución, los principales destinatarios fueron promotores y actores de la Economía Social de las localidades de 25 de Mayo, General Acha, General Pico, Ingeniero Luiggi, Intendente Alvear, Macachín, Realicó, Santa Rosa, Telén y Toay. A los fines del proyecto, se consideran promotores a representantes de equipos técnicos e idóneos de las Delegaciones del Ministerio de Desarrollo Social de La Pampa y de las Municipalidades o Comisiones de Fomento de cada localidad. En tanto que, los actores de la Economía Social comprenden a emprendedoras y emprendedores, asociaciones, cooperativas de trabajo y proyectos asociativos en vías de formalización.

Luego de un relevamiento inicial de los programas y acciones de la Subsecretaría de Economía Social perteneciente al Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de La Pampa se diseñó y sistematizó una herramienta de diagnóstico socio-productivo a disposición de los promotores de la Economía Social, para propiciar el abordaje de proyectos relacionados al sector desde un enfoque interdisciplinario, tanto social como productivo con énfasis en el Ser Humano. Por lo expuesto, es dable aclarar que esta herramienta, denominada “Mirando el Territorio: Diagnóstico Socio Productivo para el Desarrollo Local” se desarrolló entre la experta y la colaboradora del presente proyecto desde las ciencias de la administración y de la psicología.

Otra de las tareas a mencionar, como parte de las conclusiones finales es la de “Fortalecimiento a Entidades de la Economía Social y Movimientos Sociales en aspectos de Gestión Socio Organizacional” contribuyendo al afianzamiento de nuevas formas de organización y producción para que perduren en el tiempo prácticas solidarias autogestionadas y asociativas que mejoren la calidad de sus integrantes y familias. Así como también las instancias de capacitación a emprendedores, emprendedoras y personas con proyectos a iniciar.

En síntesis, a los fines de contribuir al Desarrollo Local Sostenible, en todo el territorio pampeano, se entiende que es imprescindible considerar como eje



de la planificación y ejecución de las políticas públicas en el ámbito de la Economía Social, al Ser Humano, consolidando la identidad de este sector y la red de actores públicos, privados y sociales para la inclusión social y bienestar de las y los pampeanos. Se considera, que una manera de cooperar con este objetivo es a partir de la aplicación de la herramienta de diagnóstico socio productivo presentada en este proyecto, mediante encuentros de trabajo, de manera tal que favorezca el intercambio entre dichos actores, fortaleciendo el entramado de la Economía Social y el Desarrollo Local.