

# **CIRCUITOS ECONÓMICOS SOLIDARIOS**

## **Una mirada desde la comuna 6 de Medellín**



Luis Gonzalo Tejada Moreno  
Hernando Granados Cortés  
Liliana Galeano Sarmiento  
Víctor Bula Gutiérrez



Editorial  
Esumer



**CIRCUITOS ECONÓMICOS SOLIDARIOS  
(UNA MIRADA DESDE LA EXPERIENCIA  
DE LA COMUNA 6 DE MEDELLÍN)**

**EQUIPO DE SISTEMATIZACIÓN**

**Víctor Bula Gutiérrez**

**Juan Carlos Arango**

**Gonzalo Tejada Moreno**

**Hernando Granados**

**Marta Pulgarín**

**Liliana Galeano**



© Circuitos Económicos Solidarios  
© Bula Gutiérrez, Víctor  
Tejada Moreno, Luis Gonzalo  
Galeano Sarmiento, Liliana  
Granados Cortés, Hernando de Jesús  
Pulgarín, Marta

**Institución Universitaria Esumer**  
ISBN 978-958-8599-25-0

**Coordinación Editorial**  
Comité Editorial Esumer  
**Asesor**  
Iván Sylva

**Diseño de Portada**  
Mónica Vasco  
Sandra Aristizábal  
Diana Marcela Giraldo

**Revisión y Evaluación**  
Comité editorial

**Corrección de Estilo**  
Comité editorial

**Diseño y Diagramación**  
Comité editorial

Institución Universitaria Esumer, 2011  
Calle 76 80-26, Carretera al Mar  
Teléfono: (57) (4) 403 81 30  
[www.esumer.edu.co](http://www.esumer.edu.co)  
Medellín, Colombia

Publicado y hecho en Colombia  
Published in Colombia

Se permite la reproducción del material citando la fuente.

Las opiniones expresadas en esta publicación son responsabilidad directa de sus autores y no necesariamente representan los puntos de vista de la Institución Universitaria Esumer.

## TABLA DE CONTENIDO

### INDICE DE CUADROS

### INDICE DE GRAFICOS

#### 1. ANTECEDENTES

- 1.1 Contexto regional
- 1.2 Sobre la Comuna 6
- 1.3 Sobre el proyecto
- 1.4 Instancias organizativas
- 1.5 Sobre los conceptos
  - 1.5.1 *Desde la macroeconomía*
  - 1.5.2 *Desde la microeconomía*
  - 1.5.3 *Circuitos económicos y sector solidario*
  - 1.5.4 *Circuitos económicos solidarios en Antioquia y Medellín*

#### 2. SOBRE LA CARACTERIZACIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN

- 1.6 Concepción sobre la sistematización
- 1.7 Problemática planteada
- 1.8 Objeto
- 1.9 Objetivo superior
  - 1.9.1 *Objetivo general*
  - 1.9.2 *Objetivos específicos*
- 1.10 Enfoque metodológico
- 1.11 Desarrollo metodológico
- 1.12 Tipos de actores
- 1.13 Eje de la sistematización

#### 2 MARCO CONCEPTUAL

#### 3 MODELO PARA EL DESARROLLO DE CIRCUITOS ECONÓMICOS SOLIDARIOS DE LA COMUNA 6

- 3.1 Criterios

- 3.2 Filosofía
- 3.3 Estructura y forma de operar del circuito comunal
- 3.4 Modelo de desarrollo de colectivos empresariales
  - 3.4.1 *Diseño metodológico*
  - 3.4.2 *Criterios para la construcción del modelo*
  - 3.4.3 *Dimensiones del modelo*

- *Eficacia*: capacidad gerencial de la organización para lograr efectivamente los objetivos que se propone; es decir, que hace lo que le toca.

- 3.4.4 *Etapas de desarrollo del modelo asociativo propuesto*
  - 3.4.5 *Definición de las etapas*

- 3.5 Modelo de desarrollo empresarial individual

- 3.5.1 *Criterios de actuación*
  - 3.5.2 *Componentes del modelo de integración empresarial*

#### 4 TÉRMINOS DE REFERENCIA

#### 5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA. MODELO EN OPERACIÓN

- 5.1 Instancia organizativa

- 5.2 Precenso y caracterización de vocaciones productivas

- 5.3 Conformación de colectivos empresariales

- 5.3.1 *Sensibilización en asociatividad*
  - 5.3.2 *Formación en cultura empresarial y empresarismo*
  - 5.3.3 *Direccionamiento estratégico*
  - 5.3.4 *Capacitación, asesoría y acompañamiento*

- 5.4 Comunicación

- 5.5 Evaluación del proceso de formación

- 5.6 Ejecución de planes de negocio de cada uno de los colectivos conformados y fortalecidos

- 5.7 Diseño y ejecución de una estrategia de mercadeo y comunicación para los colectivos

- 5.8 Ejecución de un programa de formación para el trabajo dirigido a los empresarios que conforman los colectivos y las nuevas ideas productivas de las organizaciones sociales

Formación de formadores

- 5.9 Planes de desarrollo

- 5.10 Evaluación y sistematización del proyecto fase uno y dos

- 5.11 Organismo de integración comunal y comunitaria

## 6 ANÁLISIS DE BRECHAS, HALLAZGOS, APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES

- 6.1 Política pública para el manejo de la contradicción entre los objetivos y las metas de los CES y los términos de referencia
- 6.2 Los circuitos económicos solidarios se construyen articulados a los planes de desarrollo regional y local soportados en alianzas público-privadas
- 6.3 Soluciones estructurales ante problemas estructurales
- 6.4 Los CES son una estrategia de formación y acción empresarial
- 6.5 Los CES y la economía solidaria como alternativa de desarrollo humano
- 6.6 Lo asociativo y solidario como alternativas de desarrollo empresarial
- 6.7 Asociatividad y solidaridad se integran para buscar el desarrollo en las empresas
- 6.8 La transferencia de los acumulados de conocimiento como factor de desarrollo económico
- 6.9 Las famiempresas, microempresas, pequeñas y medianas empresas llamadas a incidir significativamente en el desarrollo económico
- 6.10 Unidades económicas como empresas familiares organizadas por la categoría económica del trabajo
- 6.11 Colectivos empresariales como red de relaciones de confianza
- 6.12 Sobre los componentes de la integración empresarial.
- 6.13 Organizaciones sociales y unidades económicas con enfoque de desarrollo y asociativo
- 6.14 El cooperante debe desarrollar un proceso que busque su legitimización
- 6.15 Metodologías activas y adaptativas en la formación
- 6.16 El proyecto de enlace como un instrumento didáctico y pedagógico de formación de empresarios adultos en la asociatividad solidaria
- 6.17 Escuela de pensamiento y cultura solidaria
- 6.18 La comunicación, factor crítico de éxito

### LISTA DE REFERENCIAS



## **INDICE DE CUADROS**

**Cuadro 1. ACTORES DIRECTOS E INDIRECTOS CES C-6**

**Cuadro 2. ACTORES INDIRECTOS CES C-6**

**Cuadro 3. CONFORMACION DE COLECTIVOS EMPRESARIALES**

**Cuadro 4. COLECTIVOS EMPRESARIALES COMUNA SEIS**

## **INDICE DE GRAFICOS**

**Gráfico 1. ALCANCE PROCESO SISTEMATIZADOR**

**Gráfico 2. EJE DE LA SISTEMATIZACION**

**Gráfico 3. ESTRUCTURA Y FORMA DE OPERAR DEL CIRCUITO COMUNAL**

**Gráfico 4. MODELO DE COLECTIVOS EMPRESARIALES**

**Gráfico 5. ESQUEMA DEL COMPONENTE**



## **ANTECEDENTES**

### **1.1 Contexto regional**

El Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007 “Medellín, Compromiso de Toda la Ciudadanía” en el marco general de la línea 4 “Medellín productiva, competitiva y solidaria”, que “busca fortalecer las relaciones de solidaridad, vigorizar una cultura de convivencia y crear tejido social empresarial en la ciudad”, recoge el Proyecto de Encadenamientos Productivos y Circuitos Económicos Barriales que se apalancan con recursos del Proyecto de Planeación y Presupuesto Participativo como propuestas que vienen de la iniciativa comunitaria, conforme a lo acordado con los delegados comunitarios articulados a la Mesa de empleo de la Comuna 6, en la primera fase, y la Comisión de desarrollo económico, en la segunda fase, y con la normatividad del programa institucional.

El Municipio firmó un convenio de cooperación con la Unión Temporal Esumer-Acopi (UT) para la ejecución del proyecto, el cual debía contar con una gran capacidad de escucha y negociación con dicha comuna para la construcción de temas, metodologías y actividades, rescatando las fortalezas de las organizaciones e instalando capacidades en las comunidades y estimulando la corresponsabilidad para el desarrollo de los procesos; considerado este último un criterio pedagógico para el sostenimiento y continuidad de los mismos.

## 1.2 Sobre la Comuna 6

La Comuna 6 Doce de Octubre de Medellín está compuesta por 12 barrios (Santander, Doce de Octubre, Doce de Octubre N° 2, Pedregal, La Esperanza, San Martín de Porres, Kennedy, Picacho, Picachito, El Mirador del Doce, El Progreso N° 2 y El Triunfo) ubicados en la zona noroccidental de la ciudad.

Cada uno de ellos presenta niveles de desarrollo desigual. De un lado, los barrios Kennedy, San Martín de Porres, La Esperanza, Pedregal y Santander son fruto de la oleada migratoria de la década de los cincuenta y sesenta. Su población tiene la configuración de barrios obreros que compraron lotes y edificaron casas de dos y tres pisos, y otros sectores más planificados, producto de las políticas de vivienda de interés social de los gobiernos. Por otra parte, los barrios de la parte central (Picacho, El Mirador del Doce y El Progreso 1 y 2) obedecen a las lógicas de invasión ilegal promovidas por los conflictos sociales acaecidos entre los años setenta y ochenta, así, la mayoría de sus habitantes llegaron allí huyendo de la violencia rural, formando cinturones de pobreza.

Entre los principales problemas urbanos de la comuna se encuentran, entre otros, la mayor densidad demográfica de la ciudad (469 habitantes por hectárea), la escasa dotación de equipamiento urbano y espacio público, así como la presencia de actores armados ilegales.

Estudios para determinar la calidad de vida y el desarrollo humano en la ciudad de Medellín han indicado un nivel muy bajo de ingreso per capita, debido a situaciones generadas por el desempleo y que sumadas a otros fenómenos sociales generan un terreno fértil que produce descomposición social; esta situación afecta principalmente a segmentos de la población como las mujeres, los jóvenes bachilleres y la población económicamente activa que se encuentra cesante.

Las fuentes de ingreso de los habitantes de la comuna se concentran principalmente en actividades consideradas como informales, siendo las más practicadas las de lustrabotas, aseadoras, oficios varios, producción y venta de alimentos caseros, ventas ambulantes de productos industriales, confección de ropas como maquilas para confeccionistas privados, servicios de peluquería y arreglo personal, reciclaje, etc. A la situación descrita se le añade que la producción de estos bienes y servicios está desarrollada por pequeñas unidades económicas: las famiempresas y microempresas; las cuales realizan operaciones en la zona y están desprovistas de seguridad social y afines, comportando en la mayoría de los casos elementos propios del subempleo, el cual no impacta de manera significativa la calidad de vida.

### **1.3 Sobre el proyecto**

La experiencia inicial de un circuito económico zonal se dio en la cooperativa La Esperanza en 1997, la cual aportó elementos necesarios para darle un nuevo sentido a esta iniciativa. Los esfuerzos comunitarios para poner en práctica la conceptualización de los circuitos económicos solidarios contaron con recursos de la organización, la cooperación internacional y los convenios nacionales. El apoyo de la política pública del Municipio se dio teóricamente a través de algunos funcionarios medianamente comprometidos con el modelo del circuito zonal, pero sin un compromiso político y económico real, lo que limitó las proyecciones de la experiencia; así, los gobiernos posteriores no retomaron el proyecto como práctica a continuar.

Las organizaciones sociales impulsaron procesos de planeación participativa en la parte alta de la Comuna 6, definiendo en el "Plan de Desarrollo Local Comuna 6 Parte Alta, Senderos de Desarrollo 2000-2010" la conformación de circuitos económicos y productivos de bienes y servicios. Esta estrategia de productividad y competitividad se definió en dos proyectos concretos:

1. Atención integral de unidades económicas cuyo objetivo superior se definió como el de "Fortalecer la estructura económica local mediante el fomento de la productividad y la competitividad de las unidades económicas de la Comuna 6".

2. Centro de información del talento humano y del empleo Comuna 6 parte alta.

Los dos proyectos se presupuestaron en (\$1.297.000.000). No obstante, la gestión para implementar la propuesta no consiguió los recursos necesarios para su puesta en ejecución y fue aplazada.

Estos antecedentes llevaron a retomar la necesidad de beneficiar a las unidades económicas como colectivos empresariales articulados a las organizaciones sociales, una vez se consiguieran los recursos para su financiación.

En este contexto, y como iniciativa comunitaria, algunos dirigentes de la comuna decidieron presentar el proyecto de conformación de un circuito económico solidario de ésta, con el fin de potenciar e impulsar el desarrollo económico y social e impactar en la calidad de vida de sus habitantes. Lo anterior, requería de un modelo de trabajo que dinamizara y articulara la acción colectiva de las unidades económicas productoras de bienes y servicios, y de las diferentes organizaciones existentes en la comuna tales como: acciones comunales, asociaciones, corporaciones, organizaciones no gubernamentales y de economía solidaria, entre otras. Todas estas organizaciones unirían esfuerzos en función de un proyecto de comuna que potenciaría el desarrollo social y económico. Resulta pertinente precisar que desde esta concepción inicial en contraste con los fines del proceso se consideró en un principio que los beneficiarios directos fueran los empresarios de la comuna y no las organizaciones sociales, excepto aquellas que tuvieran unidades económicas; en síntesis se le apostó al desarrollo empresarial de la Comuna 6.

Uno de los dirigentes de la mesa económica lo expresa textualmente:

En el Programa de Planeación y Presupuesto Participativo de Medellín 2004, un grupo de líderes de la Comuna 6, integrantes de la Comisión temática de desarrollo económico, le apostó a un proceso de fortalecimiento del tejido empresarial comunal de encadenamientos productivos y asociatividad con la aplicación del proyecto de “Conformación de un circuito económico solidario de la Comuna 6 como modelo”.

#### **1.4 instancias organizativas**

Bajo la disposición de los circuitos económicos solidarios se crea una mesa tripartita denominada *mesa de empleo*, conformada por la Interventoría, representando al municipio de Medellín, el cooperante Esumer-Acopi y las organizaciones sociales de la Comuna 6, lo anterior como requisito para la primera fase del proyecto. El Programa de Gobierno de Planeación y Presupuesto Participativo le da la oportunidad de asignarle los recursos financieros suficientes para la implementación de los circuitos como política pública de envergadura.

#### **1.5 Sobre los conceptos**

Para ubicar la construcción del concepto de *Circuito Económico Solidario* (CES) resulta pertinente recoger sus antecedentes históricos y una primera apreciación conceptual. En primer lugar, especifiquemos que un circuito económico es un sistema productivo conformado por un conjunto de etapas o pasos que tienen conexión y se relacionan entre sí, recorriendo senderos que se repiten indefinidamente de manera virtuosa. La noción de circuito pone de manifiesto que la economía no se constituye por procesos paralelos, sino por una serie de operaciones que no son independientes las unas de las otras.

El concepto y la imagen del circuito económico tienen su origen en la concepción de la circulación sanguínea del economista y médico Francisco Quesney, quien tuvo por primera vez la intuición de circuito en la economía. En 1766, este ideólogo de la escuela fisiócrata constituye teóricamente un cuadro o tabla económica, donde agrupa los procesos de circulación colectiva. En dicho cuadro conocido como "Tabla económica de Quesney", demuestra que el producto interno bruto circula entre tres clases sociales que participan en la actividad económica y las grandes relaciones que las ligan en el momento de la producción, la distribución y el intercambio.

La distribución entre las diferentes clases sociales del excedente generado por la producción agrícola es lo que le permite diseñar y construir la tabla económica, y ésta, a su vez, le posibilita definir el concepto de estructura de un circuito económico.

### **1.5.1 Desde la macroeconomía**

Posteriormente, el concepto fue inspirado y desarrollado por el economista John Maynard Keynes, quien determina la complejidad del circuito económico nacional, integrado por las economías domésticas, resultado de todas las unidades de consumo de la nación. El aparato productivo que integra todas las unidades productivas constituye el colectivo de productor de bienes y servicios, así como el sector de la Administración Pública, integrado por el Estado en sentido amplio, las relaciones económicas internacionales, tanto comerciales como de capitales y transferencias de todo tipo, y el Sistema Financiero.

### **1.5.2 Desde la microeconomía**

Paralelamente desde lo microeconómico se le apuesta a la circulación de riquezas en un doble circuito que une a los empresarios con los consumidores. El primero de ellos constituido por las empresas o unidades económicas productoras de bienes y servicios y el segundo por

los individuos que tienen que satisfacer sus necesidades. Entre los dos se registra una circulación en la cual se establecen relaciones de diferente tipo y tiene lugar un flujo económico tanto en el plano real como monetario.

La relación existente entre consumidores y empresarios muestra un panorama cíclico de transferencias de contraprestaciones e interrelaciones. Son dichas uniones y decisiones las que están sujetas y vinculadas a un circuito económico a nivel macroeconómico o local.

Entre los circuitos asumidos desde la macro y microeconomía se generan también movimientos cíclicos de flujos monetarios y físicos que corresponden también a los circuitos económicos. En una interpretación analítica y sistémica de los circuitos se perciben también microcircuitos atados a los circuitos generales.

Los microcircuitos se refieren en su mayoría a las asociaciones, agrupaciones o colectivos empresariales, así como a sus redes con interés y relaciones en actividades económicas comunes y específicas. Los circuitos económicos son esferas dinámicas que recorren distintos eslabones llevando un fin: el de proporcionar desarrollo, crecimiento y bienestar actual y futuro en su contexto y entorno.

### ***1.5.3 Circuitos económicos y sector solidario***

Partiendo de la Teoría General de Circuitos Económicos, el economista chileno Luís Razeto Migliari, en sus estudios de la Teoría Económica, define el concepto como

Un término utilizado por la Teoría Económica Comprensiva y aplicado a la situación que se presenta cuando un tipo de relaciones económicas alcanza un cierto grado de difusión social, de manera tal que los sujetos que proceden conforme a ellas y los bienes que se transfieren en dicho modo, llegan a constituir una realidad económica significativa en donde tiende a configurarse —en el seno

de la economía global— una especie de "mercado particular ", dado por el entrelazamiento de las operaciones, flujos y sujetos involucrados en esas relaciones económicas. En ese sentido pueden distinguirse, por ejemplo, un "mercado de intercambios", un "mercado de donaciones", un "mercado cooperativo", etc., como circuitos económicos distintos.

También identifica cómo en el mercado determinado que se crea en los flujos de relaciones económicas de una sociedad, se distinguen y diferencian *circuitos especiales* "constituidos por flujos de relaciones que presentan una más estrecha articulación entre sí, generando ciertas dinámicas especiales y determinados modos de comportamiento económico relativamente homogéneos"; cómo en estos circuitos participan unidades económicas y sujetos que se conectan e interactúan precisamente por tener ciertos rasgos y modos de comportamientos comunes que los llevan a participar en estos circuitos; y cómo se constituyen y pueden diferenciarse algunos definidos sectores económicos.

Cuando hablamos de circuitos lo hacemos desde el punto de vista específico del proceso de circulación, poniendo el acento en los flujos y relaciones económicas; cuando hablamos de sectores lo hacemos desde el punto de vista más amplio, enfocando conjuntamente las actividades de producción, circulación y consumo, y poniendo el acento en las unidades económicas que las realizan.

El concepto de *circuito o mercado solidario* sólo inicia su formalización teórica con los aportes que realiza Luís Razeto en su texto: *Empresas de trabajadores y economía de mercado*. En éste se avanza en la conceptualización del *sector solidario*, integrado principalmente por los sujetos, actividades y flujos que preferentemente proceden conforme a las relaciones de comensalidad, cooperación, reciprocidad y donación; a dicho sector lo denomina también la *Economía de la solidaridad*,

complementándolo con criterios de identificación de los sectores mismos y de su composición interna, tales como el criterio de “las categorías económicas organizadoras y el de las formas de propiedad o dominio que prevalecen”.

En el sector solidario, Razeto (1982) realiza un aporte al identificar una nueva categoría privilegiada en este sector, la de la *comunidad*, que “al organizar actividades económicas tiende espontáneamente a proceder conforme a relaciones de comensalidad, donación y cooperación, configurando unidades económicas típicas del sector solidario”. Igualmente, el *trabajo*, como categoría, suele privilegiar las relaciones de cooperación para aquellos flujos que se verifican al interior de las empresas, mientras que establecen normalmente relaciones de intercambio con terceros. Por consiguiente, las empresas de trabajadores, constituyéndose al interior del sector solidario, operan fluidamente en el sector de intercambio.

Además de estas relaciones de intercambio que se concretan predominantemente en el mercado de tipo capitalista, las empresas del sector solidario y sus actores establecen otro tipo de relaciones económicas que son minoritarias, pero que nos permiten observar cómo los fenómenos de relaciones de cooperación y solidaridad o donación se entremezclan y proceden en cadena, de modo que a través de éstas se constituyen los circuitos económicos que articulan y coordinan las decisiones económicas de los distintos sujetos .

Así, en el sector solidario, las categorías “comunidad” y “trabajo” son esenciales para explicar las relaciones económicas y de mercado que se establecen entre los diferentes sujetos o actores económicos. Además, las relaciones de cooperación conectan entre sí a los sujetos que en ellas participan en unidades económicas de primero, segundo o tercer grado, según el nivel de organización que van alcanzando los sujetos y sus unidades económicas. Si se logran niveles de coordinación y articulación de las decisiones en forma explícita y consciente, se constituyen verdaderos

movimientos sociales y sectores económicos integrados, que operan con orientaciones y directivas comunes, como *circuitos económicos del sector solidario*.

#### **1.5.4 Circuitos económicos solidarios en Antioquia y Medellín**

El investigador cooperativista Hernando Zabala Salazar considera que:

La base de formación de un gran movimiento de inter-cooperación entre los más diversos emprendimientos nacidos de los factores comunidad y trabajo, como alternativa al modelo capitalista, está en la construcción de los circuitos económicos, sobre todo en los órdenes local, microregional y regional.

Al explicar algunos aspectos teóricos relacionados con la formación de los circuitos plantea que:

La base y el epicentro de todo circuito económico son las necesidades, los recursos, la técnica y los bienes resultantes. Mediante la combinación de estos factores se puede dar respuesta a preguntas tales como: *¿Qué se va a producir? ¿Cómo? y ¿Para quién?* El *qué se va a producir* es la respuesta a las inmensas necesidades de los consumidores finales (individuos, familias y organizaciones) mediante el aprovechamiento de los recursos disponibles.

A partir de esta definición general, se puede establecer que el *circuito económico solidario*

Es un conjunto coherente y predeterminado de decisiones y acciones orientadas a crear, en un espacio comunitario específico, un Circuito Económico, el cual es concebido como un proceso organizado de todas las actividades y vocaciones económicas de la

comunidad y los estamentos que la constituyen, en función de la generación y distribución de la riqueza y bienestar sociales.

En concreto, la estructura de un circuito económico solidario se basa en los siguientes aspectos. En primer lugar, debe concebirse como un conjunto armónico de unidades económicas; la estructura del circuito económico solidario se levanta a partir de estas instancias, ordenadas y organizadas con base en criterios de funcionalidad, racionalidad y responsabilidad que se relacionan con los diversos procesos productivos (de bienes y servicios), de tal manera que el accionar económico de la comunidad (tanto el de los productores como el de los consumidores) se efectúe con una racionalidad fundamentada en economías de escala, valores agregados y acumulados; orientados realmente por y para la comunidad . De esta forma, con una operación económica barrial, estructurada como un complejo económico, se hace posible que la generación de riquezas, así como su distribución, acumulación y su reversión en desarrollo y bienestar de los comunitarios, sea una realidad histórica.

Desde el campo de la relación con el mercado se retoma lo siguiente:

Estos circuitos económicos propuestos a lo largo de los grandes pensadores de la cooperación tienen un rasgo de dificultad para su aplicación, porque se identifica la necesidad suprema de vincular a los circuitos de la cooperación con el mercado signado por la categoría capital o como una especie de vinculación que debe ser basada en formas de competencia para desarrollar actividades que se centran en el *factor capital*, y a partir de este, movilizar al resto de los factores, especialmente la invisibilización del *factor comunidad* en contradicción con la realidad de las organizaciones solidarias y con el sector de la economía solidaria.

Los circuitos económicos solidarios presentan un comportamiento que va más allá del componente técnico, esto es, combinan *formas de propiedad colectiva*, las cuales no pierden su carácter cuando pasan a relaciones de organización y de producción más complejas. Por el contrario, se entreteje una mayor cohesión de las organizaciones de base y de los sujetos, en tanto se potencializan recursos y son más eficientes para el posicionamiento de bienes y servicios, que en primera instancia benefician a unidades económicas asociadas y a sus familias, y que despliegan fuerzas hacia el mercado para recuperar las inversiones hechas por los factores participantes en la empresa de economía solidaria.

El profesor antioqueño Oswaldo Salgado Cañaveral, apoyándose en Luís Razeto y continuando los desarrollos de Hernando Zabala, precisa elementos que son asumidos por parte de los movimientos comunitarios en Medellín, los cuales vienen impulsando las iniciativas que actualmente se desarrollan. Entre estos elementos destacamos los siguientes planteamientos:

La comunidad es la primigenia de toda la idea de la solidaridad, en ella se contiene la mayor fuente de riqueza social para ejercer los emprendimientos y desafíos que le son impuestos [...] Para este propósito se requiere el asumir con firmeza los planteamientos de un conjunto de relaciones que ponen de manifiesto a la cooperación, la ayuda mutua, la reciprocidad, la comensalidad, la donación, como una nueva manera de avanzar sobre la construcción de comunidad. Si bien ésta se recrea en la acciones de la sociedad moderna, no necesariamente se remite a los principios de eficiencia denominada por el mercado capitalista y definido por las relaciones de la oferta y la demanda [...] Así, el desarrollo comunitario comienza por el emprendimiento de necesidades que deberán ser resueltas bajo la premisas de la integralidad y no solo como acciones separadas de la economía, la política y la cultura. El mundo del trabajo comunitario, primero pasa por los objetivos de

los sujetos enfrentados a la necesidad de organización y de manera secuencial, asumen nuevas formas de asociación solo cuando los análisis colectivos definen las nuevas formas de desarrollar su entorno [...] Los principios de la democracia y la participación, se convierten “coincidentalmente” en los referentes más expeditos para este nuevo desafío de la solidaridad, la comunidad que ha venido asumiendo los retos de la marginalidad; bajo las premisas de la autogestión comienzan a plantearse nuevos sujetos y una identidad para enfrentarse a su propio desarrollo.

Los conceptos de solidaridad, asociatividad y autogestión al combinarse en un solo proceso generan las sinergias potenciadoras del factor comunidad. La construcción de circuitos y redes entre empresas o unidades económicas contemplan una manera especial de relaciones económicas, sociales y culturales, donde las comunidades organizadas en acciones y emprendimientos solidarios encontrarán desarrollos propios.

El profesor Salgado explica la relación de los circuitos económicos solidarios (CES) con el mercado capitalista predominante, a partir de las siguientes reflexiones teóricas:

El mercado como una manera de inserción de las economías solidarias tiene un componente importante para llevar a cabo el ciclo completo de las actividades económicas, es decir que para llevar a cabo una permanente producción de bienes y servicios se debe contar con un consumo de esta oferta, para tales efectos el mercado es el resultado de un proceso, pero a la vez es el comienzo de uno nuevo, aunque ya en la esfera del consumo y de la realización de la producción. Es imperiosa la necesidad de encaminar estas actividades, puesto que como se ha venido explicando en este trabajo, el mercado determinado por las señales únicas del capital se han convertido en hegemónico para establecer las relaciones con el consumo, elevándose por encima de todos los sectores participantes, estructurando mercados monopólicos y

oligopolios; este comportamiento es propio de la economía basada en el mercado provisionado solo por la competencia capitalista.

Más adelante plantea:

La esencia de la economía solidaria es anteponerse a esta anarquía sin pretender convertirse en una autarquía de procesos económicos; es ante todo, una manera de cualificar y asegurar las actividades económicas que permitan un recurrente proceso de retroalimentación de las iniciativas económicas de los asociados y de las empresas solidarias [...] Los circuitos económicos de la economía solidaria son, ante todo, estructuras del mercado que se basan en la dirección propia de sus asociados y de la satisfacción integral de las necesidades, pero que a su vez participan de los mercados, entendiendo que éstos no son de competencias sino de las relaciones justas para adquirir sus bienes y servicios.

## **1. SOBRE LA CARACTERIZACIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN**

### **1.6 Concepción sobre la sistematización**

La sistematización recoge los aprendizajes colectivos de la experiencia del proyecto y genera conjuntamente con las instituciones y las comunidades nuevos conocimientos que aportan al proceso de transformación social que requieren las realidades sociales donde se interviene. La sistematización como ejercicio participativo tiene como fin recoger diferentes puntos de vista y opiniones de los actores que directa o indirectamente participan de la experiencia.

Los informantes clave son personas reconocidas, como amplios conocedores de las actividades del proyecto, de alta confiabilidad y con voluntad manifiesta de colaboración con estos esfuerzos. Los informantes calificados serán piezas clave para conocer los tipos de actores del proyecto. Para facilitar esta identificación será necesario tener muy presente el eje de sistematización, con el fin de poder concentrar la atención de los informantes calificados en el interés de la sistematización.

### **1.7 Problemática planteada**

El modelo de circuitos económicos solidarios busca explicar en alguna medida, y de manera parcial, las causas de la situación inicial de las unidades económicas populares y su desarticulación con las organizaciones sociales y comunales; entre éstas podemos destacar: la alta dispersión de las unidades, su individualismo y desconfianza institucional, la carencia económica, los bajos niveles de formación técnica, la ausencia de procesos e instrumentos

tecnológicos apropiados, la falta de acceso a la financiación, las dificultades para acceder a los créditos bancarios. Dicha problemática se ve reflejada en las estructuras mismas de tales unidades.

Las relaciones económicas de las unidades productivas son desarticuladas entre sí, individualizadas y aisladas con su entorno más próximo y con el mercado de la ciudad. No existen niveles de organización social entre las unidades empresariales para enfrentar las dificultades comunes.

La Comuna 6 tiene una importante historia de organización social. De acuerdo con un estudio de redes sociales, en el año 2006 contaba con 133 organizaciones sociales de base, dedicadas principalmente a temas de desarrollo comunitario, recreación y deporte, formación, cultura, entre otras. Sin embargo, este acumulado social no tiene una clara relación y articulación con el aparato productivo local y cuenta con una escasa visión empresarial para la producción de los servicios sociales que prestan y que a su vez dependen de contratos con entidades públicas y organismos internacionales de desarrollo, lo que dificulta su autonomía financiera para su identidad programática.

La dispersión de actividades y el bajo número de vínculos entre las unidades productivas existentes dificultan la integración del sistema productivo con organizaciones comunitarias y sociales. No se propiciaron en el pasado los lazos solidarios que permitieran el avance hacia un modelo de encadenamiento productivo y social a escala para la comuna, relacionando actores de producción con actores de distribución y consumo bajo una forma organizada y estructural que lo articulara.

Se agregan determinantes más profundos que al mismo tiempo son ocasionados por otra serie de aspectos que van desde lo cultural (escasa conciencia de lo público), pasando por lo político (conflicto armado y

violencias múltiples), hasta llegar a lo socio-económico (desempleo, exclusión y desigualdad).

Lo anterior llevó a plantearse la necesidad de un modelo de trabajo que articulara, y se perfeccionara de manera permanente a través de ejercicios de sistematización, la acción colectiva de las diferentes organizaciones existentes en la comuna, tales como: acciones comunales, asociaciones, corporaciones, organizaciones no gubernamentales y de economía solidaria, entre otras. Todas estas organizaciones unirían esfuerzos en función de un proyecto de comuna que incidiera y potenciara el desarrollo social y económico.

### **1.8 Objeto**

La sistematización se asume como una reflexión metódica y sistemática para explicitar y formular aprendizajes que posibiliten la implementación del modelo en aspectos referidos al fortalecimiento de las relaciones económicas y de mercado, entre las unidades económicas pertenecientes al CES y su entorno, así como las metodologías de aprendizaje y transferencia de conocimiento para el desarrollo empresarial de las unidades económicas agrupadas en colectivos empresariales. La sistematización deberá encargarse de analizar críticamente los avances en la construcción de las relaciones económicas y de mercado, desde la implementación de los circuitos económicos solidarios y el papel que ha jugado para el desarrollo empresarial de la Comuna 6.

### **1.9 Objetivo superior**

Recuperar el conocimiento que todas las personas involucradas en el proyecto van produciendo y acumulando, con el fin de realizar un análisis crítico de dichos procesos, procedimientos y acciones, y aprender de sus aciertos y dificultades.

### **1.9.1 Objetivo general**

Sistematizar las relaciones económicas y de mercado que se están presentando en los proyectos asociativos del CES y en su articulación con el desarrollo local.

### **1.9.2 Objetivos específicos**

- Determinar el marco teórico necesario para explicar conceptualmente el proceso sistematizador.
- Precisar los términos de referencia que determinan la construcción del modelo CES.
- Caracterizar íntegramente los elementos que identifican el enfoque y la conceptualización con la que la UT orienta y contribuye a implementar los CES en la ciudad de Medellín.
- Identificar brechas en el proceso de implementación de los términos de referencia con el modelo propuesto por el CES.
- Definir hallazgos y llevarlos al modelo para su elevación cualitativa.

### **1.10 Enfoque metodológico**

Se parte de la concepción inicial del proyecto, tanto a nivel comunitario como institucional, y de la propuesta desarrollada con sus actividades, dirigidas a mejorar dichos procesos y hacer más eficientes las acciones en torno a los objetivos del proyecto. Si bien se toma la experiencia de la Comuna 6, el esfuerzo de análisis crítico hará énfasis en dimensiones amplias y otros aspectos comunes de proyectos similares que se desarrollan en la ciudad, permitiendo superar las particularidades; lo anterior, con el fin de que el conocimiento recuperado sea compartido con la comunidad y puedan servir de fundamento en la relación de lo público y

lo privado, para aportar en el fortalecimiento, la reformulación o complementariedad de las políticas públicas que al respecto se desarrollan en el territorio.

Para tal efecto, se organizó el Equipo de sistematización en Esumer, el cual retoma las experiencias de sistematización de dicha entidad y asimila otras experiencias internacionales de sistematización, entre ellas la Guía de sistematización de experiencias de Fidamerica-Preval y los equipos de sistematización de experiencias para producir conocimientos del Taller permanente de sistematización de Lima, constituido por Maria Mercedes Barnechea y otros.

Los alcances del proceso de sistematización y los elementos organizados por el equipo de sistematización de Esumer pueden sintetizarse en la Figura 1:

### ALCANCE DEL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN



Figura 1. Alcance proceso sistematizador

Fuente: Equipo de sistematización Esumer, 2007.

Con base en la Figura 1, la sistematización de la experiencia se podría pensar desde varios momentos claves: los términos de referencia que recoge la iniciativa presentada por la comunidad en el Presupuesto Participativo (PP), el modelo propuesto por el cooperante, el modelo en operación y los hallazgos y aprendizajes que mejoran el modelo propuesto. Entre el modelo propuesto y el modelo en operación se podrían identificar brechas entre lo pensado inicialmente y lo ejecutado; brechas que fueron superadas a partir de la lectura misma de la realidad, y, finalmente, el resultado, entendido como el momento referido a la generación de un modelo validado y respaldado por la experiencia vivida. Por supuesto, dicho modelo será permanentemente revisado y retroalimentado, no dejará de contar con las experiencias vividas en el pasado, con las que permanentemente se viven y, más aún, con aquellas que se piensan para el futuro. Cada momento es un acierto o desacierto, es de conveniencias y/o contingencias y, por consiguiente, el mejor momento es lograr que el modelo aspire a un alto nivel de eficiencia, a partir de una brecha cada vez más angosta entre lo deseado y lo realizado.

Con este enfoque metodológico, las actividades de la sistematización han buscado la sensibilización de los actores involucrados en el proyecto dentro del proceso de aprendizaje, la construcción y validación del objeto de sistematización, la concertación de las actividades necesarias para recoger, analizar la información y validar los hallazgos.

### **1.11 Desarrollo metodológico**

Las actividades realizadas en la sistematización se fundamentaron desde los siguientes parámetros:

- **Revisión documental:** formulación del proyecto, documentos de contextualización del proyecto, artículos, informes de actividades, presentación de informes de seguimiento del proyecto, entre otros.

- Asistencia a actividades propias del proyecto: reuniones de los colectivos empresariales, comités directivos y técnicos, reuniones de los equipos de funcionarios, ruedas de negocios y de gestión de crédito, ajuste y revisión de planes de negocios, taller de retroalimentación de los avances de la sistematización con los actores directos y encuentros de seguimiento.
- Realización de entrevistas y grupos focales: ejecutadas con directivos de las instituciones cooperantes, coordinadores y dinamizadores de los diferentes colectivos, asesores y empresarios).

### ***2.6.1 Integrantes del proceso***

#### *2.6.1.1 Dirigentes comunitarios:*

- Juan Pablo Polanco. Presidente de la mesa económica de la Comuna 6.
- Juan Carlos Tabares. Coordinador del Plan de Desarrollo Local Comuna 6. Corporación Picacho con Futuro.
- Rubén Echevarría. Técnico del Plan de Desarrollo Local. CPF.
- Liliana Galeano. Excoordinadora del CES (primera fase). Directiva de la Unión Temporal Esumer-Acopi.
- Guillermo Ortiz Castaño. Dirigente Economía Solidaria. Secretario. Redesol Medellín Jesús Solidario.
- Albeiro Vásquez. Director Comunicación Social. Corfaso.
- Edilberto Mejía. Director Ejecutivo. Corporación Simón Bolívar.

#### *2.6.1.2 Profesionales y técnicos del proceso:*

- Oscar Alberto Caro Álvarez. Coordinador del CES.
- Luz Aleida Restrepo M. Asesora empresarial y dinamizadora.
- Érica Alejandra Patiño. Asesora empresarial y dinamizadora.

- Lorena Mira. Asesora empresarial y dinamizadora.

### **2.6.1.3 Institucionales:**

- Gonzalo Tejada. Subdirector Extensión. UT Esumer-Acopi. Junta Directiva UT Esumer-Acopi.
- Hernando Granados. Director Centro de Investigaciones Esumer-Acopi. Junta Directiva UT Esumer-Acopi.
- Gonzalo Giraldo. Integrante Equipo de Sistematización Esumer.
- Miguel Ángel Restrepo. Subsecretario Desarrollo Social. Junta de Acción Comunal La Esperanza - Alcaldía de Medellín.
- Jaime Velilla. Asesor Desarrollo Empresarial. Secretaría de Desarrollo Social- Alcaldía de Medellín.

### **1.12 Tipos de actores**

Los tipos de actores se relacionan con categorías que juegan un papel identificable en la experiencia y que, por tanto, acumulan conocimientos e interpretan la realidad en que viven. Dependiendo del eje de sistematización, la identificación de los tipos de actores directos se determina con base en aquellos actores que han tenido una participación directa en la experiencia de desarrollo que va a ser sistematizada. Aquellos actores que presentan una "participación directa" son quienes han participado en la toma de decisiones de la experiencia, han aportado durante ésta recursos materiales, humanos o financieros y/o han recibido sus beneficios (o perjuicios) directos. Recogiendo la guía de Fidamerica se califica la participación de cada grupo o tipo de participante, para incluirlo en las entrevistas y grupos focales, de acuerdo con la siguiente escala:

A: Participación indispensable.

B: Sería muy útil su participación.

C: Debe participar sólo si hay tiempo o recursos disponibles.

D: Su participación no sería tan necesaria, podemos prescindir de ella.

Para el efecto, se estructuró un cuadro con el listado de los actores directos y los indirectos, calificando su importancia y nivel de prioridad en la participación de las entrevistas y reuniones o talleres que permitieran recoger sus perspectivas y visiones de la experiencia.

#### Cuadro 1. Actores directos e indirectos CES C-6.

##### Actores Directos de la Experiencia

Grupo o tipo	Representante(s)	Nivel de prioridad	
Organizaciones Sociales de la Comuna	Directores o integrantes organismos directivos.	A:	Participación indispensable
Colectivos empresariales sectoriales de la Unidades Económicas..	Representantes del grupo elegidos por la mayoría para representarlos.	A:	Participación indispensable
Mesa Económica de la C-6.	Integrantes de la mesa coordinadora y plenos con voz y voto.	A:	Participación indispensable
Comisión de Desarrollo Económico de la C-6.	Delegados de las Organizaciones integrantes de los años 2005- 2006 y 2007.	A:	Participación indispensable
Unidades Económicas Famiempresas y Microempresas	UE integradas a los Colectivos Empresariales existentes y nuevos.	A:	Participación indispensable
Funcionarios Secretarías de Desarrollo Social de la Alcaldía de Medellín	Secretaría de Desarrollo Social y funcionarios asesores de desarrollo económico.	A:	Participación indispensable

Directivos del Cooperante UT ESUMER-ACOPI.	Integrantes de la Junta Directiva de los Proyectos de PP.	A:	Participación indispensable
Coordinador o Gerente del Proyecto.	Coordinador del CES en la Comuna 6.	A:	Participación indispensable
Asesores Empresariales o dinamizadores del CES C-6.	Dinamizadores de Colectivos Empresariales y de las U.E. en la Comuna 6.	A:	Participación indispensable
Consultores y asesores técnicos de formación, direccionamiento Estratégicos y Planes de Negocios.	Técnicos que participaron en la elaboración de Direccionamientos y Planes de Negocios.	B:	Sería muy útil su participación
		B:	Sería muy útil su participación

## Cuadro 2 Actores indirectos CES C-6.

### Actores Directos de la Experiencia

Grupo o tipo	Representante(s)	Nivel de prioridad
Proveedores de las Unidades Económicas.	Empresas privadas que surten negocios y Maquiladores	B: Sería muy útil su participación
Consumidores de productos U.E.	Usuarios de las Unidades Económicas.	B: Sería muy útil su participación
Entidades del Sistema Financiero.	Interesadas en el apoyo a organizaciones Comunitarias. Cooperativas Financieras y Redes de Micro créditos.	B: Sería muy útil su participación
Otras Entidades o instituciones con programas hacia las U.E.	Entidades Publicas que desarrollan otros programas de PP.	B: Sería muy útil su participación
Otros actores no institucionales formales o informales. Legales o	Grupos organizados que ejercen actividades económicas legales o	B: Sería muy útil su participación

ilegales.

ilegales y que influyen las  
U.E.

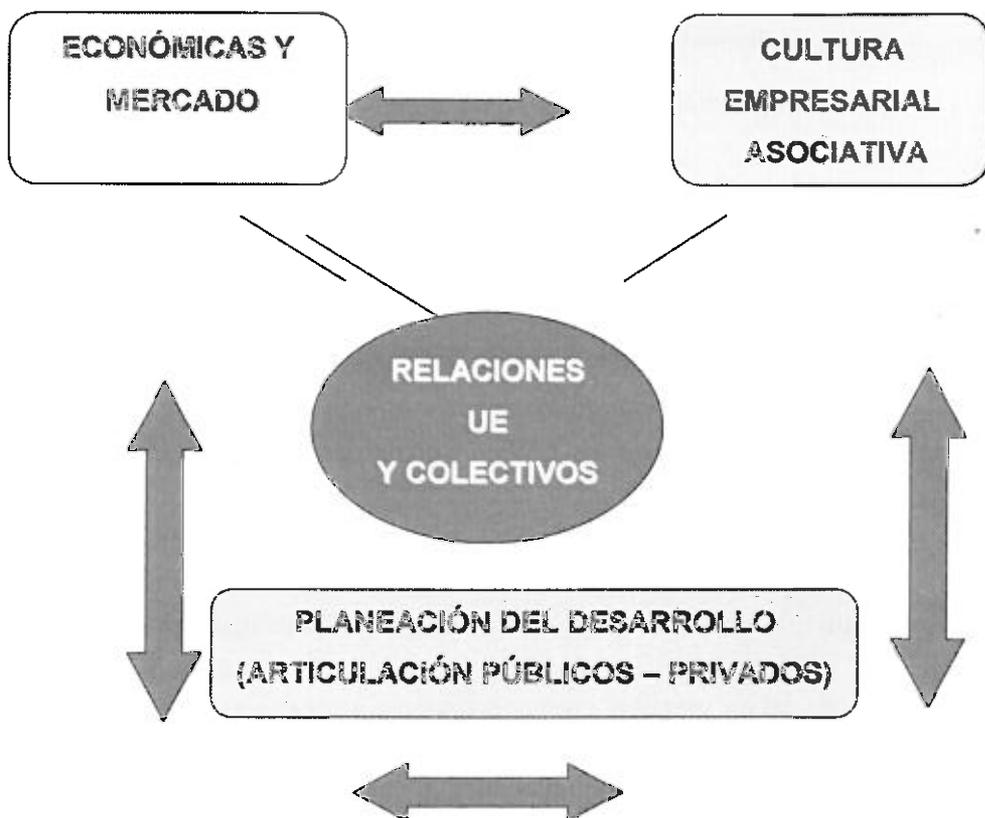
### **1.13 Eje de la sistematización**

Pregunta central orientadora de la búsqueda de información y de la reflexión crítica de la práctica que se ha vivido hasta el momento en el proceso del proyecto. Se define con los actores implicados en dicho proceso.

*¿Cómo han evolucionado las relaciones económicas y de mercado de las unidades económicas de los CES con otros actores del desarrollo de la Comuna 6?*

Para el caso de la sistematización CES de la Comuna 6 se han determinado inicialmente las siguientes preguntas o componentes:

¿Qué tipo de vínculos y relaciones económicas se dan al interior de las unidades económicas, entre aquellas pertenecientes a los colectivos y de éstos con otros tipos de colectivos empresariales? ¿Qué relaciones se establecen con el mercado? ¿Las relaciones que se han venido dando entre los componentes del circuito y los actores público-privados son del tipo y calidad necesarios para lograr los objetivos del CES? ¿Qué tipo de relación se ha establecido entre el proyecto CES y los procesos de planeación del desarrollo local?



**Figura 1. Eje de la sistematización**

Fuente: Equipo sistematización ESUMER, 2007.

## 2 MARCO CONCEPTUAL

La institución universitaria Esumer y Acopi (Asociación Colombiana de las micro, pequeñas y medianas empresas) vienen trabajando en la ciudad de Medellín por el desarrollo empresarial de las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas) y las unidades económicas populares. En este propósito Esumer ha realizado a través de su centro de investigaciones y su unidad de extensión y Acopi a través de su estrategia de asociatividad varias investigaciones socioeconómicas y de sistematización de experiencias en el campo del desarrollo empresarial. Entre dichas investigaciones podemos citar:

- ✓ *Servicios profesionales dirigidos a organizar en formas solidarias de diez grupos de venteros de las calles de Medellín (abril de 2005).* Logra configurar acciones de mercadeo y comerciales de manera colectiva impactando los flujos de caja de las organizaciones que aglutinan los venteros ambulantes del centro de la ciudad. Es una experiencia que cualitativamente muestra las bondades de trabajar de manera asociativa cuando se trata de abordar las dinámicas del mercado. El trabajo culmina con una propuesta a nivel organizativo, que refleja en alta medida el trabajo por circuitos económicos.
- ✓ *Sistematización experiencia Prodes en Antioquia. Acopi-Esumer (marzo de 2005).* Rastrea la experiencia regional de los Prodes (Programas de Desarrollo Empresarial) desde sus inicios, concluyendo la necesidad de dotar a los colectivos empresariales de

un modelo que parta de las transformaciones culturales inmersas en esta nueva práctica para el desarrollo empresarial, pasando por la dotación de un plan estratégico de desarrollo que guie las acciones colectivas y finalizando con el establecimiento de estructuras orgánicas estables, necesarias para los procesos de relaciones y negociaciones.

- ✓ *Sistematización Medellín mi Empresa. Cámara de Comercio; Esumer-Acopi (junio de 2006).* Concluye acerca de la configuración de una gran estrategia de desarrollo empresarial que posibilite la articulación de todas las manifestaciones empresariales que se realizan en la ciudad y la región. Conceptos como la integración, es decir, mirada de cadena e integralidad, como intervención empresarial son fundamentales para garantizar un desarrollo empresarial sostenido en ambientes de alta competitividad. De otro lado, las alianzas público-privadas se convirtieron en condiciones necesarias para abordar este proceso que requiere de altos niveles de cobertura.
- ✓ *Sistematización de la experiencia Componente de Iniciación y Fortalecimiento Empresarial (CIFE) (junio de 2007).* Las famiempresas y microempresas que hoy actúan en el mercado de manera informal, pueden vivir procesos de formalización a través de propuestas de desarrollo empresarial. Es éste el que garantiza la decisión de formalización de las empresas por encima de acciones coercitivas y de carácter legal.

ACOPÍ –en el desarrollo de su estrategia de asociatividad empresarial– incorpora el conocimiento y experiencia del gremio de los pequeños y medianos empresarios con relación al tema de la *asociatividad sectorial* y propone la conformación de los *colectivos empresariales*, como un instrumento de desarrollo y formación empresarial. Igualmente, incluye las alianzas con entidades del Estado, un concepto tímidamente planteado por las iniciativas anteriores de incorporar en el esquema la relación

público-privada, para fortalecer las propuestas de CES como desarrollo de las políticas públicas, relacionadas éstas con la generación de empleo, ingresos, puestos de trabajo y desarrollo empresarial en los sectores populares.

De esta rica experiencia investigativa y práctica se han venido recogiendo elementos conceptuales que permitieron el desarrollo de propuestas para la implementación de los circuitos económicos en las comunas de Medellín. En este contexto, la unión temporal Esumer-Acopi elaboró un "Modelo para el desarrollo de circuitos económicos solidarios en la Comuna 6" con el apoyo del acumulado comunitario, representado por la mesa de empleo de la misma comuna. Para tal fin se apoyó en las siguientes conceptualizaciones:

- En el proceso de intervención empresarial regional se ha venido configurando una estrategia de desarrollo empresarial que parte del agotamiento del actual modelo sustentado en la individualidad. Se incorporan conceptos como la integración empresarial y la intervención empresarial integral, las cuales soportan las perspectivas actuales empresariales centradas en el pensamiento de cadena, clusters, la asociatividad empresarial y la transferencia de conocimiento con un enfoque filosófico de responsabilidad social empresarial.
- En el desarrollo local y desarrollo endógeno se parte de la solución estructural de las economías domésticas. Una forma de lograrlo es crear circuitos locales de producción y consumo, donde se de el intercambio de bienes y servicios entre las mismas unidades económicas locales. El dinero circula dentro de la economía local, generando empleo y permitiendo aumento de ingresos a los trabajadores de dichas unidades.
- El desarrollo sectorial y la articulación de cadenas constituyen los aspectos que están determinando las proyecciones estratégicas

empresariales. La exigencia de un crecimiento de los niveles de competitividad y productividad en un contexto de globalización económica no se posibilita con acciones aisladas, se requiere del desarrollo de acciones de planeación extendida, en donde cliente-productor-proveedor de manera consensuada definen líneas para incrementar su capacidad de respuesta.

- Los circuitos económicos solidarios son un conjunto coherente y predeterminado de decisiones y acciones orientadas a crear, en un espacio comunitario específico, un circuito económico, el cual es concebido como un proceso organizado de todas las actividades y vocaciones económicas de la comunidad y los estamentos que la constituyen, en función de la generación y distribución de las riquezas y el bienestar social.
- La asociatividad entre empresas individuales como estrategia competitiva. La Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas a nivel nacional define la asociatividad como “un mecanismo de cooperación entre pequeños y medianos empresarios, en donde cada participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros empresarios para la búsqueda de objetivos, oportunidades y metas comunes”.

Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima o la formación de una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y el desarrollo de tecnologías para el beneficio común, o el acceso a un financiamiento que requiere de garantías cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

Las estrategias individuales no son necesariamente excluyentes de las estrategias colectivas; éstas, como su nombre lo indica, involucran a todos los participantes y la acción de una repercute sobre otras en diferentes grados, dependiendo del impacto de la modalidad de estrategia empleada.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las Pyme. Incluso algunas de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

La asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular. La decisión de intentar la asociatividad puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, como el Estado o los gremios empresariales, pero en definitiva son las empresas las que deben llevarla a cabo. De acuerdo con esta característica, la asociatividad se asemeja a una red horizontal pero se diferencia de ésta en tanto no existen restricciones para la afiliación. En las redes horizontales la cooperación se busca entre empresas que atienden el mismo mercado.

Otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. La posibilidad de mantener un alto grado de

autonomía gerencial puede constituirse en uno de los principales estímulos para el desarrollo de este tipo de asociatividad en el futuro.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos, desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En la asociatividad tampoco existen restricciones para la participación, en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.

La última distinción señalada de la asociatividad es que ella constituye un mecanismo de agregación de intereses exclusivos para las pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas apelan a la cooperación a través de alianzas estratégicas, y aun cuando una misma empresa pueda mantener múltiples alianzas estratégicas, cada una de ellas siempre determina un acuerdo específico entre dos partes; por lo tanto, no existe el carácter colectivo.

- Existe una relación dialéctica de lo asociativo y solidario que se expresa en un proceso asociativo inicial entre empresas o personas que asumen las características de construcción de confianzas, para realizar alianzas y convenios de empresas individuales que se identifican en necesidades comunes y desarrollan proyectos puntuales. Un proceso asociativo solidario que avanza socialmente entre personas naturales o jurídicas y crean empresas asociativas solidarias unificadas con propiedad colectiva, gestión democrática y trabajo asociado. Se dan múltiples formas y grados en la realización de estas características, dependiendo del tipo de actividad económica, de los grupos humanos que se asocian y de la exigencia

jurídica a que respondan para desarrollar su actividad. Uno de los objetivos centrales de los circuitos económicos solidarios es fomentar y crear organizaciones solidarias que permitan la generación de puestos de trabajo, empleo e ingresos con acceso a los servicios del Sistema de Seguridad Social Integral, unido a la formación en la cultura empresarial solidaria con financiación de proyectos viables con asistencia técnica, acompañamiento y comercialización asegurada de bienes y servicios. Objetivamente, las empresas de la economía solidaria se constituyen en una alternativa para la producción de riqueza desde los diferentes sectores económicos, con participación autogestionaria de las comunidades, jugando un papel de generador de empleo en las comunas de los municipios con proyectos de interés general en donde se privilegia lo social en la construcción de soluciones empresariales.

- Se imponen nuevos paradigmas empresariales en el contexto de la cultura empresarial asociativa y solidaria. Los CES incorporan la cultura a la agenda del desarrollo local y empresarial comunitario, como proceso de concertación entre el Estado y la sociedad civil para potenciar una cultura empresarial, el emprendimiento social y el empresarismo. Se parte de la *filosofía de la asociatividad* que articula e integra las unidades económicas en un proceso de construcción de una cultura empresarial de la asociatividad y la solidaridad. Se propone contribuir a una transformación cultural que parte de la producción individual y la articula con los procesos de asociación, para alcanzar en un trabajo en equipo la solución de problemas y gestión de elementos esenciales y centrales del desarrollo sectorial y empresarial, tales como la formación técnica y administrativa, y la comercialización y la financiación de los proyectos asociativos y solidarios que aporten al desarrollo económico local en general.

- Las instituciones de educación superior como parte integrante de esta realidad social al involucrarse en la educación y formación del desarrollo empresarial pueden tomar partido por una relación más estrecha y directa de la universidad y la empresa con la vinculación del sector productivo empresarial con el desarrollo del entorno local, regional y nacional. Tomar partido por crear conocimiento y transferirlo a toda la sociedad incorporando la dimensión social en sus implicaciones y en los procesos de innovación y la creación de empresas, fomentando el espíritu emprendedor y solidario de los colectivos empresariales. Contribuir en general al desarrollo de una “cultura empresarial de la solidaridad”, con un modelo pedagógico adecuado para la formación de empresarios adultos de bajo nivel académico.
- La cultura empresarial solidaria es el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan las organizaciones solidarias. Ésta engloba los sistemas de principios y valores, la doctrina, las tradiciones, las creencias y las prácticas empresariales, además de las artes, las letras, la pedagogía y los modos de vida de los diversos sectores empresariales solidarios. Permite recrear la cultura solidaria, basado en la ayuda mutua, el esfuerzo propio y la autogestión. Forma y capacita en los principios y valores solidarios y las prácticas empresariales de las diversas expresiones de las organizaciones solidarias. Implica impulsar una *educación solidaria* como proceso permanente orientado a fortalecer en la práctica el principio de solidaridad y los valores de la cooperación y la ayuda mutua, con el fin de generar actitudes y conductas que permitan consolidar un compromiso social frente a la misión que deben cumplir las organizaciones empresariales solidarias.
- En cuanto a las relaciones económicas y de mercado, los CES articulan las empresas informales o formales como unidades

económicas que producen bienes o servicios en los procesos de producción, distribución y consumo. A partir de los recursos y los factores económicos que utilizan las empresas, se relacionan los diferentes actores teniendo en cuenta las decisiones políticas y la cultura, para lograr su desarrollo empresarial y así contribuir al desarrollo económico local, apuntando a los planes estratégicos del territorio formulados colectivamente.

En el modelo de los CES se parte del hecho de que un gran porcentaje de las pequeñas unidades económicas son empresas informales que en su mayoría ven limitadas sus posibilidades por dificultades en el acceso al conocimiento y a los recursos logísticos y financieros, pero que en su calidad de producir bienes o servicios para generar trabajo e ingresos, aunque sólo sea para la supervivencia de sus propietarios, las convierte en empresas. Toda empresa es una realidad compleja, ya que en ella se combinan elementos económicos, técnicos, sociales, jurídicos, políticos y culturales como una realidad estructurada. Las pequeñas unidades económicas informales han sido tradicionalmente excluidas del conocimiento de las dimensiones fundamentales de las empresas, limitándose al ejercicio de su trabajo y funciones instrumentales.

- El análisis capitalista de los recursos, factores y categorías económicas de la empresa, identifican esencialmente al capital y al trabajo. Para avanzar en una concepción alternativa del desarrollo empresarial es necesario ampliar este análisis conceptual. Para comprender la empresa y su desarrollo desde la *economía de la solidaridad*, se establece la diferencia entre los recursos, los factores y las categorías económicas. Los *recursos* económicos son todos aquellos elementos y fuerzas materiales e inmateriales que tengan potencialidad de ser aprovechadas en algún proceso o actividad económica de cualquier tipo. En este sentido los recursos son abundantes, ya que encontramos muchos elementos y fuerzas materiales e inmateriales que tienen potencialidad de ser

aprovechadas en algún proceso o actividad económica de cualquier tipo y que muchas veces no son utilizados.

Los *factores económicos* son aquellos recursos que se encuentran organizados económicamente en la unidad empresarial, lo cual supone que han sido valorizados. En la empresa como unidad de la organización económica los “recursos” que se utilizan se convierten en factores, así entendidos, los factores pueden ser escasos. Según el factor organizador y dirigente será distinto el tipo de empresa, con diversas racionalidades y lógicas operacionales. Cuando un factor económico asume el papel de organizador y dirigente de la empresa se convierte en *categoría económica*, por lo tanto, recursos, factores y categorías económicas representan los grados sucesivos de creciente participación y desarrollo de los elementos que componen la realidad económica de las empresas. *Las relaciones económicas* son las que establecen vínculos entre los sujetos o actores económicos, que dependiendo de la duración y consistencia se consolidan constituyendo *circuitos económicos* que articulan y coordinan las decisiones de los distintos sujetos. El sistema de relaciones entre actores, factores, recursos y categorías económicas nos permiten comprender e interpretar mejor las realidades del desarrollo local.

### **3 MODELO PARA EL DESARROLLO DE CIRCUITOS ECONÓMICOS SOLIDARIOS DE LA COMUNA 6**

El modelo tiene como propósito la configuración de un circuito económico solidario con un enfoque de desarrollo social que de respuesta estructural a las realidades socioeconómicas y empresariales, que subyacen a la dinámica de desarrollo de la Comuna 6, fortaleciendo el tejido humano, empresarial y social.

La propuesta de circuito económico en su configuración parte del estudio de la realidad de la ciudad y de la Comuna 6, a través de las aproximaciones diagnósticas y conceptuales que se han realizado en los planes de desarrollo de ciudad y de comuna, y de los resultados arrojados en el precenso de las unidades económicas; desarrollado éste como parte del primer componente del presente proyecto.

Seguidamente se definen criterios que sirven de referentes para la construcción del circuito económico, en el que aparecen con fuerza el concepto asociativo, el concepto solidario y finalmente el concepto alternativo

Adicionalmente se plantea la definición de los componentes filosóficos, como soporte de la esencia del circuito; éstos se abordan desde planteamientos hipotéticos.

Se continua con la definición de una estructura en donde se desarrolla la dinámica económica-empresarial general de la comuna, la

cual posee tres niveles de desarrollo articulados de manera lógica, esto es, la estructura comunal, los colectivos empresariales y las unidades económicas. En este contexto se plantean: la definición, caracterización y estructuras del desarrollo empresarial comunal, los colectivos empresariales y, finalmente, los procesos que se deben desarrollar para articular las unidades económicas a realidades zonales, locales, regionales, nacionales e internacionales. Como punto de partida se propone una línea de construcción.

### **3.1 Criterios**

Para la construcción de la propuesta se especificaron diversos criterios orientadores de la acción. Algunos de ellos se definieron de la siguiente manera:

- El circuito económico en su construcción tendrá como referente los planes de desarrollo vigentes del municipio, previo análisis de pertinencia.
- Serán abordadas las definiciones del plan de desarrollo comunal, especialmente en su componente económico empresarial, el cual servirá como contexto para el desarrollo de las estructuras del circuito. Entendiendo que el circuito es una manera de abordar el desarrollo económico empresarial de la comuna, es fundamental que estos respondan a la realidad económica empresarial de ella.
- Las estructuras y su línea de construcción tendrán un carácter colectivo y participativo. Lo anterior, dadas las características de la Comuna 6, donde se encuentra un importante acumulado organizacional, que permite construir propuestas entre diferentes actores involucrados e interesados en el desarrollo de dicha zona.
- Las alternativas de desarrollo económico se darán en un marco de estrategia de desarrollo empresarial. En tanto la empresa, y para el caso de la Comuna 6 la microempresa, articulada a proyectos empresariales asociativos y solidarios, se constituye en un agente

potencial de desarrollo económico, generador de ingresos y empleo.

- La dinámica de inserción a los mercados debe partir de los mercados comunales y de allí a otras dimensiones geográficas; permitiendo una integración de la producción y la comercialización comunal, jalonando un crecimiento que beneficie en todo momento a los habitantes de la Comuna 6.
- La definición de procesos debe ser precisa y éstos deben ser estandarizados en aras de facilitar su medición a través de indicadores. Dado lo anterior, es fundamental llevar a cabo un proceso constante de sistematización, monitoreo y evaluación que permita ajustar y reevaluar las decisiones tomadas en el proceso.

### 3.2 Filosofía

- Abordar en la actualidad un proceso de transformación empresarial, que apunte a la capacidad de desenvolverse en un mundo globalizado y en un sistema que maneja ciertas reglas centradas en el mercado, requiere de cambios culturales que se planteen como nuevos paradigmas y se *contrapongan* a la misma lógica cultural que soporta el actual sistema.
- Los diferentes actores que actúan en la dinámica de desarrollo económico empresarial presentan un acumulado de conocimientos; éste debe ser situado y transferido para una consolidación empresarial con criterios solidarios y de corresponsabilidad.
- El desarrollo empresarial se sitúa en la capacidad de trabajar en función del desarrollo sectorial y con la articulación en cadenas productivas, que tengan un enfoque de actuación en lo local dentro de un contexto global.

- Las unidades de servicios y productivas que se mueven en las dinámicas económicas de las comunas requieren del desarrollo y profundización de procesos asociativos con características solidarias y comunales; entendiendo ésto como alternativa única para garantizar su desarrollo y sostenibilidad en la actual dinámica del sistema.
- Las propuestas dirigidas al desarrollo empresarial de las unidades económicas de la comuna tienen un carácter alternativo y autónomo, soportado en los desarrollos que ésta presenta.

### 3.3 Estructura y forma de operar del circuito comunal

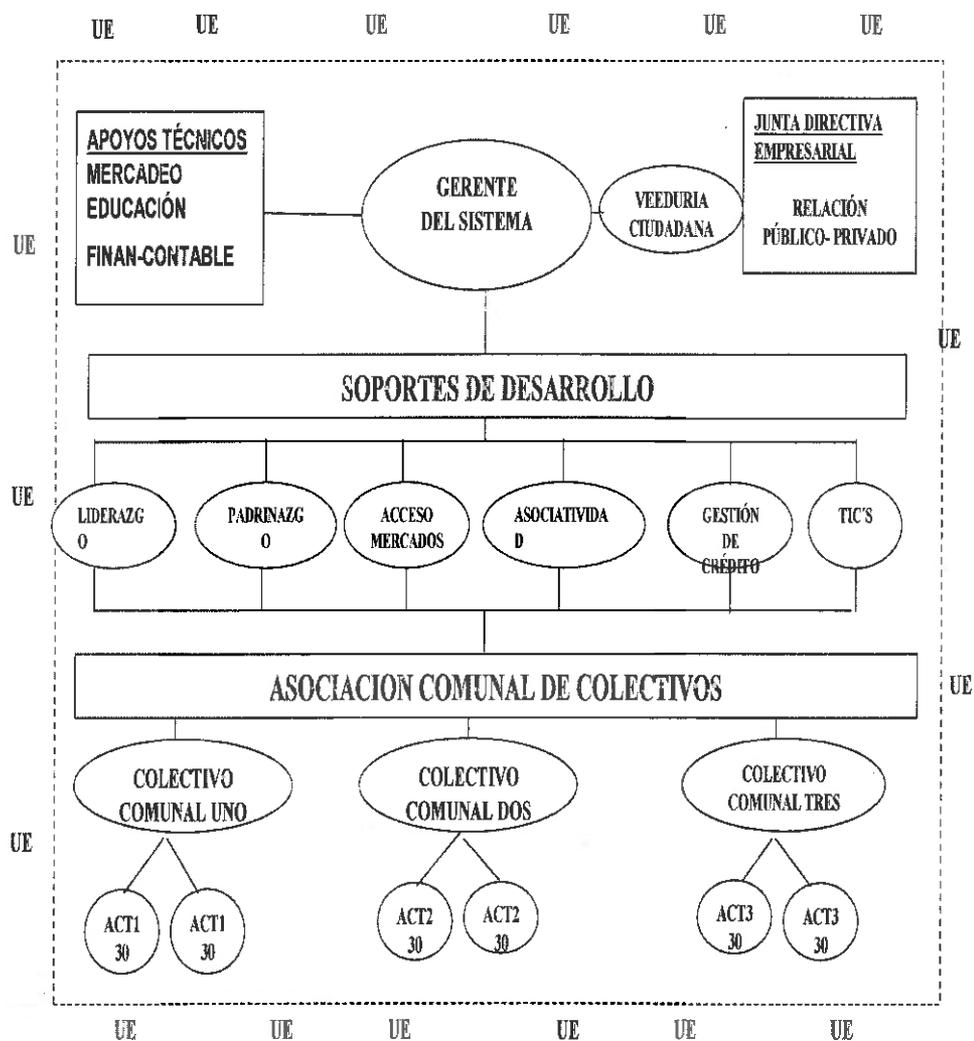


Figura 2. Estructura y forma de operar del circuito comunal

Fuente: Equipo de sistematización ESUMER, 2006.

La Comuna 6 cuenta con 10.708 unidades económicas<sup>1</sup> que realizan diferentes actividades económicas en las áreas de comercio, servicios y manufactura. Estas empresas se relacionan diariamente con diferentes actores económicos como proveedores, distribuidores, comerciantes y competencia, lo que conduce a que el objetivo del proyecto sea el de orientar y fortalecer estas redes de productividad en la comuna, de tal manera que el consumo, el comercio y la producción se establezcan desde principios y estrategias encaminadas al mejoramiento de las condiciones de vida de sus habitantes.

Estas unidades económicas se encuentran divididas geográficamente en los doce barrios de la Comuna seis y sectorialmente en diferentes actividades económicas como confecciones, alimentos, belleza, talleres de reparación, entre otros; aspectos fundamentales como criterios de agrupación de las unidades económicas.

El circuito económico solidario de la Comuna 6 partirá de agrupar en cada uno de los doce barrios las unidades económicas según su actividad económica, conformando de esta manera la primera asociación de hecho de empresarios de una misma actividad.

Esta primera agrupación estará conformada por las personas representantes de las unidades económicas de una misma actividad y de un mismo barrio, quienes elegirán un representante ante las asociaciones comunales. Dicho representante se encargará de transmitir las necesidades y propuestas de solución, los avances y logros obtenidos en los aspectos relacionados con el mercadeo y los procesos formativos, con el fin de que la asociación de actividades barriales diseñe y construya colectivamente con los otros grupos de la misma actividad económica las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos a nivel comunal; además estará atento a que las actividades y proyectos desarrollados beneficien

---

<sup>1</sup> Según datos del precenso realizado por el Proyecto de Circuitos Económicos Solidarios de la Comuna 6.

directamente a la asociación y por lo tanto a los microempresarios que hacen parte del grupo.

Las asociaciones comunales estarán conformadas por un representante de las actividades económicas de cada uno de los barrios, así se puede encontrar, por ejemplo, que existan seis representantes del sector confecciones en toda la comuna partiendo de la idea de que se logró consolidar un grupo de confecciones en seis de los doce barrios existentes. La junta de asociaciones comunales es el primer paso para pasar de una propuesta barrial a una escala comunal. En la asociación comunal se promoverá el trabajo y la asociación de las diferentes actividades económicas, buscando que los empresarios comiencen a desarrollar actividades en conjunto. Éstas les permitirán desarrollar estrategias que los beneficiarán en conjunto y a cada una de las microempresas que se encuentren dentro de la asociación.

La junta de asociación estará conformada por grupos de asociación de actividad, por ejemplo, el grupo de asociación de actividad de tenderos, quienes se unirán para incrementar y mejorar sus procesos productivos y comerciales. Estos grupos pueden en un mediano plazo constituirse jurídicamente, a medida que logren un desarrollo empresarial mayor y que sus actividades comerciales y de integración así lo promuevan, o también pueden conformarse como colectivos empresariales y unirse con otros colectivos de distintas actividades económicas, con el objetivo de constituir una organización solidaria de integración comunal de carácter multiactivo, y, de esta forma, lograr integrarse económicamente y estructurarse como persona jurídica de ámbito comunal, al mismo tiempo podrán desarrollar proyectos que apoyen todas las actividades económica, dichos colectivos podrían ser: corporaciones de emprendimiento, cooperativas o precooperativas multiactivas, etc.

Las asociaciones de actividades o colectivos empresariales serán quienes recibirán el impacto del proceso asociativo, es decir, recibirán los

procesos formativos realizados por el circuito económico solidario. Estos representantes deben ser líderes empresariales que se distingan por su capacidad propositiva y solidaria, ya que les corresponde, con el apoyo técnico, impulsar la apertura de mercados para la asociación, recibir y retroalimentar a sus compañeros en el proceso formativo de las diferentes áreas de requerimiento de las unidades económicas, del circuito y de las personas que conforman estos grupos.

La junta de asociaciones estará conformada por un representante de cada una de las asociaciones de actividades; por ejemplo: los representantes de las asociaciones de panaderos, confeccionistas, tenderos, carpinteros, servicios de belleza, productores de alimentos y comidas rápidas, unidos como siete actividades económicas, podrán conformar el circuito económico de la Comuna 6.

Por otra parte, también se estructurará la junta directiva empresarial del proyecto, la cual se verá encargada de velar porque el circuito económico solidario de la Comuna 6 funcione de acuerdo con los intereses de los miembros del conjunto. Esta junta estará conformada por el gerente del sistema, dos representantes de la junta de asociaciones – elegidos por ésta –, un representante del municipio de Medellín, un representante de organizaciones financieras, una red de microcrédito como asociación de crédito para el microempresario de la ciudad de Medellín, una universidad –la cual debe estar comprometida y conocer sobre los temas de desarrollo del circuito y de sus empresarios– y una institución de apoyo empresarial que transfiera el conocimiento empresarial al circuito económico solidario.

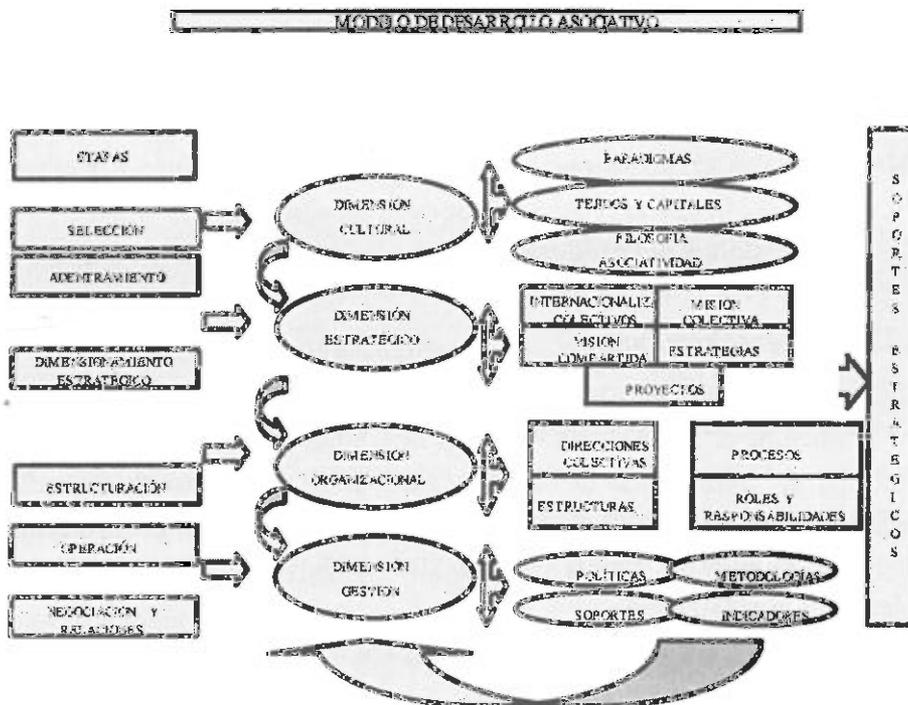
El circuito se sustenta y apoya en el gerente del sistema, quien es elegido por la junta directiva empresarial y el cual le dará un carácter empresarial y formal al circuito, de esta manera el circuito económico solidario podrá configurarse en una entidad, organización, cooperativa o

empresa; la cual actuará bajo principios solidarios y con una alta participación de los empresarios de la comuna interesados en participar.

El circuito contaría con apoyos técnicos que posibilitarían su función social, económica y administrativa. Entre éstos podría contarse con personal y servicios encargados de fortalecer el conjunto del circuito y a cada uno de los empresarios que hacen parte de éste, en temas de mercadeo, educación, financiero contable, comunicación, entre otros, que apoyen la realización de negocios al interior de la Comuna y por fuera de ella, y que además posibiliten una oferta de educación permanente y acorde con las necesidades de los empresarios a través de una escuela empresarial que facilite los aspectos administrativos y financieros.

### 3.4 Modelo de desarrollo de colectivos empresariales

#### 3.4.1 Diseño metodológico



### **Figura 3. Modelo de colectivos empresariales**

Fuente: los autores

En la configuración del modelo presentado en la Figura 4 se establecen dimensiones y componentes claramente ordenados, jerarquizados y vitales, desde una perspectiva de alternativa de estrategia de desarrollo empresarial de las unidades económicas empresariales, en un mundo globalizado y altamente competitivo.

#### ***3.4.2 Criterios para la construcción del modelo***

*Construcción colectiva:* el establecimiento del modelo pasa por una indagación, discusión y una serie de definiciones desde un ámbito colectivo.

*Guías operativas:* los procesos de implantación del modelo deben estar soportados por instrumentos previamente diseñados.

*Seguimiento detallado:* el logro de los propósitos se considera permanente y a lo largo de todo el proceso, siempre soportado en indicadores.

#### ***3.4.3 Dimensiones del modelo***

##### ***3.4.3.1 Dimensión cultural***

Se entiende esta dimensión desde tres aspectos que se consideran fundamentales para el desarrollo de los colectivos empresariales: las contradicciones que surgen en esta estrategia, la asociatividad empresarial y la existencia de capitales y tejidos sociales, empresariales y humanos, además de la relación que establecen.

El primer componente de la dimensión cultural lo constituyen las contradicciones que deben manejarse, las cuales se abordan desde lo individual, organizacional y sectorial. A nivel individual surge una contradicción que produce la confrontación constante entre el comportamiento individual y lo colectivo.

A nivel organizacional se presentan dos. Una de ellas tiene que ver con la actuación necesaria de las empresas relacionando lo táctico y lo estratégico, además del manejo del corto y el largo plazo, haciéndose necesario articular estos dos ámbitos, tradicionalmente desintegrados en las dinámicas de las unidades empresariales. Una segunda contradicción la constituye la manera de abordar el mercado comunal, local, regional, nacional e internacional. Las reglas de juego son impuestas por factores internacionales, relegando a un segundo plano la normatividad, el comportamiento y las decisiones locales que rigen los mercados nacionales. Resulta necesario pensar estratégicamente para actuar localmente, lo que impone una nueva lógica de abordaje de los mercados.

A nivel sectorial la contradicción consiste en pasar de pensar y actuar como unidad económica a un pensamiento y actuación en cadena, es decir, como sector. Lo anterior, exige pensar en la especialización y la producción en grande, al tiempo que se convierte en imperativo el problema de la asociatividad.

El segundo componente lo constituye la filosofía de la asociatividad, la cual también se abordará desde tres ámbitos: el individual, el organizacional y el del mercado. Desde lo individual resulta necesario profundizar conceptos como la solidaridad, la confianza, el compartir, la amistad, entre otros, que potenciados hacia la asociatividad direccionan una mentalidad individual hacia una colectiva. Desde lo organizacional se introducen paradigmas nuevos en tanto se ve fundamental el desarrollo del trabajo en equipo, la responsabilidad social de las organizaciones o corresponsabilidad, el compromiso organizacional

con desarrollos comunales, sectoriales y de región y, en general, un trabajo conjunto que busca siempre el interés común. Lo anterior, requiere de suficiente flexibilidad para adaptarse a las nuevas exigencias de la asociatividad como estrategia de desarrollo empresarial. Desde el mercado es necesario tener nuevas valoraciones en torno a lo que tradicionalmente se ha considerado desde la competencia como rivalidad. Se imponen conceptos como la cooepetencia, la colaboración, el crecimiento empresarial colectivo, las mejores prácticas y la transferencia metodológica, con el fin de abordar con profundidad la asociatividad.

El tercer componente de tejidos y capitales, humanos, sociales y empresariales se entiende como una articulación dinámica, de manera sistémica, para la implementación de la estrategia de desarrollo empresarial, generando un fuerte entramado de relaciones que se disponen en función de propósitos de comuna, cadena y sector. Así, desde esta dinámica se consolidan los tejidos aquí planteados.

En general, la dimensión cultural en los circuitos económicos solidarios implica trabajar por una transformación cultural que parte de la producción individual y la articula con los procesos de asociación para alcanzar en un trabajo en equipo la solución de problemas y la gestión de elementos esenciales y centrales del desarrollo sectorial y empresarial. Pasar de una cultura empresarial individualista a la construcción social de una cultura empresarial solidaria. Ésta engloba los sistemas de principios y valores, la doctrina, las tradiciones, las creencias, las prácticas empresariales y los modos de vida de los diversos sectores empresariales solidarios. Implica impulsar una educación y formación solidaria como proceso permanente orientado a fortalecer en la práctica el principio de solidaridad y los valores de cooperación y ayuda mutua, con el fin de generar actitudes y conductas que permitan consolidar un compromiso social frente a la misión que deben cumplir las organizaciones empresariales solidarias. Se impone la necesidad de implementar nuevos paradigmas empresariales en el contexto de la cultura empresarial asociativa y

solidaria e incorporar la cultura a la agenda del desarrollo local y empresarial comunitario, como proceso de concertación entre el Estado y la sociedad civil, potenciando en dicha cultura empresarial el emprendimiento social y el empresarismo solidario.

#### *3.4.3.2 Dimensión estratégica*

Las miradas estratégicas serán definidas con una nueva dimensión de comuna, cadena, sector y colectividad. Se entiende como una manera de abordar el direccionamiento estratégico de la siguiente forma:

- La definición de una visión compartida buscando la generación de bienestar colectivo.
- La determinación de una misión colectiva que parta de los contactos estratégicos de las misiones individuales.
- La definición de unos valores colectivos centrados en el impulso de la asociatividad.
- La determinación de estrategias que impliquen la institucionalidad, la asociatividad y la integración empresarial,
- La definición de proyectos que profundicen la integración de las unidades empresariales.

En general, las estrategias empresariales en el CES deben estar coherentemente articuladas a los planes estratégicos de desarrollo local, entendiendo los ámbitos territoriales del barrio, la comuna, la zona, el municipio y la región.

#### *3.4.3.3 Dimensión organizacional*

Consecuente con la filosofía de asociatividad se requiere de una clara conformación de una dirección de carácter colegiada, que apunte a

un nuevo redireccionamiento, centrado en los grupos y en las soluciones específicas de problemas empresariales. Bajo esta óptica estas estructuras deben fortalecer los colectivos de dirección, sus líderes o las propias estructuras empresariales.

Todo lo anterior se concreta en la definición de nuevos procesos, diseñados desde el concepto de empresa extendida. Para el desarrollo de este componente se han definidos siete procesos que idealmente se abordan de la siguiente manera:

- ✓ Un primer proceso de *orientación filosófica y estratégica* que desarrolle la planeación colaborativa.
- ✓ Un segundo proceso de *intercambio y comunicación* que busque compartir experiencia y el desarrollo de la sistematización del conocimiento construido desde las prácticas asociativas.
- ✓ Un tercer proceso de *formación empresarial* que dimensione la escuela de la asociatividad potenciando el capital humano.
- ✓ Un cuarto proceso de *innovación sectorial* que desarrolle la adaptación de diseños, productos y trabajo conjunto.
- ✓ Un quinto proceso de *negociación colectiva* que busque desarrollar el mercadeo sectorial y los soportes logísticos correspondientes.
- ✓ Un sexto proceso dirigido a desarrollar la *integración de procesos* que estandaricen y trabajen por el mejoramiento continuo.
- ✓ Un último proceso de *relacionamiento con las redes de apoyo* que harán parte del capital social.

Finalmente, resulta necesario definir una serie de interfases, responsabilidades y roles que deben asumir los integrantes, enmarcados en el desarrollo de los procesos. Para tal fin se puede contar con las redes de organizaciones existentes en la comuna, debido a que la organización comunitaria ha sido jalonadora de desarrollo, permitiendo el

fortalecimiento del trabajo emprendido por los empresarios de la Comuna 6 y que sea considerado como un factor transversal de la dimensión organizacional.

#### 3.4.3.4 Dimensión de gestión

Para el desarrollo de las estructuras existe una cuarta dimensión que atañe a la gestión. En ella se presentan aspectos que adquieren carácter transversal. Inicialmente la definición de *políticas* que contemplen:

- El desarrollo de la *filosofía de asociatividad*.
- La concepción sobre la construcción de *tejido social, humano y empresarial*.
- La *articulación a las cadenas productivas*.
- La búsqueda de la *optimización y las economías de escala orientadas a los procesos*.
- El *criterio colegiado* de las estructuras que se establecerán.
- La estructuración de nuevas empresas sobre *criterios de propiedad colectiva*.
- El establecimiento de *indicadores de gestión* universales y específicos.

Todo lo anterior articulado con los lineamientos definidos en el plan de desarrollo comunal.

En segundo orden y para garantizar el funcionamiento cotidiano de los colectivos empresariales se requiere del establecimiento de una serie de *metodologías*. Es crítico desarrollar una metodología de sistematización que construya de manera permanente conocimiento que surja de la práctica empresarial de las unidades de la comuna, y que además incida en el desarrollo y direccionamiento estratégico. De igual relevancia es el establecimiento de un sistema de indicadores de gestión, así como un

sistema de transferencia de conocimiento y experiencias buscando la estandarización y desarrollo de los procesos.

También resulta necesario establecer soportes e instrumentos desde este punto de vista; así, debe configurarse una escuela de liderazgo que trabaje sobre los ejes de la asociatividad, las competencias gerenciales, los tejidos y la gestión estratégica; de igual relevancia es el establecimiento de observatorios de tendencias sectoriales que vislumbre el futuro del sector y defina lineamiento de recomposiciones sectoriales y empresariales.

Para modernizar la gestión en las organizaciones solidarias que conforman un CES se propone desarrollar el concepto de *gerencia social* como un elemento del estio de gestión que se quiere implementar, ya que se intenta articular el fenómeno de la *participación y del aprendizaje individual y colectivo*, que asegura la *sostenibilidad y sustentabilidad* de todo proceso de cambio. En tal sentido, la *gerencia social* asigna gran capacidad de impacto en la organización, dentro y fuera de ésta. Su rol o papel como *agente de cambio* impacta satisfactoriamente en un marco que enfatiza el desarrollo y la necesidad del cambio social.

Por mandato constitucional aparecen mecanismos de consenso y adhesión, de motivación y de participación de los ciudadanos en las decisiones que los afectan y en la vida política, económica, administrativa y cultural de la nación; participación ciudadana que se extiende a la vigilancia y control de la gestión de lo público, que cambia el estilo tradicional de decisión unilateral ejecutoria a una *administración concertada*.

La gerencia social propone crear *procesos continuos de aprendizaje y retroalimentación* en las organizaciones, con el fin de forjar organizaciones proactivas, fortalecidas institucional y gerencialmente; capaces de asumir con criterios de equidad, eficiencia y eficacia sus competencias, responsabilidades y roles; ampliamente participativas,

motivadas y comprometidas, ejerciendo con liderazgo, creatividad y flexibilidad sus funciones, teniendo como *centro de acción la plena satisfacción del beneficiario de los productos o servicios*; que interactúen con el medio o entorno que las influencia, articulando sus programas en beneficio de la organización, el sector y la comunidad. Igualmente, plantea la construcción de una *cultura de trabajo* orientada a resultados que se apoyen en instrumentos modernos de gestión gerencial, en los sistemas de información para la toma de decisiones, de control y de monitoreo y, fundamentalmente, en sistemas de seguimiento y evaluación como instrumentos de aprendizaje y retroalimentación de las organizaciones, con capacidad para entender, usar, mantener, analizar e interpretar la información que aseguren su sostenibilidad.

Propone, además, un *enfoque sistémico*, es decir, un proceso sistemático y planificado, articulado a las estrategias de desarrollo local, departamental y nacional emprendido por las organizaciones de la comunidad, para convertir los actores del desarrollo en unidades de gestión del bienestar económico y social de la población, debidamente articulados y en interacción, para generar respuestas adecuadas y flexibles, acordes con las necesidades y transformaciones que requiera la comunidad. El enfoque sistémico busca la optimización del *funcionamiento global del sistema u organización* y no simplemente el de sus partes aisladas. Así, los gerentes sociales se identificarán con la concepción de la *gestión como un sistema*, es decir, como un todo compuesto de partes que no se agota en ellas —en tanto el todo es más que la suma de las partes—, estableciendo continuamente interrelaciones con el medio que lo influencia.

Este conjunto de acciones de la organización representa el proceso gerencial con las funciones básicas de dirección propias de la gerencia: *planear, organizar, ejecutar y evaluar*. La relación sistémica de todos estos componentes da cuenta de dos conceptos fundamentales que guían la gerencia: *la eficacia y la eficiencia*, definidos así:

- *Eficacia*: capacidad gerencial de la organización para lograr efectivamente los objetivos que se propone; es decir, que hace lo que le toca.
- *Eficiencia*: capacidad gerencial de la organización para lograr los objetivos con el mejor uso posible de los recursos disponibles y en el tiempo previsto; es decir, que hace lo que le toca, lo hace bien y con economía de recursos (productividad).

La gerencia social está basada en una metodología eminentemente *participativa*, tanto a nivel de la comunidad como al interior de las organizaciones, con un esquema y estilo gerencial caracterizado por la participación y la *construcción colectiva*. Para ello resulta necesario tener claro y aceptar que el elemento fundamental de todo proceso de fortalecimiento de la gestión para lograr que las organizaciones sean más efectivas lo constituye la comunidad, motivo por el cual resulta de vital importancia la organización y creación de espacios de análisis y reflexión compartidos, circuitos de *enseñanza-aprendizaje-aplicación-retroalimentación*, que desarrollen las capacidades de los miembros de la organización, de tal suerte que la gestión se realice con criterios de gerencia en todos sus niveles, con la correspondencia, articulación y retroalimentación requeridas, es decir, en forma *dinámica*.

La consecución de propósitos y el logro de los objetivos que una organización se haya propuesto dependen centralmente de que sus miembros tengan la motivación, el compromiso, los conocimientos, la cohesión interna y la comprensión necesaria acerca de aquello que se quiere lograr (Misión, Visión, Objetivos). Por ello, la identidad de criterios, la definición compartida de la Misión y de la Visión de la organización para el logro de los objetivos que se persiguen, que no pueden ser por definición sino comunes, se constituyen en requisitos sine qua non para el éxito de la gestión. Estos procesos deben estar liderados

indispensablemente por los gerentes sociales, quienes se constituyen en agentes de cambio e innovación.

Resulta imprescindible la evolución del consenso de ideas entre los líderes y sus gerentes sociales, los grupos sociales y los grupos de interés político. La sustentabilidad y sostenibilidad de las políticas y de los programas sociales a largo plazo sólo serán posibles en la medida que se conciban y desarrollen con la participación de la sociedad y de los miembros de las organizaciones encargadas de su diseño, administración y ejecución, con enfoques unificados y un trabajo totalmente articulado de carácter intra e interinstitucional, de tal suerte que se maximice el impacto de todos los actores, aprovechando las ventajas y posibilidades de cada uno, y se minimicen sus efectos negativos. Estos procesos de participación de la comunidad, de consensos y de convergencia de ideas, deben abrir los espacios necesarios para que surja un verdadero *aprendizaje social*, profundo y permanente, a través del cual la sociedad civil adquiera una mayor autonomía, fundamento social de los gobiernos democráticos, y esté en capacidad de ejercer el control social que le corresponde.

El *desarrollo del talento humano* busca que las organizaciones inicien procesos de sensibilización y entrenamiento, aplicando técnicas y métodos específicos que les permitan desarrollar procesos de preparación-aprendizaje creativo y transformador, para desarrollar el *talento humano*: habilidades, conocimientos, percepciones, actitudes, creatividad, iniciativa, capacidades de liderazgo, entendimiento y compromiso, como condiciones necesarias todas para la acción eficaz. Mediante este aprendizaje individual se adquieren nuevos conocimientos y nuevas formas de expresarse, así como una mayor comprensión de lo que se sucede en el entorno, en aras de modificar la conducta para hacerla más efectiva. Esto implica que los conocimientos, los modelos mentales o formas de pensar y las experiencias dejan de ser individuales para ser compartidos, para construir participativamente, como quiera que generen procesos colectivos de aprendizaje dentro de la organización, apoyados en el conocimiento de

sus miembros y unidos entre sí por un objetivo común; enmarcados en procesos de retroalimentación permanente, en el que todos comparten una responsabilidad de los problemas generados por un sistema u organización, al unir sus funciones, esfuerzos y talentos para alcanzar una mayor productividad e integralidad.

Así, los procesos de formación, preparación y entrenamiento buscan que los gerentes sociales sean más creativos y transformadores, que puedan asumir la complejidad y la incertidumbre; que sean capaces de armar redes, negociar, diseñar y manejar estructuras organizacionales que sean flexibles; así como de promover y desarrollar la *participación efectiva* de la comunidad que asisten; que le otorguen la máxima prioridad al desarrollo de su personal e incorporen la idea de la cultura organizacional y de los valores que la sustentan, para generar un clima organizacional propicio para el cambio, procurando que las organizaciones aprendan y sean totalmente adaptables.

La *cultura organizacional y valores* que la sustentan buscan establecer el distanciamiento que existe entre lo que “es” y lo que “debería ser” la organización y el entendimiento de los gerentes sociales de que las *tradiciones, los antecedentes, las creencias, los comportamientos, los valores, las prácticas, las percepciones* que se han acumulado y perpetuado en una organización, están claramente enraizadas en ella —convirtiéndose prácticamente en su propia estructura—, y que con mucha frecuencia la hacen desviar de los aspectos estrechamente ligados con los objetivos que persigue. De allí la importancia y necesidad de moldear la cultura organizacional.

Para iniciar un proceso de cambio, mejoramiento y desarrollo sistemático deben tenerse muy claras estas importantes condicionalidades. Por ello, los análisis y reflexiones compartidas deben iniciarse tratando los *factores de la cultura que causan el retardo, la ineficacia e ineficiencia*. Un

gerente no puede por sí solo cambiar la cultura organizacional, como tampoco lo lograrían por sí solos los miembros de una organización.

Se requiere, entonces, de una interacción, un liderazgo, una visión compartida, una motivación, un convencimiento que logre comprometer el esfuerzo de todos y cada uno de los miembros de la organización para modificar la dinámica del comportamiento. Por ello, además de las normas o reglas formales deben establecerse, con igual rango de importancia, reglas informales, normas de conducta que rijan el comportamiento, cuyos principios y valores sean compartidos y aceptados por todos. Así, se inicia el proceso de aprendizaje de la lógica y de las habilidades que permiten que las acciones y actividades de la organización puedan transformarse de lo que “son” a lo que “deberían ser” con el mínimo de resistencia al cambio; lo que genera un clima organizacional propicio para impulsar y empujar la organización hacia otros planos de realización más elevados, en donde se aprende a *cómo aprender juntos, a aprender para cambiar, a aprender-haciendo*, como un sendero de desarrollo para adquirir competencias o destrezas a través de la práctica. Esto es, un juego de principios, valores y prácticas que guían el proceso de traducir una “visión personal” en una “visión compartida”.

El comportamiento organizacional está asociado a la *motivación del logro*, en la que el patrón de pensamiento y de acción está caracterizado por la fijación de metas a largo plazo, ambiciosas pero realizables, con un *alto sentido de la calidad*, y sustentadas en una cultura organizacional orientada al cambio, a la creatividad, a la innovación y a un espíritu emprendedor que impregna el día a día de la organización, todo lo cual no representa un objetivo de ella, sino un conjunto de creencias y de valores compartidos por todos sus miembros –transparencia, honestidad, lealtad, eficiencia, eficacia, calidad, equidad–, donde *la plena satisfacción del beneficiario es el patrón del éxito*.

El aprendizaje organizacional es vital y definitivo en el logro y éxito de las organizaciones, el cual debe iniciarse en el campo de la dirección y de la gestión. La *posesión, generación y utilización del conocimiento* se constituye en la más fuerte y sostenible ventaja comparativa y competitiva para las organizaciones. La calidad de la gestión es la que asegura que se den las culturas organizacionales, que propicien el proceso de aprendizaje indispensable para que se cree, adquiera y use dicho conocimiento.

En cuanto a los *sistemas de información, seguimiento y evaluación de la gestión gerencial*, debe tenerse presente que una gestión gerencial sin un sistema de información básico que la sustente es prácticamente inexistente. Así, se busca que las funciones sistémicas gerenciales de planear, organizar, ejecutar y evaluar, guiadas por la eficacia y la eficiencia, estén apoyadas en sistemas de información, en tecnologías de gestión que faciliten y enriquezcan el pensamiento estratégico, además de que contribuyen notablemente a entender las *interrelaciones* entre las diferentes áreas y funciones de la organización, desarrollando procesos de aprendizaje y de retroalimentación permanentes.

Todo proceso gerencial debe estar fundamentado en información suficiente, adecuada y óptima, que asegure que los datos sean confiables, consistentes, pertinentes, concretos y representativos de la realidad del sector, garantizando que la información clave para la toma de decisiones sea transmitida por los canales adecuados para que llegue en forma oportuna y clara a quienes tienen la responsabilidad de tomar las decisiones.

El desarrollo de los sistemas de información está estrechamente ligado al desarrollo de los *sistemas de toma de decisiones*, por ello los cambios no se deben realizar desde el sistema de información sino desde el de la toma de decisiones. Las organizaciones deben tener claro *qué tipo de información requieren, para qué la requieren, cuándo y cómo la necesitan*. Y lo que es más importante, *deben saber para qué sirve, cómo usarla,*

*analizarla e interpretarla.* Partiendo del análisis del proceso de decisiones, se deben diseñar sistemas de información abiertos y vivos, que tengan la capacidad de conocerse a sí mismos, de captar el entorno, y de saber qué efectos tienen sobre el entorno, características estructurales que permiten diseñar *organizaciones que aprenden.*

En cuanto a *cómo desarrollar en la práctica la gerencia social,* partimos de lo siguiente:

Una de las técnicas más utilizadas y de mayor beneficio y aporte para las organizaciones que inician un proceso de cambio y de mejoramiento planeado es la formulación, implantación y ejecución-administración de su plan estratégico de desarrollo institucional.

La concepción del esquema planteado propone desatar en cada organización procesos de *reflexión-acción* compartidos, que permitan lograr la identidad de propósitos mediante la construcción colectiva de:

- a) El “para qué” y el “hacia donde”: *Misión y Visión* de la organización.
- b) Brecha que existe entre el “ser” y el “deber ser” de la organización: factores de la cultura organizacional que causan el retardo, la ineficacia e ineficiencia –debilidades, fortalezas, amenazas, oportunidades– (punto de partida). *Árbol de Problemas.*
- c) *Finalidades* que persigue la organización.
- d) *Objetivo* que busca cumplir la organización a corto, mediano y largo plazo para cumplir con las finalidades.
- e) *Resultados* concretos, medibles y cuantificables que deben obtenerse para alcanzar los objetivos.
- f) *Actividades* que deben desarrollarse y tiempos previstos para lograr cada uno de los resultados esperados.

- g) Cada punto deberá contar con sus correspondientes *indicadores*, los *medios de verificación* y los *supuestos* que deberán darse para alcanzar las metas previstas.

La gerencia social requiere de la institucionalización de procesos permanentes de aprendizaje y retroalimentación, que sustituyan la tradicional administración burocrática y piramidal por una ampliamente participativa (miembros de la organización y comunidad). Igualmente, del compromiso de la organización con el diseño, uso y sostenibilidad de los sistemas de información, para la toma de decisiones, control, seguimiento y evaluación de la gestión.

#### ***3.4.4 Etapas de desarrollo del modelo asociativo propuesto***

Para poner en ejecución el modelo se propone abordar las siguientes etapas:

- Selección
- Sensibilización
- Dimensionamiento estratégico
- Estructuración
- Operación
- Negociación y relaciones
- Manejo de restricciones

#### ***3.4.5 Definición de las etapas***

- *Selección*: esta etapa es un proceso que convoca, identifica y selecciona empresas para vivir la asociatividad de acuerdo con criterios y perfiles definidos.

- **Sensibilización:** es una etapa que se caracteriza por la reflexión conceptual filosófica y cultural que se debe vivir en los procesos asociativos.
- **Dimensionamiento estratégico:** consiste en la construcción de toda la plataforma estratégica requerida para el desarrollo a largo plazo de las asociaciones de actividades constituidas.
- **Estructuración:** establece los procesos, las estructuras organizativas y el funcionamiento organizacional de las asociaciones de actividades.
- **Operación:** consiste en la definición de metodologías, políticas y el diseño de indicadores de gestión.
- **Negociación y relaciones:** consiste en el establecimiento de políticas, criterios y parámetros para las negociaciones de carácter económico que se realicen dentro de las asociaciones de actividades.
- **Soportes para el desarrollo estratégico:** alude a los instrumentos soportes para garantizar la operación del modelo; se cuenta con: la escuela de liderazgo, los observatorios sectoriales, el sistema de transferencia de experiencia, el modelo logístico y el sistema de información de gestión, y la mesa de empleo de la Comuna 5, la cual es un soporte del circuito, debido a que es el espacio de reflexión y de gestión del tema económico y empresarial para la Comuna.

### 3.5 Modelo de desarrollo empresarial individual

El compromiso de diseñar y poner en marcha una *estrategia de desarrollo empresarial* a largo plazo para la comuna implica un esfuerzo

que demanda la participación y contribución de todos los actores sociales, como alternativa para la creación de sinergias que permitan articular la economía comunal a las tendencias de desarrollo de los mercados.

El modelo de circuito económico solidario que proponemos en Esumer se apoya en el concepto del sistema de la economía social y solidaria que conjuga el desarrollo empresarial de las unidades económicas individuales o familiares articuladas al desarrollo empresarial de organizaciones y empresas de carácter asociativo y solidario. Pero el desarrollo empresarial de cada empresa en particular es necesario para que soporte el desarrollo de toda la estrategia empresarial. En esta dirección es fundamental que cada empresa individual alcance los mayores niveles de calidad, eficiencia y eficacia productiva, pero unida y articulada a las decisiones que el grupo empresarial y sus proyectos como sector solidario van definiendo en su evolución para contribuir al desarrollo en general.

### ***3.5.1 Criterios de actuación***

- *Focalización:* la producción, el empleo, la inversión y la experiencia se constituyen en acciones orientadas a fortalecer la capacidad de las unidades económicas, para alcanzar su articulación sectorial con otras unidades y ganar participación en el mercado.
- *Pertinencia:* consecución de logros importantes en materia de empleo y la inserción adecuada de las unidades económicas en los procesos de integración comercial comunal, local, regional, nacional e internacional.
- *Apoyo de la empresa de mayor desarrollo hacia las de menor desarrollo:* se busca la transferencia de experiencia y aprendizaje positivos (gerenciales, técnicos, administrativos y

legales) que le hayan permitido a las empresas de mayor nivel alcanzar sus niveles de éxito, expresado en apertura de nuevos mercados, incrementos en la productividad y el direccionamiento estratégico.

- *Responsabilidad social empresarial:* el marco de actuación de los empresarios, además de los obligados propósitos de productividad y competitividad, debe consultar su *corresponsabilidad social* para el mejoramiento del entorno, soportado en un claro sentido de la solidaridad, la justicia, la construcción de valores y el compromiso con el desarrollo de los habitantes de la comuna.
- *Institucionalidad:* exige que las actividades empresariales seleccionadas dispongan de entidades especializadas relacionadas que interactúen con los empresarios y apoyen su desarrollo.
- *Localización:* con este criterio se pretende que el 100% de las unidades económicas vinculadas o beneficiadas con el modelo, estén localizadas o establecidas en la comuna.

### **3.5.2 Componentes del modelo de integración empresarial**

La ejecución de este modelo está definida por componentes que se entrelazan y que en conjunto darán cuenta de la integración empresarial.

*Objetivo:* modernizar el tejido empresarial de la comuna soportado en las realidades actuales de las unidades económicas, desarrollando un acompañamiento integral que involucre la totalidad de la realidad organizacional de estas unidades.

- *Gestión del proyecto*: la gestión de este componente del modelo está basada en el principio de la corresponsabilidad, ello supone la convocatoria de las entidades públicas y privadas que por su misión institucional y por su trayectoria en la comuna, estén en condiciones de aportar conocimientos, recursos técnicos y económicos para el cumplimiento de los propósitos de integración empresarial.

Las entidades a convocar son:

- ✓ Las universidades: quienes suministrarán los servicios de formación y capacitación al igual que los estudiantes facilitadores en todas las áreas de conocimiento requeridas por las unidades económicas.
- ✓ Acopi: entidad que se encargará de desarrollar el componente de colectivos empresariales.
- ✓ Red de microcrédito: entidad que dará el soporte a la gestión de crédito.
- ✓ Institucionalidad: soportarán desde sus programas de desarrollo empresarial. Hacen parte de ésta: el municipio, las organizaciones comunitarias, las ONG, entre otros.

### 3.5.2.1 *Liderazgo empresarial*

La comuna cuenta con el conocimiento, la experiencia y los logros en la inserción al mercado, los cuales deben de ser canalizados con propósitos colectivos y en función del desarrollo de la comuna. Por tanto, debe trabajarse con formación en competencias gerenciales desde los aspectos de entendimiento estratégico, orientación por objetivos, trabajo en equipo, proactividad, integridad personal y liderazgo.

### 3.5.2.2 *Padrinazgo empresarial*

El componente padrinazgo pretende la integración de las unidades económicas intervenidas a la dinámica económica de la región, con énfasis en el desarrollo de nuevos mercados, dependiendo de sus fortalezas y vocaciones comerciales.

Para el logro de este propósito se implementarán programas de tutoría empresarial, liderados por un empresario exitoso y por un grupo de entidades profesionales y estudiantes, quienes ayudarán a las unidades económicas a lograr un mejoramiento en su gestión empresarial.

Los programas se ejecutarán en cuatro fases, cada una de ellas será evaluada de acuerdo con los indicadores previamente determinados y utilizando las herramientas diseñadas para tal propósito:

- Diagnóstico integral: de acuerdo con el tamaño de la empresa se utilizarán herramientas propias que identifiquen las dificultades y fortalezas para determinar el punto de partida del trabajo y las metas posibles de alcanzar.
- Plan de acción: plan de mejoramiento para cada una de las unidades económicas seleccionadas.
- Ejecución: implementación del plan de mejoramiento con el acompañamiento de la empresa tutora, facilitador empresarial y profesionales.
- Seguimiento y evaluación: verificación periódica del logro de los objetivos.

El programa integra los siguientes servicios:

- ✓ Soporte en comercialización: Acompañar a las unidades económicas en el mejoramiento o desarrollo de nuevos productos y servicios más competitivos, orientados a la

demanda del mercado. Acercarlas a las actividades inscritas en el componente de acceso a nuevos mercados

- ✓ Asesoría: brindar el acompañamiento especializado en las áreas de mayor impacto en la vida de las unidades económicas, de conformidad con su momento de desarrollo en las áreas administrativas, financieras, comerciales y de producción. Esta labor la realizará el *padrino* o empresario tutor del proceso, los profesionales especializados asignados y los facilitadores mediante un proceso regular de acompañamiento, visitas empresariales a las unidades y la estructuración de mesas de trabajo, en las que se evalúe y se haga seguimiento al plan de mejoramiento definido al inicio del proceso.
- ✓ Formación: involucra un programa de formación humana y mentalidad empresarial. Capacitación especializada orientada a dotar a los empresarios de herramientas propias de la gestión empresarial y sus procesos técnicos.
- ✓ Acceso a crédito: en caso de que se determine la necesidad de recursos económicos, se realizarán los contactos pertinentes con el componente de gestión de crédito.
- ✓ Seguimiento y evaluación: durante la ejecución del proyecto se tiene previsto el seguimiento continuo de la evolución de las unidades intervenidas, apoyados en una aplicación sistematizada de herramientas que permitan cuantificar y cualificar el logro de los objetivos propuestos y el impacto generado por los diferentes programas.

### 3.5.2.3 Acceso a mercados

Este componente busca abrir espacios para fortalecer el mercado de la economía local, ampliando así los mercados de las unidades en la economía comunal, local, nacional e internacional. Lo anterior, se logra por medio de eventos comerciales como misiones, ruedas de negocios, salón de proveedores y ferias. La metodología que se lleva a cabo para cada evento se explica de la siguiente manera:

- **Misiones:** se escoge un sector específico que tenga proyección en el mercado, posteriormente se invita a las empresas locales y se contactan citas con empresas de esta región para que se ofrezcan los productos locales.
- **Ruedas de negocios:** espacio donde se cruza la información de oferentes y demandantes, a través de citas de negocios con el fin de ampliar sus mercados y realizar nuevos contactos empresariales. El evento es multisectorial. Se impulsarán las ruedas de negocios locales, en donde participarán los productores y comerciantes de la comuna, impulsando el mercado local como primer paso para el fortalecimiento de las empresas de la localidad y como un componente fundamental dentro del circuito comunal.
- **Salón de proveedores:** constituye el primer paso para realizar un desarrollo de proveedores. Es un espacio donde se reúne la unidad con sus posibles proveedores, de acuerdo con sus demandas específicas. El contacto se realiza a través de una cita de negocios y el acompañamiento se desarrolla a través de capacitaciones, talleres, asesorías, entre otros. Como resultado final está el fortalecimiento de las relaciones con los proveedores, aumento en la

productividad de las empresas y el fortalecimiento del tejido empresarial local.

- **Ferías:** encuentros sectoriales donde se reúnen empresas que pertenecen a un mismo sector o de sectores transversales e instituciones de apoyo. En el marco de este encuentro pueden realizarse seminarios, conferencias, talleres, ejercicios de trueque, entre otras actividades que sean de interés para los visitantes del encuentro y generen el impulso de la economía solidaria.

Adicionalmente, esta línea de acceso a mercados contiene un componente de capacitación para las unidades económicas en la participación de este tipo de encuentros, así como en la presentación de productos, negociación y preparación en un evento comercial de este tipo.

Los estudios de mercado de cada actividad económica y sus productos líderes constituyen un elemento imperativo para las entidades de apoyo, las universidades comprometidas y las instituciones públicas o privadas interesadas en el desarrollo comercial de un sector específico y de sus productos. Las estrategias de mercadeo, marketing y la formación de talento humano para su implementación y desarrollo son constitutivas de este componente.

#### *3.5.2.4 Asociatividad y solidaridad*

Se refieren al conjunto de actividades colectivas desarrolladas en las unidades económicas existentes y en las nuevas empresas, orientadas al mejoramiento –a corto, mediano y largo plazo– de la gestión, la productividad y la competitividad de las mismas.

Su propósito es incorporar a las unidades económicas de la comuna en las corrientes de los negocios o, en su defecto, ayudarlas a enfrentarse

con el propio mercado doméstico y la dura competencia, a través de propuestas alternativas que promuevan la solidaridad como fundamento de la asociatividad y la integración empresarial.

Se impulsará el trabajo en grupo y la integración empresarial a través de procesos formativos y actividades concretas, que permitan impulsar los procesos organizativos que sustentan el circuito.

Los procesos organizativos que promueven la solidaridad con fundamento en la asociatividad e integración empresarial de las pequeñas unidades productivas de bienes y servicios de la Comuna 6 han venido avanzando en colectivos empresariales de acuerdo con sus actividades económicas. En la presente etapa se desarrollan hacia la conformación de empresas de tipo asociativo y solidario que respondan a las necesidades comunes. La base fundamental para su organización y operación es, por tanto, la voluntad individual y colectiva para agruparse de manera solidaria, con el fin de buscar en forma conjunta el mejoramiento de las condiciones de vida, a través del fortalecimiento empresarial que genere mayores ingresos en sus unidades productivas y a partir de un equilibrio económico, técnico y social que permita ganancias sociales tan importantes como la autogestión, el autocontrol y la autorregulación, todas ellas, premisas esenciales al interior del proceso de democratización de la economía que requiere el país.

Al unir los conceptos de asociatividad y solidaridad en el plano de la empresa se construye una nueva realidad: *La empresa de economía solidaria*. Las características básicas de las empresas asociativas y solidarias son:

- ✓ La propiedad colectiva, asociativa o común.
- ✓ La participación en la gestión empresarial o gestión colectiva y democrática.
- ✓ El trabajo colectivo o asociado de los dueños de la empresa.

En la práctica se dan múltiples formas y grados en la realización de estas características.

La Constitución Nacional de Colombia define las organizaciones de economía solidaria como “diferentes formas asociativas y solidarias de propiedad” que deben promover, proteger y apoyar su desarrollo empresarial (artículos 58 y 333). La Ley 454 de 1998 las define como un sistema de la economía solidaria brindando una posibilidad legal y legítima para llevar a cabo.

Uno de los objetivos centrales de los circuitos económicos solidarios es el de fomentar y crear organizaciones solidarias que permitan la generación de puestos de trabajo, empleo e ingresos con acceso a los servicios del Sistema de Seguridad Social Integral, unido a la formación en la cultura empresarial solidaria con financiación de proyectos viables que cobijen asistencia técnica, acompañamiento y comercialización asegurada de bienes y servicios. En concreto, las empresas de la economía solidaria se constituyen en una alternativa para la producción de riqueza colectiva desde las diferentes actividades económicas, con participación autogestionaria de las comunidades. Asumen el papel de generadoras de empleo en las comunas de los municipios con proyectos de interés general, privilegiando lo social en la construcción de soluciones empresariales. Las empresas asociativas solidarias sin ánimo de lucro enfatizan en el principio de interés por la comunidad, convirtiéndose éste en el factor fundamental de diferenciación para ordenar la economía; así, es la comunidad quien orienta las reglas de juego y los objetivos que las organizaciones empresariales deben cumplir.

Desde esta perspectiva el desarrollo de la economía solidaria contribuye eficazmente a la construcción de un nuevo modelo económico, de carácter mixto, pluralista e incluyente por la presencia de tres sectores en la economía nacional (sector solidario, sector público o estatal y sector

privado capitalista con ánimo de lucro), que favorecen en su conjunto el desarrollo integral de la sociedad colombiana.

#### 3.5.2.5 *Acceso a nuevas tecnologías*

El propósito de este componente es crear comunidades empresariales que puedan interactuar entre sí para realizar negocios conjuntos; comprende las siguientes fases:

- **Nivelación:** las unidades económicas que conforman la comunidad realizarán un diagnóstico para determinar en cual nivel se encuentran —con el fin de establecer un mismo grado tecnológico— y comenzar así a implementar un sistema de información para la comunidad a la cual pertenecen.
- **Diagnóstico:** una vez efectuada la nivelación se realizará un diagnóstico de la solución tecnológica que la comunidad requiera, lo cual se determina de acuerdo con las necesidades y objetivos comunes que presenten sus unidades.
- **Implementación tecnológica:** luego de detectar las necesidades se implementará la solución a través de una consultoría especializada en comercio en línea para la comunidad.
- **Seguimiento y evaluación:** se hará un seguimiento de las actividades planteadas junto con sus resultados.

#### 3.5.2.6 *Gestión de crédito*

El modelo en este componente pretende desarrollar para las unidades productivas un plan de asesoría y acompañamiento en costos, administración de recursos y acceso a capital desde la modalidad teórico-práctica. Del mismo modo, contribuir con la formulación de estrategias

globales de acceso a capital y facilitar la obtención de recursos financieros requeridos en los procesos de consolidación empresarial, en el contexto de articulación con el desarrollo regional.

Para el acceso al crédito se trata de conectar las necesidades financieras de la zona con los programas financieros de la ciudad. Este componente desarrollará un trabajo enfocado en la oferta de productos financieros y la demanda de éstos en las unidades económicas. Se desarrollarán programas de acompañamiento en la orientación y en la parte técnica para facilitar el acceso al crédito de las diferentes unidades económicas. Se acompañará en la organización de estados financieros, presentación de flujos de caja y en los trámites necesarios para acceder a distintos recursos económicos.

Se identificarán las propuestas con las que cuenta la red de microcréditos para las unidades económicas, analizando su pertinencia para el sector y proponiéndose alternativas que mejoren el flujo de oferta y demanda.

Adicionalmente, se identificarán las necesidades de las unidades económicas en cuanto a recursos de crédito y se hará un acompañamiento en la elaboración de su plan de negocios, con el fin de acercarlos a los productos de la red que más se ajusten a su plan de desarrollo.

### 3.5.2.7 Esquema del componente

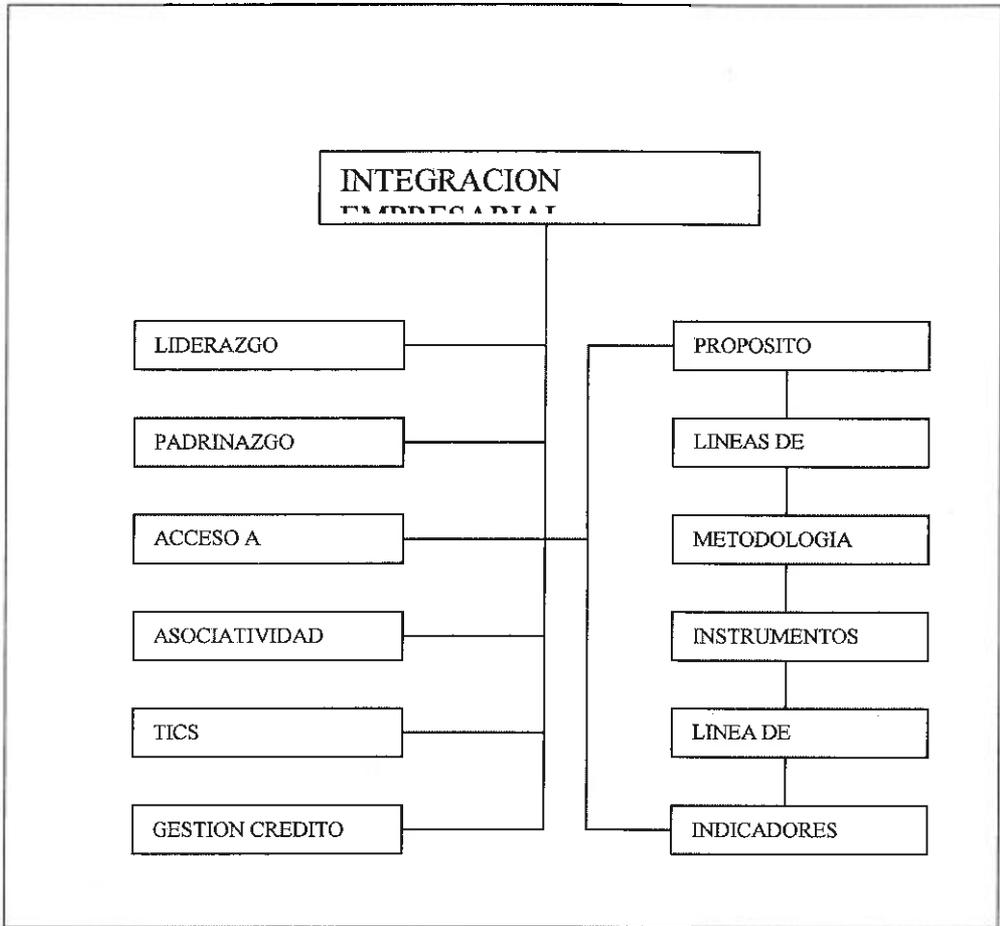


Figura 5. Esquema del componente

Fuente: los autores



#### 4 TÉRMINOS DE REFERENCIA

En la primera fase del proyecto se buscó determinar las bases para la implementación de los circuitos económicos solidarios en la Comuna 6. Para ello se consideró necesario realizar un diagnóstico de productividad y crear una base de datos de las pequeñas unidades económicas, fortalecer unidades productivas agrupadas en sectores productivos y desarrollar un plan de mejoramiento de las unidades productivas. El diagnóstico de productividad y la información arrojada será un insumo fundamental para establecer a corto y mediano plazo el alcance del circuito económico solidario de la Comuna 6.

Además se generaría un proceso de sensibilización sobre la importancia del trabajo asociativo solidario de la organización social como una forma importante hacia el logro de objetivos de ámbito comunal.

Para alcanzar tales propósitos debían aplicarse metodologías adaptables a grupos poblacionales de bajo perfil académico y de escolaridad, a partir de un modelo de acompañamiento apoyado en el *aprender-haciendo*; que se acercaran a otras experiencias exitosas desde un proceso pertinente.

Para todo lo anterior se requiere de un modelo de trabajo que dinamice y articule esfuerzos en la acción colectiva de las diferentes organizaciones existentes en la Comuna tales como: acciones comunales, asociaciones, corporaciones, organizaciones no gubernamentales y de economía solidaria, entre otras. Impulsando programas dirigidos al

fortalecimiento de iniciativas empresariales para la producción de bienes y servicios con proyección tanto al mercado interno como al externo y que propendan por la generación de empleo digno y solidario en la Comuna 6.

Del mismo modo, se considera necesario estimular y propiciar lazos solidarios que permitan el avance hacia un modelo de encadenamiento productivo a escala, relacionando actores de producción con actores de distribución y consumo bajo una forma organizada y estructural que los articule.

Las iniciativas de presupuesto participativo, por su parte, deben ejecutarse de manera concertada con las organizaciones comunitarias y la mesa de empleo de la Comuna, para lo cual la entidad contratista deberá contar con una gran capacidad de escucha y negociación con la comunidad organizada de esta última; propiciando la construcción de temas, metodologías y actividades. Lo anterior, implica rescatar las fortalezas de las organizaciones e instalar capacidades en las comunidades.

La veeduría será tenida en cuenta como un derecho y deber de la comunidad beneficiada y participante de los diferentes procesos.

Debe estimularse la corresponsabilidad para el desarrollo de los procesos, es decir, promover en todo momento la creatividad y la autogestión por parte de las organizaciones y líderes participantes, en cuanto a la optimización y aprovechamiento de los recursos materiales y logísticos que se requieran. No sólo porque el presupuesto es reducido, sino porque éste es considerado un criterio pedagógico para el sostenimiento y continuidad de los procesos.

El operador de este proyecto deberá llevar un estado de cuentas del gasto, de tal manera que la inversión pueda ser revisada permanentemente por el interventor y la comunidad representada en la mesa de empleo o consejo consultivo.

Los compromisos se pueden sintetizar así:

- ✓ A partir del precenso y censo el operador debe evaluar y priorizar las vocaciones productivas de la Comuna 6 y presentar estrategias globales por vocación para el mercadeo y comercialización, tanto hacia el mercado natural como hacia los externos o diferentes a los de la zona, que puedan ser implementadas al conformar el circuito económico solidario.
- ✓ El eje de capacitación debe evaluar y ejecutar un plan de capacitación técnica para cada agrupamiento, de tal manera que se logren capacitar las unidades productivas en cada grupo, tanto en lo que les corresponda de manera específica como general.
- ✓ En el componente de intervención humanística el operador debe diseñar y ejecutar conjuntamente con la mesa de empleo un plan de intervención socio-humanística en las unidades productivas seleccionadas, con el objetivo de generar cambios de mentalidad en la perspectiva frente al otro y frente a las formas de relación con el entorno socio-personal, ésto con el fin de formar microempresarios íntegros y cercanos al vínculo con la comunidad y la solidaridad.
- ✓ En el eje de asesoría y acompañamiento el operador desarrollará un plan de asesoría y acompañamiento para las unidades productivas seleccionadas, en cuanto a costos y toma de decisiones, mentalidad de trabajo en grupo y relaciones humanas, administración de recursos, higiene y seguridad, mercadeo, merchandising y acceso a capital bajo la modalidad teórico-práctica.
- ✓ El número de beneficiarios de esta actividad es de veinte ocho unidades productivas de la Comuna 6, organizados en tres agrupamientos.
- ✓ Se considera imperativo avanzar en la definición de una forma asociativa que potencialmente los pueda fortalecer hacia un modelo de encadenamiento a escala para la comuna, centrada en la

integración entre las organizaciones comunitarias y unidades productivas de ésta.

En la segunda fase, los objetivos y la orientación pueden sintetizarse en los siguientes elementos.

- ✓ Se busca promover la cultura y creación de empresas sostenibles a través de la creación y el fortalecimiento del tejido empresarial desde la promoción de procesos asociativos y formativos, que mejoren los ingresos y la oferta de empleabilidad para los habitantes de la comuna.
- ✓ Constituir una comercializadora de segundo grado que promueva la asociatividad, los productos y servicios de la Comuna. En el tejido empresarial de Medellín se evidencia la importancia de las unidades económicas micro, pequeñas y medianas como una gran fuente generadora de empleo. Cuando se analiza este tipo de unidades económicas, existen desventajas que se pueden intervenir con tecnología, formación y capacitación técnica, mercado y gestión para crédito, que puede ser acompañada por la organización de segundo grado que implemente componentes para fortalecer el tejido económico de la Comuna, desde la formación y la capacitación hasta la asociatividad. Elaborar y poner en marcha un plan de seguimiento y evaluación del proceso.
- ✓ Es obligación del ejecutor informar los avances de los proyectos a la comunidad con un plan de difusión y con la participación de expertos de la entidad ejecutora y de personas de la comunidad que cuenten con idoneidad en el manejo de las comunicaciones. Se recomienda que sean utilizados los medios masivos comunitarios como canales de televisión comunitaria, periódicos que son apoyados con recursos del presupuesto participativo, páginas web, entre otros.

Los componente de esta fase son los siguientes:

- ✓ Estudios de viabilidad de cinco iniciativas de unidades productivas asociativas; capacitación para el emprendimiento y el empresarismo; “Mercado de los sueños y las oportunidades” y “Campaña de consumo local” con la asesoría de expertos que elaboren una propuesta de estrategias de comercialización para la organización y el suministro de mercados a las unidades productivas asociativas vinculadas;
- ✓ Creación y fortalecimiento de una organización comunitaria para la comercialización de productos y servicios de los empresarios de la comuna y el acceso a nuevos mercados bajo esquemas de asociatividad empresarial.
- ✓ La organización comunitaria comercializadora de bienes y servicios de la comuna se visualiza como un proyecto estratégico de la Comuna del Doce de Octubre que busca expandir y fortalecer su tejido empresarial con el establecimiento de alianzas estratégicas y la búsqueda de recursos desde programas nacionales o de cooperación internacional.
- ✓ Desarrollar programas de formación para el trabajo con personas de unidades productivas nuevas y existentes con proveedores idóneos y acreditados para coordinar y desarrollar dichos saberes específicos. Así como, metodologías de talleres teórico prácticos, seguimiento y evaluación del proyecto con parámetros estadísticos, económicos y sociales que agrupen: análisis y seguimiento de procesos, análisis de sensibilidad, elementos de evaluación de gestión y registro de información adicional, entre otros.



## 5 DESARROLLO DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA. MODELO EN OPERACIÓN

### 5.1 Instancia organizativa

La primera fase del proyecto se desarrolló a partir de una relación directa del cooperante con la mesa de empleo de la comuna, la cual agrupaba a los representantes de los principales actores del desarrollo social y comunitario, y a la que se integró la Alcaldía Municipal. Para el efecto de los interlocutores del proyecto se sumaron los integrantes de la Comisión de desarrollo económico y se completó como un espacio para la coordinación en la implementación del CES. Los dirigentes decidieron darle un mayor alcance a la mesa y ampliaron su concepto a *mesa económica*, con el fin de direccionar el desarrollo económico de la Comuna 6 y no sólo la interlocución con el CES. Al finalizar la primera fase los cooperantes valoraron como un logro la constitución de una mesa económica comprometida con el proyecto, con actitudes críticas y propositivas frente a las actividades a desarrollar.

Al iniciar la segunda fase del proyecto se presentaron problemas personales y laborales entre los integrantes de la mesa económica y los funcionarios del convenio. La junta coordinadora de la mesa económica decidió prescindir del representante de la unión temporal como integrante de la misma con voz y voto, pero conservando su participación (con voz solamente). Esta decisión comunicada por escrito presionó el retiro voluntario de la unión temporal Esumer- Acopi de la mesa económica. Al respecto, se evalúa que los problemas de comunicación entre los actores han generado los distanciamientos y que la calidad de las relaciones institucionales entre los actores no ha sido suficiente para avanzar

rápida en la consecución de los objetivos propuestos. La coordinación de la mesa económica ha presentado como una queja, el hecho de que los representantes de la Administración Municipal hayan escuchado más al cooperante en sus interpretaciones que a la comunidad con sus intereses manifestados en la fichas técnicas aprobadas y los propósitos u objetivos que ésta espera de los proyectos, lo cual ha inclinado la balanza de sus decisiones hacia un solo lado.

Se constituye en este periodo una Veeduría ciudadana del proyecto, la cual solicita indicadores de gestión, monitoreo y seguimiento con información validada por la Interventoría, para realizar las evaluaciones pertinentes.

Al finalizar la segunda fase del proyecto se reinician los contactos entre los actores para restablecer las relaciones.

Un primer tema que se evalúa institucionalmente para mejorar las relaciones en la ejecución de la política pública del Proyecto Participativo es la necesidad de reestablecer la coherencia entre lo que la comunidad piensa y aquello que se encuentra consignado en la ficha técnica de cada proyecto aprobado por la comisión económica del Proyecto Participativo y validado por las instancias de la Alcaldía, los términos de referencia y la propuesta aprobada del cooperante. Este aspecto creó una de las mayores dificultades, dadas las diversas interpretaciones y la poca capacidad de escucha entre las partes.

## **5.2 Precenso y caracterización de vocaciones productivas**

Una de las actividades más relevantes en la primera fase fue la elaboración del precenso y la caracterización de las vocaciones productivas donde participaron activamente dirigentes y líderes comunitarios. Los resultados del precenso se convirtieron en un hecho significativo al evidenciarse el gran número de unidades económicas informales con

características de subsistencia, pero con gran capacidad para sostenerse en el mercado por largos años, desde su misma lógica interna.

Se ejecutó un censo de unidades económicas de los doce barrios de la Comuna 6, lo que permitió contabilizar 10708 unidades económicas, las cuales conforman el directorio de unidades económicas de la Comuna 6 con los datos más significativos y de identificación de las mismas. Se realizó un mapeo de unidades económicas con los sectores y las actividades económicas más importantes; y, finalmente, un muestreo representativo de 600 unidades económicas en donde se implementó una encuesta de caracterización para hacer un análisis de la información recolectada y presentar el documento diagnóstico económico-empresarial de las unidades económicas.

El proceso de estudio de caracterización económico-empresarial de la Comuna 6 permitió conocer la actual situación de estas unidades económicas; la base de datos elaborada y el análisis realizado se convirtieron en insumos para formular una propuesta de modelo de circuitos económicos solidarios para la comuna, además de realizar un análisis participativo para la selección de las empresas participantes del proyecto. Se conformaron siete colectivos de tres sectores económicos presentes en la comuna –servicios, manufactura y comercio– en las siguientes actividades: confecciones, alimentos, tiendas, almacenes, artesanías, estética y belleza, y comunicaciones. Con estas unidades económicas (160 que vivieron un 90% del proceso) se realizó un proceso de intervención en diferentes áreas que permitieron fortalecer sus procesos empresariales y de articulación hacia la construcción de una base social para conformar el circuito. Para lo anterior se desarrolló una formación teórico-práctica, además de asesorías y acompañamientos a cada uno de los colectivos, dirigidos al fortalecimiento asociativo.

### 5.3 Conformación de colectivos empresariales

Se validó con más argumentos técnicos la conformación de los colectivos por actividades económicas (véase Figura 6), para lo cual se diseñó un plan de intervención de los colectivos empresariales. Los criterios de selección de las unidades económicas participantes por empresa fueron los siguientes:

<b>Características</b>	<b>Unidad económica</b>
Actividad económica	Según lo determinado en
Registro mercantil	Rut, Cámara de Comercio, DIAN.
Tiempo de funcionamiento	Mínimo 2 años
Empleos	Entre 2 y 10 empleos
Otro	Que incorpore algún componente solidario

**Figura 6. Conformación de colectivos empresariales**

Fuente: los autores.

Por sector económico se amplió el número de grupos planteados en los términos de referencia para alcanzar mayor impacto. De 4 grupos inicialmente esperados se definieron 6 actividades económicas, ampliando también el número de participantes por grupo (véase Figura 7).

<b>Sector</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Confección	30	16.7%
Alimentos	30	16.7%
Tiendas y Almacenes	30	16.7%
Estética y Belleza	30	16.7%
Artesanías	30	16.6%
Comunicaciones	30	16.6%

**Figura 7. Colectivos empresariales de la Comuna 6**

Fuente: Informes de coordinador del proyecto 2007.

La convocatoria de las unidades económicas se apoyó en los resultados del estudio de las vocaciones productivas y en la base de datos arrojada por éste.

Las empresas que expresaron su deseo de participar en este componente realizaron una preinscripción. A partir de los datos allí manifiestos se preseleccionaron las empresas participantes de conformidad con los criterios establecidos anteriormente.

Una vez seleccionadas las empresas firmaron una carta de compromiso donde se establecía su intencionalidad de participar en el proyecto, al igual que un reglamento mínimo que debía cumplir el empresario en el proyecto; así mismo, los colectivos estarían a cargo de un profesional denominado Asesor empresarial, encargado de su acompañamiento.

Con las unidades económicas aceptadas en el proyecto y agrupadas en un colectivo acorde con su actividad económica se iniciará la elaboración de un diagnóstico integral con la participación del empresario y el asesor empresarial, encargado este último de determinar el estado actual de las unidades económicas en diferentes planos (administrativo, financiero, recursos humanos, mercadeo, procesos productivos y planeación estratégica). El resultado del diagnóstico se convierte en la base para la elaboración preliminar del plan de mejoramiento y en la definición de compromisos entre las partes, asesor empresarial y colectivo.

El diagnóstico pretende mostrar claramente la realidad integral de la empresa, para determinar así las posibilidades y limitaciones de las unidades económicas y del colectivo, priorizando los problemas que deben abordarse.

Un aspecto importante para resaltar tiene que ver con el hecho de que debido al escaso nivel de inscripción no hubo rigurosidad en la

aplicación de los criterios para seleccionar los más influyentes, emprendedores, representativos y con mayor capacidad para transmitir conocimientos. Se agruparon los más interesados en recibir apoyo o apalancamiento financiero del proyecto, ya que se divulgó la idea de dicho apoyo para lograr mayores inscripciones al programa.

### **5.3.1 *Sensibilización en asociatividad***

El componente de sensibilización busca romper con ciertos paradigmas culturales de las personas que integran los colectivos, donde se pasa de un pensamiento individual a uno asociativo; así mismo, se busca la creación de un tejido social y empresarial, al igual que el incremento del capital en estas dos áreas, convirtiéndose estos elementos en ejes fundamentales para la viabilidad de esta propuesta. Para lograrlo, los colectivos recibieron talleres de formación por profesionales en áreas sociales y humanas, mediante metodologías que combinaron la participación y la lúdica para integrar a toda la población, dada la existencia de desiguales en los niveles de educación de los integrantes de los colectivos. Este componente se evaluó como positivo en tanto se lograron los objetivos propuestos.

### **5.3.2 *Formación en cultura empresarial y empresarismo***

En la fase uno se llevó a cabo la formación humana y en asociatividad en cada uno de los colectivos existentes, posteriormente, al dar inicio a la fase dos, los microempresarios manifestaron la necesidad de apuntarle a la aplicación de una formación que impactará no sólo al colectivo, sino también a cada uno de ellos en el desarrollo de sus funciones. Se impulsó el trabajo en equipo y el empoderamiento de los involucrados en el proceso de la misma actividad que realizan.

Para avanzar en la estructuración de los colectivos con una cultura asociativa y solidaria se desarrolló una formación en el conocimiento del

sistema de la economía solidaria en Colombia, los principios y valores de las organizaciones solidarias y las diferentes alternativas de figuras jurídicas para constituir empresas del sector solidario. En este proceso las relaciones de los colectivos avanzaron hacia la formalización en estructuras empresariales asociativas de propiedad colectiva. Después del proceso de formación en economía solidaria los colectivos empresariales decidieron constituir la Precooperativa Multiactiva Circuito Económico Solidario (COOCES), que obtuvo su personería jurídica en los primeros días de noviembre de 2007.

Para la formación en cultura empresarial y el empresarismo se desarrollaron tres diplomados en emprendimiento, empresarismo y formulación de proyectos. Una primera aproximación evaluativa de los diplomados evidencia la falta de interés en los temas tratados por parte de los empresarios de las unidades económicas, dado que se realizó un gran esfuerzo para mantener la participación y la asistencia a las sesiones académicas. Se percibe una notable deficiencia en cuanto al tema de cultura empresarial.

### ***5.3.3 Direccionamiento estratégico***

Para la construcción del direccionamiento estratégico de los colectivos se utilizó la metodología diseñada por Esumer (Luis Gonzalo Tejada Moreno, Director de proyectos especiales). Esta metodología fue transferida a los asesores empresariales para su aplicación con los colectivos.

La construcción de la Misión, Visión y Valores tiene como propósito dar los fundamentos necesarios para que los integrantes del colectivo puedan vislumbrarse como grupo asociativo a futuro. La construcción de estos elementos se hará de forma conjunta entre los integrantes del colectivo y el asesor empresarial, este último estará encargado de dirigir dicha construcción, desde la metodología de trabajo de la Unión Temporal.

El diagnóstico individual y colectivo sumado a la Misión, Visión y Valores proporcionan los elementos preliminares para la construcción de la matriz (DOFA) y el establecimiento de las relaciones y los objetivos estratégicos de cada uno de los colectivos en particular, dicha construcción se hará de manera participativa con el direccionamiento del asesor empresarial.

El *plan de mejoramiento* es el conjunto de actividades que se sugiere desarrollar al interior del colectivo, las cuales tienen como propósito fundamental optimizar la productividad y el proceso productivo que conduzca al mejoramiento del flujo de caja de las unidades económicas del proyecto; es por ello que en este proceso de mejoramiento deberán estar involucrados todas las personas que componen el colectivo – o por lo menos la mayor parte de éste–, para garantizar la efectividad del plan. Para la construcción del plan se tendrán en cuenta los elementos anteriormente construidos y socializados con los colectivos, es decir, la Misión, la Visión, el diagnóstico individual y colectivo, la matriz DOFA, entre otros elementos elaborados en el direccionamiento estratégico. El plan de mejoramiento, como su nombre lo indica, busca la intervención en las áreas de mayor relevancia para la gestión empresarial y colectiva, donde las metas serán definidas de acuerdo con las realidades del colectivo en particular y los tiempos de intervención.

#### **5.3.4 Capacitación, asesoría y acompañamiento**

A partir del diagnóstico y de las necesidades expresadas por los empresarios se identificarán las debilidades técnicas y específicas de las unidades económicas a intervenir. Con esta información se diseñará un programa de capacitación en algunas de las áreas críticas de las unidades económicas, para ello se utilizará la experiencia en formación y capacitación de la institución universitaria Esumer, la cual será la responsable de proporcionar los expertos en competencias administrativas, financieras y procesos productivos. Se busca aquí, como

complemento importante dentro del proyecto, articular el componente humano con lo empresarial, puesto que se considera fundamental que ambas estén en relación directa.

Se planteó que el proceso de acompañamiento a los colectivos fuera refrendado por los informes semanales de los asesores empresariales, señalando los logros y las dificultades. Igualmente, que el proyecto contaría con un archivo actualizado que abarcaría la siguiente documentación por cada colectivo:

Inscripción y documentos anexos:

- ✓ Carta de aceptación en el proyecto.
- ✓ Diagnóstico.
- ✓ Plan de mejoramiento.
- ✓ Actas de mesas de trabajo.
- ✓ Informes semanales de los asesores empresariales.
- ✓ Correspondencia propia del proceso.
- ✓ Informes parciales y finales.

*6.3.4.1 Mesas de trabajo*

Las mesas de trabajo son reuniones mensuales en las cuales deben participar el microempresario (ahijado), el empresario (padrino), el coordinador y los facilitadores. Este es el espacio en que se revisa el proceso y se validan las mejoras implementadas por éstas. Al terminar las mesas de trabajo debían consignarse en un acta los logros alcanzados en el mes anterior y las nuevas actividades por realizar entre el empresario y sus facilitadores. Las actas debían contar al menos con la firma de los empresarios involucrados en el proceso y su padrino.

Una de las debilidades en este aspecto fue la falta de organización de esta información, en tanto no ha sido posible recuperarla hasta el momento como instrumento de asesoría y asistencia técnica para las unidades económicas.

El componente padrinazgo y facilitadores-estudiantes que ayudaría a los empresarios de las unidades económicas y de los colectivos a lograr un mejoramiento en su gestión empresarial no se desarrolló y no se encontraron justificaciones para los cambios al respecto. Tampoco se desarrolló lo previsto en las mesas de trabajo.

El componente de padrinazgo y facilitadores surgió como un diseño general válido e innovador para el fortalecimiento de las Mipymes del Programa Medellín Mi empresa, pero su diseño no se ajustó a las características e implicaciones de los CES y no se logró su implementación en la práctica.

#### *6.3.4.2 Formación de formadores*

Los modelos propuestos teórico-prácticos de “aprender-haciendo” implicaban una nivelación y formación de los funcionarios que actuarían como coordinadores, asesores y dinamizadores de las unidades económicas y colectivos empresariales.

La unión temporal definió un área de formación y capacitación de sus funcionarios. En la primera fase los asesores fueron seleccionados con un perfil profesional y experiencia en el campo del trabajo comunitario. La labor de capacitación se orientó hacia la nivelación en la filosofía de la asociatividad y la metodología de conformación de los colectivos, partiendo del conocimiento de la metodología y experiencia de los Prodes que ha desarrollado Acopi, igualmente, en la visión de construcción de tejido empresarial y capital social; con estos elementos los asesores desarrollaron sus actividades y tareas.

En la fase dos la selección de personal fue más heterogénea y se vincularon líderes comunitarios de diferentes niveles académicos y experiencia. Implicó un esfuerzo de inducción, nivelación y formación en temas básicos para desarrollar la propuesta.

En la fase dos se iniciaron procesos de capacitación a los funcionarios y líderes comunitarios contratados, se planteó que dicha formación iba a realizarse en forma continua, esto es, un día al mes destinado a la formación y seguimiento del proceso de capacitación.

Por diferentes dificultades operativas a este proceso no se le dio continuidad, quedando un vacío en el proceso de formación.

#### **5.4 Comunicación**

Para iniciar la segunda fase del proyecto se llevó a cabo un proceso de *socialización del proyecto en los doce barrios de la Comuna 6*. Se realizó la convocatoria para los nuevos seis colectivos a conformar mediante la entrega de volantes, formatos de preinscripción, inscripción directa en puntos estratégicos de la comuna y en la sede del proyecto, correo electrónico, entre otros.

Se elaboró un videoclip alusivo al proyecto, el cual se transmitió por los diferentes canales de comunicación existentes en la comuna y en cada una de las reuniones de los doce barrios de la comuna.

La comunicación y la socialización de información se previó con la estrategia general formulada por la UT Esumer-Acopi unida a los otros proyectos del PP en las otras comunas. Dicha estrategia presentó dificultades en su operación a nivel general, lo cual se reflejó en la deficiencia de este componente en la Comuna 6.

## **5.5 Evaluación del proceso de formación**

En el proceso de formación de la fase uno algunos microempresarios desertaron, las causas planteadas por ellos fueron las siguientes:

- Consideran que la exigencia de tiempo empleado en el aula de clases les perjudica su negocio, en tanto deben atender directamente a su clientela.
- Resaltan la falta de consulta por parte de ellos acerca de lo que querían aprender, lo cual creó desconcierto frente a sus propias expectativas.
- Destacan la necesidad de una mayor participación de personas comprometidas en los procesos que irradien y les transmitan las bondades positivas que el proyecto tiene para cada uno de ellos desde su contexto personal.
- Proponen ser más dinámicos en el desarrollo de las actividades y realizar un proceso evaluativo de los logros obtenidos a través de indicadores, que a su vez sean aprobados por los participantes y beneficiarios del proyecto.

La comunidad valida en las asambleas realizadas en los barrios tanto el proyecto que se realiza en la comuna como la información brindada. Sin embargo, la respuesta de las unidades económicas es mínima en la convocatoria de inscripción de los colectivos. Para los siete nuevos colectivos, con ayuda de otras estrategias, sólo se inscribieron 120 personas de todos los barrios. Además, según palabras del coordinador del proyecto:

[...] en algunos barrios la gente es muy reacia a la participación dado el desconocimiento de los proyectos y su respectivo proceso de intervención con las comunidades; los líderes comunitarios no están contextualizados frente al proyecto y comparten información que no direcciona a los microempresarios y a la comunidad en general para el logro de los objetivos del *Proyecto Circuitos Económicos Solidarios*. Por otro lado, la cultura del microempresario de la Comuna 6 está centrada en la adquisición de apoyos económicos directos sin que tengan que asumir algún tipo de responsabilidad o algo que les implique cualquier mecanismo de control, consideran además que ya están suficientemente formados académicamente para continuar haciéndolo; sin embargo, se plantea que es importante que quienes intervengan en la ejecución de este proyecto tengan la responsabilidad de asumir otra actitud frente a estos procesos con el fin de ser más asertivos y así lograr que la gente se involucre en las actividades pertinentes del proyecto. Se denota una alta costumbre de la tenencia de un *Estado paternalista* que se ha limitado a entregar los recursos, pero sin ningún tipo de veeduría y acompañamiento para verificar los impactos generados en las comunidades, en términos de viabilidad social y económica; el desconocimiento de los mecanismos existentes para el acceso a microcréditos y formas de asociatividad con miras al desarrollo de unas políticas económicas dentro de la comuna, que les permita mejorar el consumo local y fortalecerse en otros procesos importantes, es otra de las gestiones directas que se deben emprender desde este proyecto.

## **5.6 Ejecución de planes de negocio de cada uno de los colectivos conformados y fortalecidos**

Para el direccionamiento estratégico de los colectivos empresariales y la elaboración de los planes de negocios se designó por parte de la Junta

Directiva de la UT Esumer-Acopi un director de desarrollo empresarial, a quien se le otorgó la potestad de contratar las personas y entidades que contaran con el perfil técnico para cumplir la tarea.

Para contratar las entidades y personas el director del componente ajustó los presupuestos y adaptó un formato de elaboración de planes de negocio, utilizado por el Banco de los Pobres en su Programa de Capital Semilla, el cual fue avalado por la dirección técnica del proyecto según la información del director del componente.

Ya creados los planes de negocio y los estudios de viabilidad de cada uno de los colectivos existentes (13 en total), se procederá, con el apoyo directo de expertos, a su ejecución; es allí donde se les hará el apalancamiento y la asesoría directa por parte de los ejecutores del convenio (coordinación general, asesor empresarial y expertos en el tema), para poner en marcha la idea de negocio y lograr que ésta sea productiva en un corto plazo y genere sostenibilidad y utilidad a los integrantes de cada uno de los colectivos.

No obstante, en la etapa de creación de planes de negocio se presentaron muchas dificultades, ya que la Interventoría los reintegró para sus debidos ajustes. Según los técnicos no se presentó claridad en el modelo de los planes de Negocio presentados. La corrección de éstos afectó la entrega de los apalancamientos, lo que se convirtió en una expectativa para los agrupamientos y las organizaciones sociales, en cuanto al inicio de su fortalecimiento.

## **5.7 Diseño y ejecución de una estrategia de mercadeo y comunicación para los colectivos**

Con el apoyo de expertos en el tema de mercadeo, quienes serán parte activa del proyecto, y el direccionamiento de la coordinación general

y su grupo de trabajo se programó la implementación de una estrategia de mercadeo y de comunicación, la cual se reflejará en una muestra empresarial denominada “Mercado de los sueños y campaña de consumo local”.

Una primera revisión en cuanto a la programación de esta estrategia muestra los siguientes hechos.

La convocatoria abierta para el inicio del componente de Mercado de los Sueños por parte de la Unión Temporal Esumer-Acopi a través del Coordinador del CES generó una reacción por parte de la Organización Social CIBDO, quien presentó la ficha en la Comisión económica del PP, la cual no se sintió incluida en el desarrollo de esta iniciativa. Dicha inquietud se trasladó a las instancias de la Alcaldía y se propuso una negociación; así, la UT Esumer-Acopi delegó esta actividad y contrató a la CIBDO.

Según la información de la directora del CIBDO, esta organización cuenta con una experiencia de cuatro años con la metodología de “Mercados”, y ha desarrollado talleres de capacitación con grupos de productores a través de “células” en el barrio Doce de octubre. Para el diseño y realización de la “Feria del Mercado de los Sueños” contratado con el cooperante, la organización parte de esta experiencia capacitando a “las células” en siete talleres, seleccionando entre ellos los expositores en la feria e invitando a los colectivos empresariales que vienen trabajando en la perspectiva del CES. Desde la postura de la directora en cuanto a que los planes del PP son establecidos para ejecutar proyectos de los barrios y la Secretaria del Despacho Municipal, se desarrollaron los proyectos de mayor envergadura. La preparación de la feria se realizó, entonces, fundamentalmente en el ámbito del barrio Doce de Octubre.

En términos generales se respetó la concepción inicial de la ficha técnica para el desarrollo del proyecto y del componente; la relación con el cooperante fue contractual, pero no se articuló a una visión general de

evolución del mercado entre los actores del CES en toda la comuna, ni se articuló a los otros proyectos que se relacionaban con el componente de mercadeo.

La feria o muestra empresarial se realizó el 13 de octubre y se está preparando un informe de sus resultados.

### **5.8 Ejecución de un programa de formación para el trabajo dirigido a los empresarios que conforman los colectivos y las nuevas ideas productivas de las organizaciones sociales**

Para el desarrollo de esta actividad se planteó la escogencia de las personas de acuerdo con el grado de participación dentro del colectivo y de la unidad productiva. Igualmente, se tuvieron en cuenta criterios de responsabilidad y empoderamiento del mismo proceso. Así, estas personas, además de recibir la información, debían estar en condiciones de transferirla al resto del grupo para lograr los objetivos propuestos.

La formación para el trabajo se desarrolló a partir de una capacitación a los colectivos empresariales denominada "pertinente", en tanto respondía a las expectativas y demandas específicas de los grupos de producción. La capacitación brindada a las unidades económicas fue valorada por sus beneficiarios como buena en cuanto a los temas tratados, pero deficiente en relación con la parte pedagógica y didáctica, ya que los contenidos académicos no se entregaron –en su mayoría– en textos que pudieran estudiar y repasar para sus aplicaciones prácticas. Hasta el momento, las memorias de los módulos o contenidos no les han llegado a los participantes.

Otro elemento innovador ubicado en la formación práctica para el trabajo colectivo fue el diseño del llamado "*Proyecto de enlace*". Éste se estableció como un instrumento didáctico, pedagógico y de capacitación práctica para iniciar el proyecto de trabajar juntos, a partir de una actividad

productiva seleccionada por el colectivo y con apalancamiento financiero del proyecto. De los resultados y reflexiones de dicho ejercicio debía desprenderse la idea de negocio asociativo o un anteproyecto del mismo, para elaborarse un plan de negocios con asistencia técnica. Este ejercicio se constituyó en un hallazgo importante del proyecto que debe ser sistematizado y estandarizado para una futura aplicación más pertinente y planeada.

### **Formación de formadores**

Los modelos propuestos teórico-prácticos de aprender-haciendo implicaban una nivelación y formación de los funcionarios que actuarían como coordinadores, asesores y dinamizadores de las unidades económicas y colectivos empresariales.

La Unión temporal definió un área de formación y capacitación de sus funcionarios. En la primera fase los asesores fueron seleccionados con un perfil profesional y experiencia en el campo del trabajo comunitario. La labor de capacitación se orientó hacia la nivelación en la filosofía de la asociatividad y la metodología de conformación de los colectivos, partiendo del conocimiento de la metodología y experiencia de los PRODES que ha desarrollado ACOPI. Igualmente nivelación en la visión de construcción de tejido empresarial y capital social, con estos elementos los asesores desarrollaron sus actividades y tareas.

En la fase dos la selección de personal fue más heterogénea y se vincularon líderes comunitarios de diferente nivel académico y experiencia. Implico un esfuerzo de inducción, nivelación y formación en temas básicos para desarrollar la propuesta. Se inició un proceso de capacitación a los funcionarios y líderes comunitarios contratados, se planteo que dicha formación iba a realizarse en forma continua, tomando un día al mes, destinado a la formación y seguimiento del proceso de capacitación.

Por diferentes dificultades operativas, este proceso no se le dio continuidad, quedando un vacío en el proceso de formación.

## **5.9 Planes de desarrollo**

La implementación del CES y la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo de la Comuna 6 se dieron simultáneamente en el tiempo, lo anterior permitió una coherencia mutua en la formulación del plan en cuanto a lo económico y al proceso de construcción del circuito.

“Luego de definir las estrategias y la visión se perfilaron los proyectos que permitirían materializarlas. Para el diseño de estos proyectos se contó con la participación activa y propositiva de actores importantes para la comuna como lo las organizaciones sociales y comunitarias, el sector económico y el sector educativo”

Para medir los impactos de la implementación de las estrategias del plan y los resultados de la ejecución de sus proyectos se construyó un sistema de seguimiento y evaluación conformado por diversos indicadores que permitieran cumplir con este fin. Dichos indicadores demostrarán a mediano y largo plazo los frutos que los habitantes de esta comuna han sembrado.

Para la materialización de los sueños se consideró indispensable la definición de una ruta para la gestión, cuyo éxito dependía en gran medida de la relación con el entorno, motivo por el cual se hizo necesario reconocerlo. Resulta vital identificar el tipo de relaciones que se tienen con los actores, organizaciones e instituciones que existen alrededor y diseñar estrategias para convertir el entorno en una oportunidad para la acción y la transformación.

Aunque en lo teórico las estrategias del plan local fueron coherentes, en la práctica no se ha dado la ejecución de la articulación de la estrategia movilizadora y las estrategias económicas y educativas. Al iniciar la fase dos

se realizaron asambleas barriales conjuntas para informar a la comunidad, motivo por el cual se coordinaron recursos. Posteriormente, el diálogo entre la estrategia económica y la educativa del plan estratégico no se ha articulado y coordinado con los avances del circuito.

### **5.10 Evaluación y sistematización del proyecto fase uno y dos**

La sistematización del proyecto en sus dos primeras fases la ha asumido el Equipo de Sistematización de Esumer con la coordinación y responsabilidad de un sociólogo especialista en política social. Se ha consultado en talleres y reuniones con dirigentes comunitarios de la mesa económica las primeras hipótesis de trabajo. El plan de entrevistas se ha desarrollado con los principales líderes comunitarios y funcionarios del proyecto. Las primeras conclusiones y hallazgos se sometieron a una retroalimentación con los representantes de las organizaciones sociales y comunitarias que hacen parte de la Comisión de desarrollo económico y de la mesa económica.

Se está evaluando el proceso con encuestas dirigidas a una muestra de unidades económicas, colectivos y funcionarios. Una vez se tengan los resultados serán un nuevo insumo de la sistematización. Igualmente, se está llevando a cabo la creación de una plataforma que indique el seguimiento del proceso.

Se evaluarán avances en la aplicación de los respectivos planes de mejoramiento de las empresas, con el propósito de conocer los cambios y transformaciones que se han dado al interior de ésta, a partir del proceso de intervención mencionado.

### **5.11 Organismo de integración comunal y comunitaria**

Una vez los colectivos definieron su direccionamiento estratégico y su plan de mejoramiento se inició un proceso de formación y asesorías tendientes a estructurar una organización asociativa y solidaria común.

La idea inicial del proyecto se orientó a definir por cada colectivo empresarial un tipo de organización formal o informal que permitiera ejecutar conjuntamente proyectos económicos de producción o comercialización de bienes y servicios, o algunas actividades que fortalecieran su tejido empresarial.

En relación con la formación y asesoría para estructurar la organización asociativa y solidaria, el proyecto contrató a un grupo de asesores externos, especialistas en el sector de la economía solidaria; no obstante, se construyó una metodología de varias jornadas de capacitación que recogía los procesos anteriores de formación y brindaba información de alternativas organizacionales y figuras jurídicas que permitían fortalecer empresarialmente las alternativas seleccionadas por el grupo.

Entre las alternativas se analizó la posibilidad de implementar redes empresariales no formalizadas en estructuras jurídicas o la constitución de asociaciones, corporaciones y empresas de economía solidaria, tales como cooperativas, cooperativas de trabajo asociado o precooperativas multiactivas. Algunos grupos estudiaron la posibilidad de construir "sociedades anónimas" con estructuras democráticas.

El colectivo de tiendas logró avanzar rápidamente y construyó la Asociación de Tenderos "Asóciate"; el colectivo de belleza seleccionó la figura jurídica de Cooperativa de Trabajo Asociado "Coimagen", construyó colectivamente su estatuto e inició la elaboración del reglamento de Compensaciones y el de Seguridad Social; sin embargo, no se constituyó jurídicamente. El Colectivo de Comunicaciones "Secomunica" construyó una unión temporal entre tres organizaciones comunitarias para desarrollar un proyecto de impresos con una maquinaria en comodato que les brindó el municipio de Medellín. En conjunto las diez organizaciones de comunicaciones no lograron llegar a los acuerdos pertinentes para constituir una asociación o una precooperativa.

En un proceso de análisis y debates con los asesores se llegó a la conclusión de que antes de organizar estructuras jurídicas diferentes por cada colectivo empresarial se debía organizar una estructura organizativa comunal que acogiera los diferentes colectivos. Para tal fin se escogió la figura de *Precooperativa Multiactiva*, teniendo en cuenta que la figura de entidad promotora le permitiría seguir recibiendo la asesoría y asistencia técnica para avanzar, con la seguridad y condiciones necesarias, hacia una cooperativa de toda la comuna.

Igualmente se debatió el tema de si los asociados eran sólo unidades económicas informales que se agruparon al interior de la precooperativa –de acuerdo con su actividad económica como colectivos empresariales y con una cierta estructura de poder para tomar decisiones relativas a dicha actividad y en cuanto a la administración general– o también podían incorporarse organizaciones sociales y comunitarias con unidades productivas y que se inscribían en algunos de los colectivos por actividad económica.

En el estatuto que se fue construyendo colectivamente se consideró la posibilidad de albergar como asociados tanto a personas naturales con unidades económicas como a personas jurídicas sin ánimo de lucro que tuvieran unidades económicas y productivas. En los debates que realizaron los diferentes colectivos se recogieron aportes importantes para elaborar un estatuto que combinara la asociación de las unidades económicas familiares o individuales con la asociación de organizaciones sociales con unidades económicas productivas, el cual agrupaba como asociados a personas jurídicas y naturales para resolver problemas comunes que no podían resolverse fácilmente de manera aislada, tales como la comercialización de sus marcas propias, la gestión de créditos y apoyos financieros, la formación para mejorar la calidad de su producción individual o colectiva y la gestión administrativa de sus unidades económicas.

Resuelto el tema de la organización comunal como una organización solidaria de integración de primer grado, como es la *Precooperativa Multiactiva*, se clarificó que se debía avanzar en una organización de segundo

grado que integrara organizaciones solidarias de otras comunas de Medellín, con el fin de construir proyectos de ciudad –como la comercializadora– y como una fase posterior del proyecto.

Para preparar y construir el organigrama de integración de la Comuna 6 se ejecutó un proceso de relación de los dirigentes y representantes de los diferentes colectivos empresariales. Éste propinó acuerdos que integraron los colectivos empresariales existentes desde la primera fase del proyecto con aquellos que se constituyeron a partir de la segunda.

La entidad promotora Esumer se comprometió a participar como integrante del Comité de Administración de la Precooperativa Circuito Económico Solidario para brindar una asesoría y asistencia técnica –en todos los aspectos– más cercana a la realidad comunal; dicha decisión fue aceptada por la Asamblea General y el organismo de administración comenzó a operar para lograr la personería jurídica y la puesta en marcha del proyecto.

Para el desarrollo del componente de desarrollo empresarial en la elaboración de los Planes de Negocio se contrataron entidades especializadas en su elaboración. Si bien algunos técnicos realizaron encuestas y recogieron información con integrantes de los colectivos, no se dio un proceso participativo que consultara los intereses y las ideas trabajadas hasta el momento por los colectivos.

Los planes de negocio se gestaron como una elaboración técnica no válida por los colectivos; sin embargo, estos avances tendrán que ser analizados por la administración de la precooperativa cuando se inicie la operación e incluso replanteados si se considera necesario.

La calidad de la relación entre el grupo de consultores, la entidad cooperante y los colectivos no fue la esperada; lo anterior como elemento necesario para construir lazos de confianza que permitan a sus beneficiarios la apropiación adecuada a dichos planes.

## **6 ANÁLISIS DE BRECHAS, HALLAZGOS, APRENDIZAJES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 Política pública para el manejo de la contradicción entre los objetivos y las metas de los CES y los términos de referencia**

Los objetivos y metas fijados en términos de referencia por los proyectos de los CES no se compadecen con las transformaciones culturales que éstos implican, los cuales no se pueden determinar por vigencias presupuestales. Lo anterior debe llevar a contemplar la implementación de procesos que tengan en cuenta las dinámicas comunitarias y replantear momentos y estados en que se desarrolla un proceso para evaluar sus etapas.

Garantizar políticas públicas que le otorguen continuidad a los procesos iniciados con proyectos a mediano y largo plazo, sin que el corte de cuentas por vigencias presupuestales los afecte en su desarrollo.

El proyecto evidencia la necesidad de articular esfuerzos y proyectos de comuna y de ciudad en estrategias conjuntas y coherentes para lograr los objetivos y los impactos esperados.

Se recomienda planear a mediano y largo plazo los objetivos –en quinquenios y décadas–, para darle sostenibilidad como política pública. Los CES deben contribuir a fortalecer una institucionalidad para desarrollar y aplicar políticas públicas.

## **6.2 Los circuitos económicos solidarios se construyen articulados a los planes de desarrollo regional y local soportados en alianzas público-privadas**

Uno de los principios rectores del modelo del CES en su adaptación barrial o comunal es que debe tener como referente el Plan de Desarrollo del Territorio, de modo que dicha adaptación sea coherente con los lineamientos generales del desarrollo.

La gestión del desarrollo es una cuestión de competencia compartida entre las comunidades (representadas en las organizaciones comunitarias), la empresa privada (representada en el sector económico que se encuentra dentro y fuera de la comuna), la institucionalidad social privada (donde se ubican las organizaciones de carácter no gubernamental que intervienen en la comuna), y la institucionalidad social pública (referida básicamente a la administración municipal).

De acuerdo con lo anterior, la gestión del desarrollo desde una perspectiva participativa e incluyente se entiende como un *ejercicio público*, en tanto permite que todos y cada uno de los actores partícipes del desarrollo aporten sus recursos y conocimientos a favor de una propuesta colectiva de transformación de las condiciones desfavorables de vida de todos los habitantes de la comuna; es decir, "implica entender el desarrollo desde la lógica de la corresponsabilidad, donde todos y todas aportamos para que todos y todas ganemos".

La Comuna 6 presenta un alto número de organizaciones, las cuales se mueven en múltiples temas que hacen de esta comuna una zona con un alto potencial de desarrollo desde la organización social. Pese a ello se encuentran pocos escenarios de articulación que una los esfuerzos de cada organización en torno al desarrollo comunal. Se cuenta con pocos espacios para la participación activa del sector público como actor del desarrollo, y, de igual forma, con pocos actores internos y externos del sector privado.

La voluntad política de entidades del gobierno, organizaciones sociales, comunitarias, así como de la academia y de los empresarios expresados en propósitos comunes y en acuerdos de acción es lo que posibilita la realización del proyecto. Uno de los elementos claves lo constituyen las relaciones entre los actores públicos y privados para lograr los objetivos del circuito.

La mirada sobre el concepto de ciudad por parte de los proyectos debe ser entendida como desarrollo local para lograr un impacto en los objetivos propuestos. No se puede reducir lo local al barrio, la comuna o la zona. Los proyectos de esta naturaleza deben estar articulados e integrados a una lógica empresarial y de mercado. Cada unidad según su dimensión debe garantizar su participación en el mercado local dentro de su territorio de influencia.

Los proyectos estratégicos de la ciudad tienen que desarrollar modelos empresariales que incluyan en forma articulada o integrada a las unidades económicas informales. La formación y educación debe socializar, instruir y capacitar para promover en la práctica dichos modelos empresariales. Generando procesos de planeación participativa, los CES deben estar inscritos en los planes de desarrollo local para intervenir estratégicamente en los proyectos de ciudad.

Los CES deben incorporar las visiones y propuestas de ciudad construyendo en etapas organizaciones de grado superior y grupos empresariales solidarios que compitan con productividad y calidad en los mercados internos y externos, sin abandonar el consumo local consciente a nivel barrial y comunal. Se propone articular los proyectos de colectivos empresariales y de organizaciones comunales a proyectos de desarrollo económico de ciudad con liderazgos representativos.

En el ámbito comunal se recomienda al CES impulsar conscientemente el pacto social como estrategia movilizadora de las estrategias de educación y desarrollo económico como lo define el Plan

Estratégico Local de la Comuna 6, para generar riqueza colectiva a través de formas asociativas y solidarias de propiedad.

### **6.3 Soluciones estructurales ante problemas estructurales**

Los actores públicos -privados comprenden que el problema no es a corto plazo y que deben construirse propuestas que afecten el desarrollo económico de la comuna, para lo cual se precisa construir modelos de intervención para replicar las experiencias exitosas.

### **5.4 Los CES son una estrategia de formación y acción empresarial!**

Los CES son una estrategia integral de formación y acción empresarial. Los propósitos, fines, objetivos y metas de cada parte del proceso de formación deben estar alineados con todos los que participan; lo que implica una dirección y coordinación de los actores en las diferentes fases y etapas del proceso.

Igualmente, deben apuntar al direccionamiento, información y comunicación ágil y oportuna, con procesos y procedimientos conocidos por todos los participantes, para ajustarse a los ritmos y dinámicas que va alcanzando el circuito. La sensibilización, formación, asesoría, asistencia técnica, planeación, elaboración de proyectos y planes de negocio deben tener el mismo sentido y dirección que ha definido la participación de los principales actores como propósito común y visión compartida. La participación de abajo hacia arriba es clave para construir consensos. Se requiere de un mayor trabajo en el concepto y profundización de la Democracia Participativa.

## 6.5 Los CES y la economía solidaria como alternativa de desarrollo humano

Los colectivos empresariales en su proceso de estructuración para alcanzar el desarrollo empresarial y comunitario encuentran en las empresas de la economía solidaria una alternativa real de desarrollo.

Las experiencias asociativas dinamizan una forma distinta de hacer economía basadas en la solidaridad. Se abre la viabilidad de un paradigma alternativo de ordenamiento económico y social donde el ser humano sea el centro y fin de la economía. La economía solidaria se dirige a la satisfacción de las necesidades sociales y a la justicia en los intercambios económicos que privilegia la acción cooperativa, protege el medio ambiente y respeta la identidad de las comunidades. Recupera el sentido social, ético y político de la Economía. Sitúa la economía al servicio de las personas y de las comunidades (y no al contrario). Es una forma distinta de producir, intercambiar, consumir y financiar, desde principios y valores de reciprocidad, cooperación y equidad.

La solidaridad en la economía es una relación horizontal y un compromiso entre actores de la actividad económica para afrontar juntos los problemas, concertando intereses, desarrollando propuestas y compartiendo visiones, propósitos y perspectivas. La solidaridad en las relaciones económicas es fuerza productiva y un factor económico que permite la unión de voluntades con objetivos económicos comunes, desarrollando mayor productividad y eficiencia. Sinergia conocida en la economía comprensiva como *factor comunidad* (Factor C).

La economía solidaria es una estrategia cuya base se dirige no a la competitividad individualista para obtener ganancias a toda costa, sino a aquella que comparta los beneficios. Igualmente, destaca los conocimientos para satisfacer necesidades básicas y crecer en desarrollo humano y solidaridad. La economía solidaria combina los intereses individuales y colectivos; fundamenta la capacidad de realización individual y colectiva;

reconoce las diferencias en capacidad y competitividad de las personas y alimenta la complementariedad; promueve la cooperación y la solidaridad, posibilitando un paradigma centrado en el trabajo humano y la cooperación.

Resulta necesario comenzar con la estructuración de figuras jurídicas de la economía solidaria que permitan la asociación de unidades económicas familiares o individuales en una empresa asociativa solidaria, para que resuelva los problemas y dificultades que individualmente no pueden atenderse con facilidad.

### **5.6 Lo asociativo y solidario como alternativas de desarrollo empresarial**

Se logró evidenciar la necesidad de ampliar el concepto de lo asociativo integrado directamente al concepto de lo solidario para avanzar conceptualmente en el modelo de CES. Es indispensable integrar diversas metodologías del fortalecimiento de la empresa familiar asociada en empresas colectivas solidarias, con el fin de desarrollar una experiencia novedosa para incursionar en procesos de planeación participativa; haciendo viable la importancia de la micro unidad y la generación de tejido empresarial y posibilitando un mayor autoempleo y mejoramiento de la calidad de vida para las familias trabajadoras independientes.

Del mismo modo, resulta vital retomar algunos teóricos como Zabala y Salgado para profundizar en la relación de los conceptos economía-asociatividad-solidaridad.

### **6.7 Asociatividad y solidaridad se integran para buscar el desarrollo en las empresas**

Las pequeñas unidades productivas de bienes y servicios de la Comuna 6 han venido organizándose en colectivos empresariales por actividades económicas, aplicando la filosofía de la asociatividad. En la presente etapa avanzan hacia la conformación de empresas de tipo

asociativo y solidario que responda a las necesidades comunes. La base fundamental para su organización y operación es, por tanto, la voluntad individual y colectiva para agruparse de manera solidaria, con el fin de buscar en forma conjunta el mejoramiento de las condiciones de vida, a través del fortalecimiento empresarial para generar mayores ingresos en sus unidades productivas. Lo anterior, desde un equilibrio económico, técnico y social que genere ganancias sociales tan importantes como la autogestión, el autocontrol y la autorregulación, todas ellas premisas esenciales al interior del proceso de democratización de la economía que requiere el país.

De igual manera se hace necesario profundizar en la relación de los conceptos de solidaridad y asociatividad como factores potenciadores del desarrollo empresarial.

### **5.8 La transferencia de los acumulados de conocimiento como factor de desarrollo económico**

El conocimiento juega un papel fundamental para el desarrollo de los CES. Por la misma dimensión de los impactos que se proponen los CES se requiere que los conocimientos acumulados institucionales, los cuales les han permitido generar ventajas competitivas y comparativas, se sitúen al servicio de su desarrollo. En la actualidad, es un factor con muy poca presencia, pero es una condición necesaria y vital para su cualificación.

El avance de los trabajos comunitarios a lo largo del tiempo ha permitido establecer y desarrollar de manera permanente procesos de formación, generando un acumulado de conocimientos diversos y significativos en los líderes y en la población, los cuales deben estar al servicio del desarrollo de los CES.

Los conocimientos institucionales, comunitarios y de los líderes deben actuar activa y conjuntamente. Se hace necesario desarrollar un

programa que tenga como propósito la configuración de una masa crítica que soporte las proyecciones y replicas futuras de los CES.

### **5.9 Las famiempresas, microempresas, pequeñas y medianas empresas llamadas a incidir significativamente en el desarrollo económico**

El proceso de transformación del desarrollo empresarial, caracterizado por la flexibilización y desmembración de procesos, está llevando a la generación de nuevas empresas que soportan inicialmente aquella “liberación de procesos no generadores de valor”, esto explica parcialmente la existencia de un número significativo de famiempresas y microempresas en las comunas.

Se presenta una gran oportunidad para desarrollar procesos de consolidación empresarial en dichas organizaciones, para que jueguen un papel de peso y significado en el desarrollo y crecimiento económico, ligado al avance de las grandes empresas.

### **6.10 Unidades económicas como empresas familiares organizadas por la categoría económica del trabajo**

Dados los cambios en la economía, el grupo familiar que realiza actividades de consumo, distribución y producción basados en la categoría económica del trabajo, puede ser considerado como una *empresa familiar de economía alternativa*, donde se encuentran elementos decisivos del comportamiento y la racionalidad solidaria, que se proyectan al conjunto de la sociedad y el mercado.

A partir de las actividades de producción de bienes y servicios se establecen relaciones al interior del hogar de cooperación, ayuda mutua y solidaridad, así como relaciones de propiedad familiar o colectiva sobre los bienes económicos. Al interior de la *empresa familiar* se realizan otras actividades de producción destinadas al consumo familiar y otras destinadas

al mercado de intercambios con el objeto de obtener ingresos monetarios para la subsistencia o mejoramiento de la calidad de vida de la familia. En este sentido es oferente y demandante de bienes y servicios. Productor y consumidor.

Se hace imperioso trabajar por un programa de fortalecimiento de empresas familiares de carácter informal que busque ligarlas a la realidad formal de los desarrollos económicos y de mercados.

### **6.11 Colectivos empresariales como red de relaciones de confianza**

La necesidad de articularse al mercado de intercambios potencializa los colectivos empresariales por actividades económicas. Los colectivos empresariales impulsados por los CES con la metodología de los Prodes son un primer nivel de la asociatividad solidaria y una primera red de relaciones entre personas con intereses comunes que construyen confianzas para propósitos comunes. Es también un primer eslabón del tejido empresarial y capital social necesario para el desarrollo de circuitos solidarios. Estos procesos son informales y no tienen que estructurarse necesariamente como empresas. El fortalecimiento y consolidación de estas redes de confianza dependen de los mismos actores y de los apoyos y acompañamientos en su proceso de estructuración. En este nivel de asociación se potencializa el factor comunidad como categoría económica, en tanto en una actividad económica y un territorio determinado la unión determinará su desarrollo ligado al conjunto de la sociedad.

Los colectivos empresariales son una primera escuela de la filosofía de la asociatividad, de la cultura solidaria y de la democracia participativa. Empresas individuales que se asocian para enfrentar la competencia del mercado.

La estrategia asociativa y solidaria cristalizada en los colectivos empresariales debe articularse a las dinámicas generadas por la estrategia

de desarrollo empresarial en la ciudad, plasmadas en los clusters. Se requiere diseñar una estrategia de inserción de colectivos en éstos.

## **6.12 Sobre los componentes de la integración empresarial.**

### **El papel del padrinazgo y los facilitadores**

El componente padrinazgo y facilitadores estudiantes, quienes ayudarían a los empresarios de las unidades económicas y de los colectivos a lograr un mejoramiento en su gestión empresarial, si bien no se desarrolló –dada la dinámica de los colectivos empresariales y la urgencia de detallar los proyectos asociativos que involucran a cada uno de los microempresarios–, es necesario encontrar la forma en que las universidades vinculen directamente a sus estudiantes de los últimos semestres con profesores coordinadores que conozcan y vinculen a las empresas padrinaz a la realidad empresarial de los pequeños empresarios, con prácticas y trabajos reales de grupos de estudiantes que reemplacen las tesis de grado académicas y sin ningún aporte efectivo al desarrollo empresarial.

El componente de padrinazgo y facilitadores surgió como un diseño general válido e innovador para el apoyo al fortalecimiento de las Mipymes del Programa Medellín Mi empresa, pero debe ajustarse su diseño a las características e implicaciones de los CES, para facilitar su implementación en la práctica.

Resulta necesario repensar cómo una propuesta, que ha mostrado avances cualitativos y cuantitativos significativos en la ciudad y en el sector empresarial, se implementa en las dinámicas empresariales comunales. Se requiere de una reflexión y de un compromiso de la institucionalidad para articular este componente.

### ***7.12.1 Acceso a mercados***

Pretende el desarrollo de actividades que conecten las empresas de las zonas con los mercados locales y regionales. Consiste en realizar actividades de mercadeo que permitan ligar estructuralmente las empresas con sus mercados. No tiene sentido realizar acciones descontextualizadas de la gran estrategia de mercadeo que subyace en los CES y que tiene como eje orientador el consumo local consciente. Es imperioso y necesario relacionarlos.

### ***7.12.2 Competencias laborales y gerenciales***

El establecimiento de un programa para la zona en competencias laborales y gerenciales permitió mejorar el talento humano vinculado a las unidades económicas y los colectivos empresariales, tanto en lo gerencial – que contempla el entendimiento estratégico, la orientación por objetivos, el trabajo en equipo, la proactividad, la integridad personal, el liderazgo y la negociación y relaciones– como en la formación para el desarrollo de competencias, que permitan actuar en sus propios procesos productivos y administrativos. Esta formación empresarial es necesaria formalizarla en un programa de gestión empresarial que tenga como principal beneficiario el talento humano articulado a las unidades económicas o a los mismos líderes comunitarios.

### ***7.12.3 Financiamiento de proyectos y acceso al crédito***

El acceso al crédito es un componente que aún no se desarrolla. Se trata de conectar las necesidades financieras de la zona con los programas financieros de la ciudad. Este componente desarrolla un trabajo enfocado en la oferta de productos financieros y en la demanda de éstos en las unidades económicas. De esta forma, se desarrolla un programa de acompañamiento en la orientación y en la parte técnica para facilitar el acceso al crédito a las diferentes unidades económicas; y se acompaña a las organizaciones en estados financieros, presentación de flujos de caja y

en los papeleos necesarios para acceder a recursos económicos. Se procedió a construir con los colectivos empresariales los planes de negocio con sus proyectos de inversión y su plan para acceder al crédito. Aquí se brindó asesoría en aspectos que fortalecen la capacidad de acceso a las condiciones que le propone el sistema financiero y elementos para que los empresarios accedan en condiciones más ventajosas.

Existen contactos con entidades del sector financiero para obtener información en temas relacionados con el sistema financiero, así, se traslada información de las posibilidades de acceso a crédito a los empresarios que específicamente lo solicitan. Como principal acierto del componente se encuentra el hecho de que se haya estado acercando la oferta del sector financiero solidario y la red de micro créditos del Banco de las Oportunidades a las demandas de los proyectos Asociativos y de algunas unidades económicas. Pese a la tradicional desconfianza del sector financiero, el proyecto ofrece un escenario generador de confianza por que se cuenta con el respaldo de entidades con procesos de asesoría que permiten mejorar las condiciones de acceso a los créditos.

Las principales dificultades del componente se derivan de que las unidades económicas tienen una débil cultura financiera. Las empresas desconocen las posibilidades que les ofrece el sistema financiero para acceder a recursos de crédito y tienen pocas habilidades para negociar con él. Esta situación se encuentra asociada a la baja formación de los empresarios en estos temas. Es vital desarrollar una estrategia integral ordenada para proceder a identificar con ellos sus necesidades de financiación para apalancar las inversiones, sus necesidades de crédito, sus condiciones para acceder y pagar los créditos y sus posibilidades de acceso a los mismos. Se requiere, por lo tanto, un aumento del trabajo pedagógico para los dinamizadores y asesores, reflejado en capacitación a los directivos de los colectivos y de las unidades económicas interesadas. Detectar aspectos que favorezcan o dificulten las posibilidades de acceder al crédito y forjar asesoría y formación que les permita mejorar estos

procesos, ofrecer información general que aporte al mejoramiento de los procesos contables y financieros, y asesorar a las empresas en el diseño participativo de sus planes de negocio.

La alianza público-privada debe concretarse en la búsqueda de alternativas financieras en la red de microcréditos y el sector financiero solidario y cooperativo, adecuadas a las características de las unidades económicas y a la naturaleza de las empresas asociativas que se están creando. Como política pública se deben estructurar *fondos financieros de inversión solidaria*, con el apoyo de las cooperativas financieras de la ciudad y la Banca de segundo piso del sector oficial. Para implementar esta iniciativa en los CES se proponen ejercicios pilotos, tales como semilleros para otros proyectos y orientación para acceder a los créditos, que fomenten la asociatividad solidaria a través de planes de negocios concretos.

Como recomendación está la de poner en operación dicho *fondo* con uno o dos proyectos seleccionados por la mesa económica y con la asesoría del proyecto CES, que reflejen el impulso de la Estrategia de Desarrollo Económico del Plan Estratégico Local de la Comuna 6. Igualmente, con las mismas entidades de crédito, construir o mejorar el diseño de las características de los proyectos y condiciones de acceso a los créditos de fomento y desarrollo empresarial, permitiendo el afianzamiento de las relaciones, la integración y las alianzas entre el sector solidario en la comuna.

### **6.13 Organizaciones sociales y unidades económicas con enfoque de desarrollo y asociativo**

Las organizaciones sociales comparten una visión asistencial del desarrollo, dependiendo de los recursos de contratos de entidades del Estado y de convenios de cooperación Internacional. Es débil su visión autogestionaria y empresarial para generar recursos propios a partir de la producción de bienes y servicios que compitan en calidad en un mercado

abierto, lo que dificulta y entorpece su autonomía programática. Esta cultura organizacional se traslada a las pequeñas empresas y unidades económicas, generándose conflictos de diversa índole.

Las pequeñas unidades económicas en su producción de bienes y servicios tienen una lógica empresarial dirigida a generar recursos para sostener la familia, manteniéndose en nichos de mercados cercanos a su entorno conocido. Esta manera de subsistencia hace que las unidades económicas familiares tengan gran capacidad de sostenerse por largos años en el mercado. En su interior desarrollan relaciones solidarias de cooperación, comensalidad, ayuda mutua y donación, pero en su relación con los actores externos se comportan de manera individualista, se encuentran aisladas y desarticuladas en sus relaciones económicas con el desarrollo sectorial, comunal o territorial.

La puesta en operación de los colectivos empresariales evidencian dichos elementos culturales arraigados; no obstante, con la intencionalidad de la formación del CES se generan las reflexiones necesarias para encontrar soluciones a la construcción de una cultura asociativa y solidaria, que permita un desarrollo más humano e integral.

En esta dirección, uno de los logros más significativos para las pequeñas empresas de la comuna reside en el hecho de que la conformación de dichos colectivos, aunque en una fase inicial, vienen manifestando la necesidad de implementar estrategias modernas de asociatividad y solidaridad, para alcanzar los propósitos comunitarios de bienestar.

#### **6.14 El cooperante debe desarrollar un proceso que busque su legitimización**

Es importante generar encuentros de saberes entre la comunidad concedora de su realidad y el cooperante experto en diversas problemáticas, para legitimar su acción y permitir construir consensos y la

apropiación de los proyectos por parte de la comunidad. Al respecto, debe resaltarse que los consensos se deben legitimar en los espacios adecuados. No pueden realizarse acuerdos parciales con grupos de actores que no se lleven a los escenarios con transparencia, para validarlos y legalizarlos ante la institucionalidad.

Por otra parte, es menester puntualizar que la universidad como cooperante no es sólo ejecutor de un proyecto, sino que aporta al desarrollo de la comuna con la producción y transmisión de conocimientos y de experiencia institucional acumulada, para fortalecer el trabajo realizado por entidades públicas y privada de manera temporal.

Por último, se resalta que es fundamental crear un sistema de transferencia de conocimiento y de indicadores que midan la generación de capacidades instaladas.

### **6.15 Metodologías activas y adaptativas en la formación**

El papel estratégico que juega la formación en la cultura empresarial en general es definitivo para el progreso cualitativo del desarrollo económico local y de la sociedad en general.

La base estructural de los procesos de formación recae en una metodología integral, teórico-práctica y pertinente. Ésta se halla fundamentada en el principio del “saber” del conocimiento (magistralidad), que promulga el “saber hacer” (asesoría) y continúa su proceso con el “hacer” (acompañamiento en el desarrollo empresarial, asistencia técnica).

La estrategia de formación para la productividad y la cultura empresarial solidaria debe ser una estrategia de toda la comunidad y de los sectores públicos y privados. La estrategia educativa vinculada a las estrategias económicas –tal como lo plantea el Plan Estratégico de Desarrollo Local de la Comuna 6– es principio orientador del proceso formativo de colectivos empresariales y organizaciones sociales. Lo anterior

implica la necesidad de educar a los formadores de los empresarios, para convertir la orientación en acción.

La promoción y formación en una cultura empresarial asociativa implica transformaciones culturales de largo alcance. Deben estar comprometidos todos los actores del desarrollo y las entidades públicas y privadas que trabajan en la educación y la cultura empresarial. En este aspecto ha sido difícil articular la estrategia económica con la estrategia de educación para el trabajo y el emprendimiento.

Se observa entonces la necesidad de ajustar el modelo pedagógico de formación de empresarios adultos, a partir de contenidos acordes con las expectativas concretas de cada colectivo empresarial y sus necesidades de crecimiento y desarrollo empresarial.

#### **6.15 El proyecto de enlace como un instrumento didáctico y pedagógico de formación de empresarios adultos en la asociatividad solidaria**

Un hallazgo como elemento innovador en la formación práctica para empresarios adultos de bajo nivel académico y para el trabajo colectivo es el diseño del llamado "*Proyecto de enlace*". Este proyecto es entendido como un puente entre la formación solidaria, la capacitación técnica productiva y la elaboración de los perfiles de los planes de negocios de los colectivos empresariales. Es también un instrumento didáctico, pedagógico y de capacitación práctica para iniciar el proyecto de trabajar juntos, desde un ejercicio en una actividad productiva seleccionada por el colectivo y con apalancamiento financiero del proyecto. El ejercicio sirve para precisar la idea del plan de negocio asociativo que se ha definido y probar su potencialidad. Este hallazgo importante del proyecto debe ser sistematizado y estandarizado para una futura aplicación de mejor planeación.

### **5.17 Escuela de pensamiento y cultura solidaria**

Resulta fundamental establecer una serie de soportes e instrumentos como la configuración de una *escuela de pensamiento y cultura solidaria*, que trabaje en los ejes de la asociatividad, competencias gerenciales, tejidos y gestión estratégica, desde la perspectiva de la *gerencia social* y la promoción de la cultura empresarial asociativa y solidaria.

Desarrollando en la economía estos conceptos es donde logran validez y vigencia los CES, lo cual sólo es posible con la construcción de *masa crítica* que recrea la cultura de la solidaridad, pilar fundamental de la transformación cultural.

La escuela debe construir un enfoque metodológico y un modelo pedagógico de formación de empresarios adultos que impliquen la definición del sentido y horizonte del proyecto económico, político, social cultural y ético que se construye. Un enfoque metodológico que facilite la construcción colectiva de saberes, a partir de los conocimientos y experiencias de las personas en su quehacer empresarial.

Por último, se destaca la necesidad de establecer observatorios de tendencias sectoriales que vislumbren el futuro del sector y definan lineamiento de recomposiciones sectoriales y empresariales.

### **6.18 La comunicación, factor crítico de éxito**

Uno de los aspectos más críticos y con mayores vacíos en el CES ha sido el tema de la comunicación. Al terminar la fase uno los actores resaltaron la importancia de la comunicación para mejorar la implementación del proyecto.

La UT ha tenido dificultades para ubicar personal o la entidad que asumiera el aspecto de comunicación en forma integral, no sólo en el

proyecto de la Comuna 6, sino en los otros proyectos del programa PP en las otras comunas de la ciudad.

A nivel interno del proyecto se han presentado grandes dificultades de información entre los principales actores comunitarios. Igualmente de comunicación de éstos hacia la comunidad en general. A partir de este vacío se han generado conflictos laborales, conflictos personales y una imagen inadecuada en algunos sectores de la comuna del proyecto.

En la actualidad, es clave y primordial –como un componente transversal en el proceso de gestión del CES y su articulación con el plan estratégico de desarrollo de la comuna– estructurar una *estrategia de comunicación social con sentido en los propósitos comunes concertados*, la cual debe vincularse a las redes de comunicación comunitarias alternativas como soporte para generar una opinión pública con sentido de pertenencia por la Comuna 6 y sus barrios. El papel de la comunicación en el escenario de la gestión y la generación de riqueza colectiva es primordial, pues es necesario mantener informados a cada uno de los actores en el proceso, utilizar medios que permitan de manera ágil, oportuna y concreta llevar contenidos que motiven su participación en el escenario y generar convicción en los involucrados.

Uno de los contenidos concretos para socializar ampliamente es precisamente el resultado de las evaluaciones, sistematizaciones de las experiencias como la de los CES y los nuevos conocimientos técnicos, tecnológicos, empresariales y científicos que contribuyan al desarrollo y bienestar general de la comunidad.

Debemos considerar que la información y la comunicación se han convertido en componentes fundamentales de la sociedad y de los sectores económicos; también; igualmente, que los medios masivos de comunicación juegan un papel muy importante en la formación de opinión de los ciudadanos y en la toma de decisiones en diferentes ámbitos de la

sociedad. Del mismo modo, el hecho de que las nuevas tecnologías de información y comunicación han cambiado radicalmente las relaciones entre los mercados, capitales, culturas, regiones y sectores económicos, y que la generación, procesamiento y transmisión de la información se convierten en fuerzas fundamentales de la productividad, competitividad y poder. Lo anterior, permite establecer la necesidad de fortalecer la capacidad del sistema de la economía solidaria, para aprovechar el potencial de las nuevas tecnologías de la sociedad informacional y del conocimiento, en función de su proyecto de desarrollo local y su articulación con la región y el país.

El CES en concertación con las entidades competentes del Estado debe contribuir al proceso de democratización de la información y divulgación amplia del conocimiento a través de empresas solidarias de comunicación social, que privilegien el servicio al interés público y el bienestar general, para informar permanentemente de las actividades y decisiones en los procesos del desarrollo. Igualmente, para apoyar la realización de las políticas, estrategias, planes, programas y proyectos generales en el tema de la información y la comunicación, que permitan el desarrollo del sistema solidario y la cultura de la solidaridad.

Se debe buscar que los medios de comunicación social sean primordialmente educativos: crear y producir programas tanto para radio como para televisión, editar boletines y revistas que promuevan la cultura de economía solidaria; promover el fortalecimiento empresarial solidario de la radio y la televisión como empresas del sector de la economía solidaria para la promoción, protección, fomento de valores y principios de economía solidaria, reconstrucción del tejido social y desarrollo social en general; y establecer canales de capacitación solidaria a través de los medios de comunicación como la radio y la televisión comunitaria.

De este modo, el fortalecimiento de la radio comunitaria, con el fin de posicionar los CES, la economía solidaria y las empresas del sector, se muestra como una excelente opción para que las comunidades se organicen empresarialmente en las diferentes actividades económicas, exponiendo sus logros, dificultades y desafíos.

Por último, se destaca la importancia de concertar entre los organismos de integración y las instituciones los apoyos legislativos y normativos para la democratización de los medios de comunicación, tales como la radio comunitaria, la televisión educativa y los otros medios alternativos solidarios; así como de programas de investigación y desarrollo de modelos administrativos, tecnológicos y técnicos para el fortalecimiento empresarial solidario y la consolidación financiera de las radios comunitarias y de los canales locales y comunitarios de televisión.

## LISTA DE REFERENCIAS

Alcaldía de Medellín (2004). *Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007*. "Medellín, Compromiso de Toda la Ciudadanía". Recuperado de: <http://www.medellin.gov.co>

Congreso de la República de Colombia (1998). *Ley 454 de 1998*. Recuperado de: <http://www.secretariasenado.gov.co>

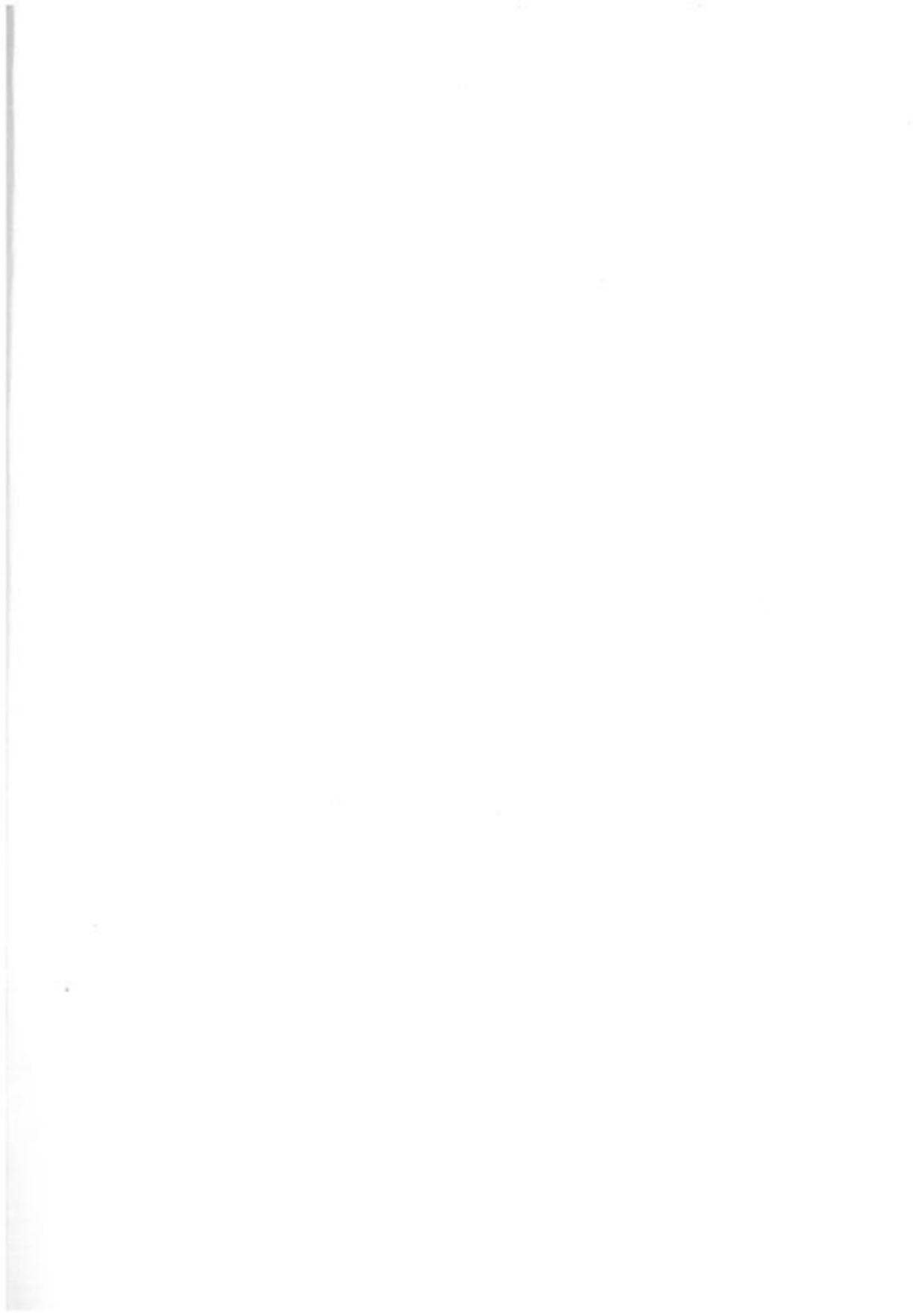
Granados, H., Tejada, G. y otros (2005). *Sistematización de la experiencia Prodes en Antioquia*. Medellín, Colombia: Esumer, Centro de Investigaciones y Prospectiva.

Granados, H., Giraldo, G., Pulgarín, M. y otros (2005). *Servicios profesionales dirigidos a organizar en formas solidarias diez grupos de venteros de las calles de la ciudad de Medellín*. Medellín, Colombia: Esumer, Centro de Investigaciones y Prospectiva.

Sierra, J. F. & Salgar C. (2006). *Sistematización proyecto de integración empresarial. Medellín mi empresa*. Medellín, Colombia: Cámara de Comercio de Medellín, Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (Acopi), Esumer.

Pulgarín A., M., Tejada, G., Granados, H. & Giraldo, G. (2007). *Sistematización experiencia CIFE*. Medellín, Colombia: Esumer, Centro de Investigación y Prospectiva.

- Narváez T., L. C. (2003). *Circuitos económicos y desarrollo local. Caso de estudio población de Hojas Blancas-municipio de Francisco Pizarro (Salahonda- pacífico sur colombiano)*. Bogotá, Colombia: Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo (Cider), Universidad de los Andes.
- Razeto Migliaro, L. (1982). *Empresas de trabajadores y economía de mercado*. Chile: Ediciones PET.
- Razeto Migliaro, L. (1993). *Los caminos de la Economía Solidaria*. Chile: Instituto Vivarum.
- Razeto Migliaro, L. (1994). *Fundamentos de una Teoría Económica Compresiva*. Chile: Ediciones PET.
- Pérez Valencia, G. (1999). *Aproximaciones conceptuales a la economía solidaria. Medellín*. Documento de estudio.
- Sendero de Desarrollo (Sendas) (2000). *Plan de desarrollo local Comuna seis parte alta, 2000-2010*. Medellín, Colombia.
- Zabala Salazar, H. (1997). *Integración y Formación de Circuitos Económicos*. Medellín, Colombia: Cinco.
- Zabala Salazar, H. *Circuitos económicos solidarios (2006)*. Ponencia IV Seminario Otra Economía Posible como factor de Desarrollo Social (Medellín).



los Investigadores Luis Gonzalo Tejada Moreno, Hernando Granados Cortés, Marta Pulgarín, Liliana Galeano Sarmiento, Víctor Bula Gutiérrez con el apoyo del Grupo de Investigación: "Escuela de Prospectiva y Desarrollo Empresarial", de la Institución Universitaria Esumer. El objetivo del grupo es desarrollar, preservar y promover conocimiento socialmente útil en los campos de la prospectiva, el desarrollo empresarial y el mercadeo territorial, al servicio de las organizaciones y acorde con las realidades intervenidas.



ISBN 978-958-8599-25-0