

**PROGRAMA FORMACIÓN DE FORMADORES
PARA LA ORGANIZACIÓN COMUNAL**

GUÍA

3

**EL EMPRENDIMIENTO
COMUNAL**

Raquel Oses Cabrera
Gonzalo Amador Castellanos
Luz Miriam Díaz Patigño
Consuelo Sánchez Plazas



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL

Educación de educadores



CONFEDERACIÓN NACIONAL
DE ACCIÓN COMUNAL



Libertad y Orden
Ministerio del
Interior y de Justicia
República de Colombia

Álvaro Uribe Vélez
Presidente de la República de Colombia

Carlos Holguín Sardi
Ministro del Interior y de Justicia

María Isabel Nieto Jaramillo
Viceministra del Interior

José Andrés O'Meara Riviera
Director de Asuntos Políticos y Electorales

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Óscar Armando Ibarra Russi
Rector

Nohora Patricia Moreno García
Vicerrectoría de Gestión

Luis Alberto Artunduaga Marlés
Jefe de División de Asesorías y Extensión

EQUIPO DE TRABAJO

William Gaitán Medina
Jorge Humberto Mesa Moreno
Coordinadores

Adolfo Aguilar Ávila
Alfonso Torres Carrillo
Consuelo Sánchez Plazas
Disney Barragán Cordero
Fabio Becerra Heredia
Gonzalo Amador Castellanos
Jorge Enrique Bossa Arias
Luz Miriam Díaz Patigño
Milton A. Carranza F.
Noel Bravo Cárdenas
Raquel Osés Cabrera

Luz Miriam Pinzón Torres
Asistente Financiero y Administrativo

**Comisión Pedagógica de la Confederación
Nacional de la Acción Comunal**

Naimen Emiro Martínez Pérez
Noel Bravo Cárdenas
Guillermo Cardona Moreno
Marco Antonio Martínez
Luis Gonzaga Bustamante Marín
Federico Castañeda
Jorge A. Acebedo Saavedra
Milton Alexander Carranza Flórez
Jaime Parra López
Libardo Aristizabal Arias
Edilberto Roldán Romero
José Efraín Villamil Gil
Édgar Goyeneche Muñoz
Orminsul Cano Quintero
Myriam Pinilla Zapata
Remberto Rodríguez Guzmán
Jorge Alí Murillo Aguilar
Francy Elena Martínez Carrera
Jorge Enrique Bossa Arias
Jhon William Múnera Parra
Raúl Rairán Gómez
Ciro Leal Sandoval

1ª edición: 200 ejemplares

Diseño e Impresión:
Imprenta Naciona de Colombia

Ilustraciones:
Cindy Losada Figueroa

Corrección de Estilo:
Lina Andrea Morales B.

Derechos reservados.
Se autoriza la reproducción de este documento
con fines pedagógicos, previa
autorización escrita del

**Ministerio del Interior y de Justicia y/o
la Universidad Pedagógica Nacional.**
Bogotá, D. C., Colombia Agosto de 2007

**Distribución gratuita
Impreso en Colombia**

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	5
SESIÓN INTRODUCTORIA AUTODIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN COMUNAL.....	7
SESIÓN 1 EMPREDIMIENTO COMUNAL.....	15
SESIÓN 2 COMISIONES EMPRESARIALES.....	25
SESIÓN 3 PLAN DE NEGOCIOS - PARTE A.	35
SESIÓN 4 PLAN DE NEGOCIOS - PARTE B.	61
SESIÓN 5 PLAN DE ACCIÓN PARA BUSCAR COFINANCIACIÓN.	73
BIBLIOGRAFÍA.....	82

PRESENTACIÓN

PRESENTACIÓN

El emprendimiento en la organización comunal como elemento dinamizador de las potencialidades de las personas, para orientar su acción creadora en pro de generar soluciones a problemáticas o necesidades que les permitan vivir mejor, también permite a la organización comunal proveerse de recursos en pro del fortalecimiento de su autonomía, convirtiéndose así en un soporte para cumplir su misión como gestora de desarrollo comunitario a partir de proyectos productivos solidarios o de empresas comunales solidarias.

Esta guía se desarrollará en el marco del diálogo de saberes, ya que parte de rescatar los conocimientos de la comunidad sujeto de acción, para luego retroalimentarlos con otros saberes, ya sean teóricos o prácticos, en el marco de la negociación, la cual llevará a las personas a compromisos que transformarán su entorno de manera continua y progresiva a través de la autoevaluación permanente.

Será un recorrido que motivará y facilitará tanto a las personas como a la Comisión Empresarial de la Organización Comunal, a aprender a aprender para generar emprendimientos que se concretarán ya sea en proyectos productivos o en empresas de carácter solidario y de iniciativa comunal.

PROPÓSITO GENERAL

Brindar herramientas conceptuales y metodológicas orientadas a potenciar y consolidar a las comisiones empresariales como promotoras de proyectos productivos y empresas de carácter solidario y de iniciativa comunal, que no solo faciliten la generación o fortalecimiento de ingresos de sus comunidades de base, sino también diversifiquen las fuentes de financiación de la organización comunal, con el fin de soportarla y dar sostenibilidad a los procesos que adelanta.



Sesión Introducción

Sesión Introducción

Autodiagnóstico de la Organización Comunal

OBJETIVO

Identificar en los actores comunales las concepciones y contextos de los temas desarrollados por las guías del kit de formación de formadores.

TEMÁTICAS POR DESARROLLAR

- ✓ Construcción de la comunidad
- ✓ Aprender a vivir juntos
- ✓ Liderazgo comunal
- ✓ El emprendimiento en la organización comunal
- ✓ Responsabilidad social para la construcción de la democracia

La metodología del diálogo cultural orienta a todas las secciones de trabajo de las guías. Cada momento establece una relación específica de aprendizaje y acción entre las personas, el saber que se va a reflexionar y la realidad que se va a transformar.

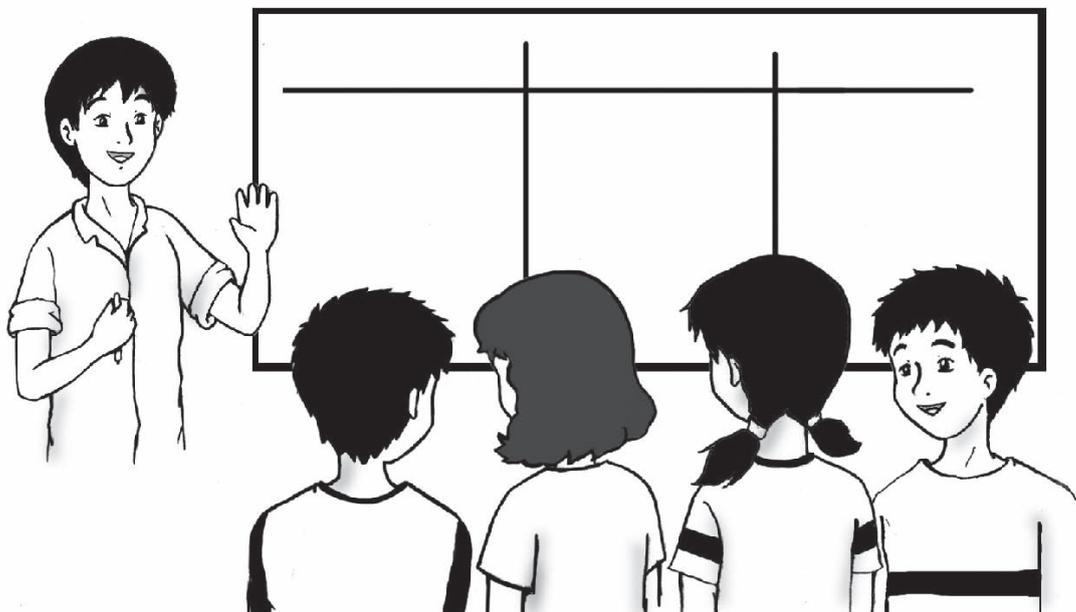
1. NUESTROS SABERES

Promueven procesos de reconocimiento y verbalización de las percepciones, comprensiones, saberes, juicios previos, intereses, valores y emociones desde los que leemos o interpretamos la realidad.

✍ Se organizan seis grupos y cada uno produce un texto que relaciona las cinco temáticas. Este puede convertirse en artículo de prensa o de radio comunitaria para promocionar la organización comunal.

- Construcción de comunidad
- Aprender a vivir juntos
- Liderazgo comunal
- El emprendimiento en la organización comunal
- Responsabilidad social para la construcción de la democracia

✍ Los grupos intercambian textos y se especializan en uno de los cinco temas. El grupo que recibe el nuevo texto lo lee, analiza y complementa. Una vez concluida su revisión, redacta la temática elegida, estableciendo la manera en que esta se exprese en la organización comunal.



2. OTROS SABERES

Implican el reconocimiento de otros saberes, formas de pensar y experiencias diferentes sobre lo que sabemos. Al aprender con otros, alcanzamos nuevos niveles de comprensión de la situación abordada. Para aprender es necesario desaprender, reconocer lo que sabemos y lo que ignoramos.

Los mismos grupos realizan la lectura de los siguientes párrafos para enriquecer y profundizar lo escrito. Además, sobre la temática elegida “debemos proponernos intuir y comprender sus causas y relaciones, identificar sus contradicciones profundas, situar honradamente nuestras prácticas como parte de esas contradicciones y llegar a imaginar y a emprender acciones tendientes a transformarlas”.

A. CONSTRUCCIÓN DE COMUNIDAD

La comprensión de los fenómenos sociales permite ver, desde su dinámica interna, a los seres humanos como sujetos partícipes en la construcción de la historia, totalmente implicados de forma activa en sus procesos; con sus pensamientos, sentimientos y acciones en la convivencia, buscando la generación de condiciones dignas de vida en *común-unidad*; valorando al ser humano por lo que es, mediante acciones cotidianas de solidaridad, democracia y autogestión para realizar obras en pro del bien común.

Construir comunidad implica implementar un “conjunto de procesos económicos, políticos, culturales y sociales, que integran los esfuerzos de la población, sus organizaciones y las del Estado, para mejorar la calidad de vida de las comunidades... Fomentar la construcción de comunidad como factor de respeto, tolerancia, convivencia y solidaridad para el logro de la paz, para lo que se requiere el reacomodo de las prácticas estatales y la formación ciudadana”¹.

“Nuestra práctica particular, como individuos o grupos sociales (con nuestras acciones, sentimientos e interpretaciones), hace parte de esa práctica social e histórica de la humanidad. Somos protagonistas o víctimas de sus cambios y movimientos; somos, en última instancia, responsables de su devenir.

Por ello, no podemos aspirar simplemente a ‘describir’ los fenómenos y a ‘observar’ sus comportamientos, sino que debemos proponernos intuir y comprender sus causas y relaciones, identificar sus contradicciones profundas, situar honradamente nuestras prácticas como parte de esas contradicciones, y llegar a imaginar y a emprender acciones tendientes a transformarla... Somos así a la vez sujetos y objetos de conocimiento y transformación”².

“Las prácticas sociales conforman dominios de saber, generan objetos de conocimiento, conceptos, técnicas, filosofías y transforman los sujetos de conocimiento”³.

¹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Ley 743 del 2002, artículos 2º y 4º.

² ARAH, Óscar. *Para sistematizar experiencias*. Costa Rica: Alforja, 1994.

³ FOUCAULT, Michel. 1984.

B. DESARROLLO INTEGRAL

Es el mejoramiento de todas las potencialidades de las personas y de la comunidad, en crecimiento común sostenible con la naturaleza, en pro del bienestar y de la felicidad del ser humano. Es el producto de concertar con todos los actores de una sociedad el modelo de desarrollo para el mejoramiento de la calidad de vida del ser humano, a través de procesos sostenibles y sustentables, incorporando diferentes aspectos de su entorno sociocultural, económico, político, ambiental y espiritual, entre otros.

C. ORGANIZACIÓN COMUNAL

“Es una expresión social organizada, autónoma y solidaria de la sociedad civil, cuyo propósito es promover un desarrollo integral, sostenible y sustentable construido a partir del ejercicio de la democracia participativa en la gestión del desarrollo de la comunidad”⁴.

D. APRENDIENDO A VIVIR JUNTOS

Aprender a interactuar con el otro, a lograr objetivos comunes, esta es la base para la resolución del conflicto. Se basa en el conocimiento de los demás, su cultura y espiritualidad. Contempla el descubrimiento gradual del otro a través de participar en proyectos comunes en condiciones de igualdad, a lo largo de toda la vida. Ello implica un reconocimiento de la diversidad que apunta a la interdependencia, lo cual a su vez pasa por el conocimiento de sí mismo.

E. LIDERAZGO COMUNAL

La organización comunal debe promover procesos de formación y actuación con incidencia en las decisiones de política pública; es necesario, entonces, la formación de ciudadanos que en el ejercicio de sus derechos y responsabilidades participan en la construcción y fortalecimiento de la vida colectiva.

F. RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DE DEMOCRACIA

Para construir democracia, los actores que participan en ella deben tener presente que sin responsabilidad la sociedad y los caminos democráticos nunca lograrán transformar la realidad. El ciudadano y la organización comunal deben estar comprometidos para que esos cambios colmen con un desarrollo digno y productivo a las comunidades.

G. EMPRENDIMIENTO COMUNAL

El emprendimiento comunal es la capacidad y la motivación de las personas o de la organización comunal a través de la comisión empresarial para asumir retos y liderar procesos comunitarios solidarios, autogestionarios, democráticos e innovadores, que luego se expresan en planes de negocios socioempresariales y después se concretan mediante proyectos productivos o empresas de carácter solidario de iniciativa comunal.

Ahora, complementamos el texto que se viene realizando con los nuevos elementos surgidos del análisis anterior.

⁴ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, Ley 743 del 2002, artículo 6º.

3. NEGOCIACIÓN DE SABERES

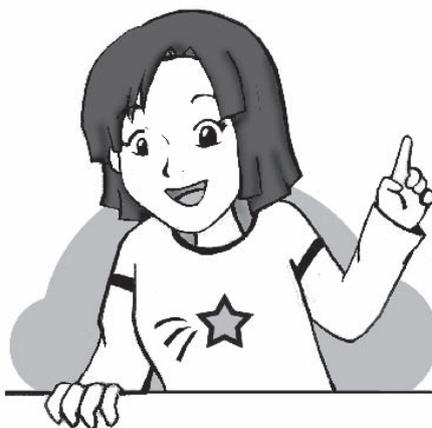
Ampliación de los niveles de comprensión. Permite promover una postura crítica, cuestionadora, en la que se pueden comprender las concepciones y relaciones de los diferentes puntos de vista.

Se organiza un panel con cinco expositores, uno por grupo. Cada persona cuenta con 10 minutos para desarrollar la situación de la temática específica en la organización comunal, sus causas y consecuencias.

Finalizadas las exposiciones, el auditorio puede realizar preguntas (en papeles o verbalmente).

La persona que realiza la función de relatoría presenta las conclusiones generales y las diversas posturas y elementos nuevos para la discusión.

TEMAS DE INTERÉS	EN QUÉ SE PARECEN Nuestros saberes y los otros saberes	EN QUÉ SE DIFERENCIAN Nuestros saberes y los otros saberes	CONCLUSIÓN PARA LA ACCIÓN
Construcción de comunidad			
Desarrollo integral			
Organización comunal			
Aprendiendo a vivir juntos			
Liderazgo comunal			
Responsabilidad social para la construcción de democracia			
Emprendimiento comunal			



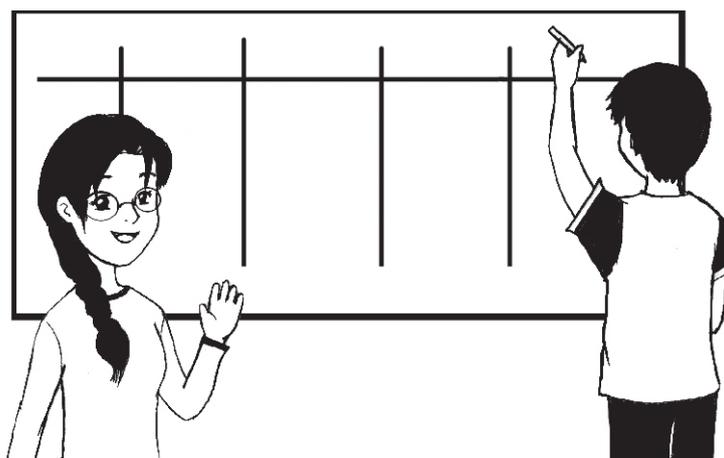
4. SABER Y HACER

Reconocemos que sabemos cuándo podemos utilizar el nuevo conocimiento en acciones que mejoren o coadyuven en la solución de problemáticas cotidianas. Hasta el momento, hemos determinado de manera conjunta la situación de convivencia, liderazgo, emprendimiento comunal y responsabilidad social para la construcción de la democracia en la organización comunal; ahora definiremos posibilidades de actuación que transformen de manera positiva estas situaciones.

En plenaria cada grupo analiza la situación descrita, las causas y consecuencias y las alternativas de solución.

Una persona del grupo o el facilitador registra en cartelera las exposiciones.

TEMÁTICA ELEGIDA	EXPRESIÓN EN LA ORGANIZACIÓN	CAUSAS	CONSECUENCIAS	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN
Construcción de la comunidad				
Aprender a vivir juntos				
Liderazgo comunal				
El emprendimiento en la organización comunal				
Responsabilidad social para la construcción de la democracia				



5. COMPROMISOS

Perdería su razón de ser el aprendizaje si no apoyara la transformación de la realidad; y como ya sabemos cuál es nuestra situación inicial, ¿a qué nos podemos comprometer para transformar nuestra realidad y vivir mejor, en cuanto a los temas trabajados en esta sesión, tanto en lo individual como en lo grupal?

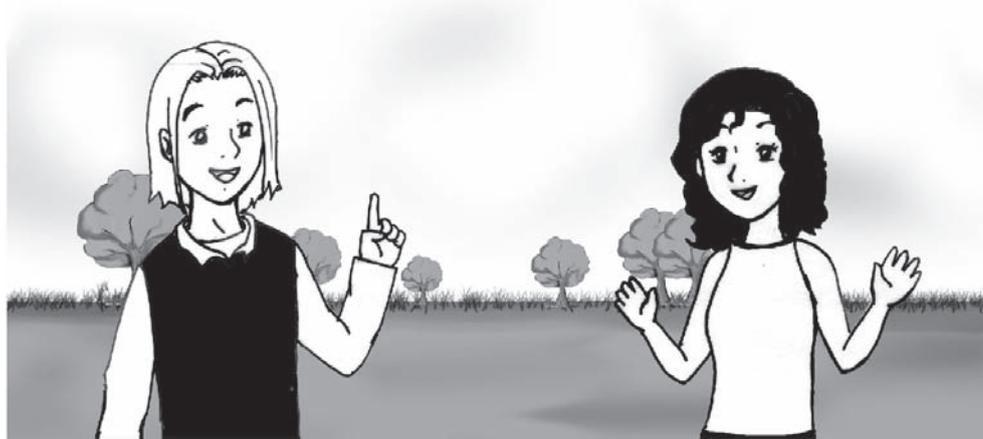
TEMAS DE INTERÉS	¿QUÉ VAMOS A HACER?	¿CÓMO LO VAMOS A HACER?	¿QUIÉNES LO VAMOS A HACER?	¿CON QUÉ LO VAMOS A HACER?	¿DÓNDE LO VAMOS A HACER?	¿CUÁNDO LO VAMOS A HACER?
Construcción de comunidad						
Desarrollo integral						
Organización comunal						
Aprendiendo a vivir juntos						
Liderazgo comunal						
Responsabilidad social para la construcción de democracia						
Emprendimiento comunal						

6. EVALUACIÓN

La evaluación debe ser conjunta, partir de lo que sabe el grupo permite establecer una línea de base, que determina su avance en cada sesión. Sin embargo, no debemos olvidar que otra manera de evaluar es reconocer los cambios conceptuales, procedimentales y actitudinales que se gestan en las organizaciones gracias a la participación en el programa de formación. Así que la revisión conjunta de los compromisos permite evaluar el aprendizaje y a la vez la aplicabilidad del programa de formación.

La evaluación en los procesos formativos valora de manera continua los avances y obstáculos en la construcción colectiva de conocimiento. Evaluar esta sesión implica establecer un balance entre su objetivo general y los saberes alcanzados por los participantes:

OBJETIVO	¿QUÉ APRENDIMOS?	¿QUÉ PREGUNTAS SURGIERON PARA CADA TEMA?	¿DE QUÉ MANERA PODEMOS APLICAR LOS APRENDIZAJES?	¿CÓMO FUE EL PROCESO DE APRENDIZAJE DEL GRUPO?
Identificar en los actores comunales las concepciones y contextos de los temas desarrollados por las guías del kit de formación de formadores.				



Sesión 1



Emprendimiento Comunal

OBJETIVO

Generar herramientas conceptuales y metodológicas para los formadores, que les permitan potenciar las competencias emprendedoras de las personas de la organización comunal.

1. NUESTROS SABERES

1. Con la dinámica de la tempestad, en la cual se explica que los participantes están nadando en un mar calmado, todas las personas caminan en cualquier dirección por el salón, de manera serena, y, cuando el formador grita tempestad, son ayudados por botes salvavidas con capacidad de 3, 4 ó 5 personas, según se determine. Es así como se organizan grupos en varias oportunidades, en los que se reflexiona sobre uno de los interrogantes formulados por el formador:

-  ¿Qué es emprendimiento comunal?
-  ¿Qué principios y valores debe vivir una persona emprendedora?
-  ¿Cómo es una persona emprendedora?

Al finalizar esta dinámica se organizan tres equipos, cada uno representa mediante un gráfico el tema asignado de la reflexión anterior, el cual se socializa en plenaria.



"Si se fortalece la iniciativa y la capacidad emprendedora de las personas y se consolida la capacidad productiva de las comunidades, es posible generar riqueza económica, en infraestructura, en tecnología, en conocimiento, en valores, en manejo ecológico, entre otros aspectos; para el desarrollo de las personas y una mejor convivencia; propiciando así una mayor dinámica social y económica".

Ministerio de Desarrollo

2. OTROS SABERES

1. Con el facilitador compartimos

Los temas de emprendimiento comunal y de emprendedores(as) comunales son de gran importancia no solo para gestar procesos socioproductivos, sino para todo tipo de acciones que busquen el desarrollo integral de las personas, entre ellas el objeto de las comisiones empresariales de la organización comunal.

EMPRENDIMIENTO COMUNAL

El emprendimiento comunal es la capacidad y la motivación de las personas u organizaciones para asumir retos y dinamizar procesos comunitarios solidarios, autogestionarios e innovadores que luego se expresan y se concretan en planes de negocio, con un principio ético de acción participativa y de solidaridad, que posteriormente se concretan en proyectos productivos o empresas de carácter solidario y de iniciativa comunal.

El emprendimiento comunal tiene una ruta que se desarrolla mediante siete momentos a saber:



PRINCIPIOS Y VALORES DE LAS PERSONAS EMPRENDEDORAS

El emprendimiento comunal está fundamentado en principios que conjugan la emoción, el sentimiento, la razón y la acción para el bien común. Son múltiples los que se podrían mencionar, pero como principios rectores del emprendimiento comunal para la organización comunal trabajaremos la solidaridad, la autogestión y la participación democrática comunal:

LA SOLIDARIDAD

La solidaridad está fuertemente relacionada con la idea de fraternidad, hermandad, que implica el reconocimiento de la humanidad como una familia y de todos los hombres como hermanos en una común dignidad⁵. Es la fuerza que es capaz de superar el individualismo para lograr el bien común en el respeto del ser humano consigo mismo, con los demás y con el mundo. Es la propiedad de construir juntos para el caso del emprendimiento comunal; la solidaridad tiene su expresión colectiva en la asociatividad, vista esta “en todos los países democráticos como la ciencia madre, en donde el progreso de todo lo demás depende de ella”⁶.

La asociatividad como expresión de la solidaridad está fundamentada en la construcción de redes y de alianzas estratégicas para tejer el significado de la vida en común-unidad, es pasar del dicho al hecho en pro del bien común; es crecer en afectos, relaciones, confianza, haciendo conciencia de la necesidad de desarrollarse juntos; ya que lo que afecta al mundo, afecta a cada persona y lo que afecta a cada ser humano, afecta al mundo. Es construir organizaciones fuertes para alcanzar el país que se sueña.

LA AUTOGESTIÓN

Es la capacidad del ser humano y de las organizaciones para direccionar de manera participativa su futuro, mediante procesos de planeación, ejecución y evaluación permanentes y continuos para dar respuesta a las necesidades, problemas y expectativas de las comunidades sujetos de acción.

Para hacer posible la autogestión se requiere motivación, reconocimiento y justo valor a las acciones, con el fin de generar identidad, pertenencia, compromiso, apropiación, integración y confianza.

De igual forma, la autogestión le permite a las personas crecer, pensar, ser, hacer, estar y vivir en comunidad de manera autónoma, teniendo la justa medida de la relación consigo mismas, con los demás y con el entorno.

Es así como toda comunidad que decide trabajar en pro de atender una necesidad, problema o expectativa deber saber identificar, valorar y potenciar sus talentos, tiempos, recursos, relaciones y demás aportes, para tener capacidad de gestión y de negociación con convicción y no con carácter de dependencia clientelista; por ello, la autogestión es un pilar muy importante en el emprendimiento comunal.

LA PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA

La participación democrática como principio para la vida en comunidad y de manera particular para el emprendimiento comunal es la forma de comprender desde cada una de las personas que su aporte.

⁵ ANSOCIAL. Ponencia de María Nieves Tapias. *En Derecho a solidarizarse*. Bogotá: julio 2005, p. 127.

⁶ E TOCQUEVILLE, Alexis. *La democracia en América Latina*. Barcelona: Editorial Orbis, 1969, p. 198. En TORO A., José Bernardo. *El ciudadano en la construcción de lo social*. Bogotá: CEJA, 2000.

es importante para los demás y que el aporte de los demás es importante para ellas, pero bajo unas reglas de juego que les posibiliten a los seres humanos comprometidos en los procesos su libre expresión y aceptación por parte de sí mismos y de los demás, en la diferencia, para buscar el bien común.

La participación democrática es determinante, no solo como principio, sino también como fin; dado que la capacidad de trabajo, de iniciativa y de gestión se amplía cuando se propicia la democracia participativa y con ello la posibilidad de intervenir en la toma de decisiones y direccionamiento de un equipo humano, en un marco de justicia y equidad.

Para ser parte de una comisión empresarial, además de los requisitos establecidos en los estatutos, es importante que los integrantes sean personas que vivencien permanentemente los principios en mención.

PERSONAS EMPRENDEDORAS



En la comisión empresarial de la junta de acción comunal de La Perla, Lucho y Margarita son dos personas emprendedoras comunales, que poseen cualidades, patrones mentales, valores y actitudes producto de la interacción del trabajo en equipo, la autogestión y la democracia; constituyendo así su identidad sin importar su nivel escolar; son gestoras de su futuro, personas que vencen las adversidades y a cada problema le tienen mil soluciones, se automotivan, ayudan a motivar a otros para trabajar en obras en pro del bien común; en unidad y equidad, pero respetando las diferencias y las reglas del juego.

También se dice que todo ser humano emprendedor comunal es un trabajador ágil en la toma de decisiones, incansable por lograr su autonomía mediante el trabajo organizado, recursivo, coherente, flexible, activo, constante y persistente en sus acciones para alcanzar lo que se propone. En sí, tiene una personalidad estructurada, positiva y proactiva. En su comunidad Lucho y Margarita son reconocidos por tener estas cualidades.

Se observan dos tipos de personas emprendedoras: aquellas que por vocación o naturaleza cuentan con cualidades, patrones mentales, valores y actitudes y otras que alcanzan o desarrollan estas características mediante procesos de autoformación.

Las habilidades y destrezas que se sugiere desarrolle una persona emprendedora son:

1. *Competencia para investigar.* Se refiere a la capacidad de observación a partir de la cual se identifican aspectos a los que se hace análisis y seguimiento para orientar acciones.
2. *Competencia para motivar y sensibilizar a otros.* Son las habilidades de la persona para generar movilización en torno a temas de interés.
3. *Competencia para estructurar y organizar procesos.* Se orienta a la elaboración y redacción de los planes de negocios, así como a la motivación y liderazgo del equipo de trabajo hasta lograr el objetivo propuesto.
4. *Competencia para dirigir y gestionar la operación de procesos.* Hace referencia a la articulación de habilidades y conocimientos para promover, implementar y evaluar planes de negocios.
5. *Competencia para ser formadores.* Se refiere a la capacidad de compartir el conocimiento para generar acción y construcción o apropiación de saberes que transformen los contextos.

2. En los grupos de trabajo ya constituidos, identificamos los principales aspectos respecto a las habilidades y destrezas que se sugiere desarrolle una persona emprendedora y los compartimos en grupo.



3. NEGOCIACIÓN DE SABERES

1. Realizar en grupo el siguiente ejercicio:

Criterios	Situación actual Sí-No. ¿Por qué?	Situación futura a 5 años
Comprendemos el mundo que nos rodea y sus tendencias tanto en lo político como en lo social, cultural, económico, tecnológico y ambiental.		
Poseemos la capacidad para aprender siempre y nutrirnos de todo tipo de experiencias.		
Tenemos la capacidad de convertir las ideas en obras que perduran.		
Somos más productivos cuando trabajamos con otras personas.		
Frente a una dificultad, tenemos la capacidad de encontrar muchas alternativas de solución.		
Preferimos trabajar con otros para alcanzar mayores frutos.		
Somos personas respetuosas de la diferencia y podemos ponernos en el lugar de los otros.		
Creemos que es necesario trabajar en equipo y en alianzas estratégicas con otros para poder salir adelante de manera sostenible.		
Somos personas motivadoras que buscamos el bien común, trabajando con otros.		
Somos personas con capacidad de aguante y constancia para lograr lo que nos proponemos.		

2. En plenaria se presentan los resultados del trabajo de cada uno de los grupos respecto al ejercicio realizado en el numeral anterior.

4. SABER Y HACER

SER EMPRENDEDOR REQUIERE CONOCER Y DESARROLLAR LA RUTA DEL EMPRENDIMIENTO COMUNAL

Lucho y Margarita como líderes de la comisión empresarial de la junta de acción comunal de La Perla saben que en este poblado las personas están viviendo situaciones críticas: el desempleo, la salubridad, la inseguridad, entre otras, azotan a esta zona. Todos tienen esperanza en la organización comunal para superar estas condiciones. ¿Cuál es la ruta que deben seguir Margarita y Lucho para generar alternativas viables y sostenibles que propendan a mejoramiento de vida de la comunidad?

	1.	2.
3.	4.	5.
6.	7.	

5. COMPROMISOS

Al igual que Margarita y Lucho, como ya identificamos las necesidades sociales, ambientales, políticas, económicas y culturales de la comunidad en que vivimos, mediante una lluvia de ideas, establezcamos un listado de posibles ideas de negocio que atenderán estas necesidades.

1.

2.

3.

4.

5.

6. EVALUACIÓN

Temas trabajados	Qué aprendimos	Para qué nos servirá lo aprendido	Sugerencias
Emprendimiento comunal			
Principios y valores de las personas emprendedoras			
Personas emprendedoras			

Sesión 2



Comisiones Empresariales

OBJETIVO

Brindar herramientas conceptuales y metodológicas a los formadores para que fortalezcan la gestión de las comisiones empresariales comunales.

1. NUESTROS SABERES

1. Con la dinámica “de La Habana viene una barco cargado de...”, se lanza una pelota al tiempo que se mencionan algunos conceptos y quien la recibe responde con el saber respecto al tema:



2. Mediante construcción participativa en cuanto a los temas de comisiones empresariales de la organización comunal, proyecto productivo, empresa de carácter comunal y autogestión, los grupos elaboran carteles con los conceptos construidos, los cuales socializarán luego en plenaria.



2. OTROS SABERES

1. Con el facilitador compartimos el siguiente contenido y lo confrontamos con los conceptos construidos.

LA COMISIÓN EMPRESARIAL⁷

Es el órgano encargado de *identificar y priorizar iniciativas de carácter empresarial* en la organización comunal, para la puesta en marcha de proyectos o empresas de carácter comunal, además, dicha comisión empresarial será responsable de gestionar, ante las instancias pertinentes privadas y/o públicas del orden municipal, departamental y nacional, la definición de alternativas para la materialización de la iniciativa. La Ley 743 del 2002 definió un nuevo rol y visión empresarial a la organización comunal, a partir de la trayectoria lograda por los comités empresariales en la gestión de empresas rentables, caracterizadas por la autogestión en la administración y el desarrollo de la empresa dentro de la dinámica y estructura del organismo comunal.

Funciones de la comisión empresarial

1. Asesorar a la organización comunal en la identificación, priorización y puesta en marcha de proyectos o empresas de carácter comunal.
2. Gestionar ante los organismos nacionales e internacionales la consecución de recursos técnicos y económicos para la puesta en marcha de proyectos o empresas de carácter comunal.
3. Presentar a la asamblea del organismo comunal, para la toma de decisiones, las alternativas de empresas o proyectos de carácter comunal.
4. Coordinar la realización de estudios de factibilidad técnica, social y económica de la empresa o proyecto rentable.
5. Establecer en coordinación con la junta directiva de la organización comunal la constitución y la definición de la empresa de carácter comunal.
6. Adelantar los trámites administrativos para la constitución de la empresa o proyecto de carácter comunal.
7. Adoptar la estructura organizativa, la definición de cargos, la selección y la vinculación del personal requerido por la empresa.
8. Adoptar el reglamento interno de funcionamiento de la comisión empresarial.
9. Presentar a consideración y aprobación de la asamblea del organismo comunal el reglamento de funcionamiento de la empresa.
10. Las demás que le asignen la asamblea, los estatutos y el reglamento.

⁷ DANSOCIAL. Documento de trabajo para la agenda conjunta con la organización comunal, 2005.

Para la conformación de la comisión empresarial, los organismos comunales interesados en la gestión e implementación de empresas o proyectos de carácter comunal deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

PERFIL

El líder comunal debe ser una persona autogestionaria, dinámica, emprendedora social, perseverante, innovadora y que goce de credibilidad.

INTEGRACIÓN DE LA COMISIÓN

Se hará de acuerdo con el número determinado por los estatutos y de ella hará parte por derecho propio el vicepresidente del organismo comunal. Su período será de un (1) año renovable según el artículo 41 de la Ley 743 del 2004.

ELECCIÓN DEL COORDINADOR

Debe ser definida en los estatutos, para lo cual se recomienda que la designación la realicen los miembros de la comisión empresarial.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Con el propósito de facilitar la gestión de la comisión empresarial dentro de la organización comunal y con los organismos públicos y privados, toda comisión contará con un coordinador, a quien le corresponde convocar y presidir las reuniones, rendir informes de la gestión adelantada ante la asamblea del organismo comunal respectivo, así como presentar a consideración las propuestas y alternativas de proyectos o empresas de carácter comunal.

La asamblea del organismo comunal, la comisión de convivencia y conciliación, el fiscal y la entidad que ejerce inspección, control y vigilancia son las instancias encargadas de vigilar las actuaciones de los miembros de la comisión empresarial.

La gestión de la comisión empresarial tiene en cuenta para el desarrollo de sus responsabilidades: la formulación, ejecución, administración y evaluación de proyectos y empresas de carácter comunal, siendo estas las dos alternativas para concretar planes de negocios.

PROYECTO PRODUCTIVO DE CARÁCTER SOLIDARIO Y DE INICIATIVA COMUNAL

“La comisión empresarial identificará si el proyecto productivo es de duración indefinida (continuo en el tiempo) o es de duración estacionaria (por una temporada), y con base en esto definirá en coordinación con la junta directiva de la organización comunal la constitución y la definición de la razón jurídica de la empresa o proyecto de carácter solidario y de iniciativa comunal.

Estos son dirigidos y administrados a través de la estructura de la organización comunal. Es conveniente que para el desarrollo del proyecto se genere su propio reglamento y cuente con un administrador, tesorero y auditor, caracterizándose estos cargos por la dependencia de la comisión empresarial, que es la encargada de la designación y nombramiento. En cuanto a la vinculación, esta debe ser firmada por el representante legal del respectivo organismo comunal”⁸.

⁸ DANSOCIAL. Documento de trabajo para la agenda conjunta con la organización comunal, 2005.

Todo proyecto productivo de carácter comunal es un conjunto de actividades coordinadas que pretende dar respuesta a los problemas concretos de la comunidad, los cuales deben ser identificados por las comisiones empresariales de las organizaciones comunales en procesos participativos con la comunidad.

EMPRESA DE CARÁCTER SOLIDARIO Y DE INICIATIVA COMUNAL

La empresa de carácter solidario y de iniciativa comunal, por tener naturaleza solidaria, es una persona jurídica organizada para realizar actividades sin ánimo de lucro (no con ánimo de pérdida), fundamentada en los principios de solidaridad, autogestión y democracia participativa para promover el desarrollo integral del ser humano.

Esta empresa debe estar soportada en uno o varios planes de negocios que le permitan ser sostenible; en la cual las personas naturales (base social de la organización comunal) y las personas jurídicas (las organizaciones comunales) que participan como asociadas son simultáneamente sus gestoras, aportantes y trabajadores; están creadas con objeto de producir, distribuir y consumir, conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y contribuir al desarrollo de obras de servicio a la comunidad en general.

Las empresas de carácter comunal deben trabajar para asumir otros retos además del crecimiento económico, que es lo que las diferencia de las empresas de capital, entre ellos están la satisfacción de necesidades que mejoren la calidad de vida y la convivencia de todas las personas:

-  Generación o mejoramiento de ingresos de las personas y las organizaciones comprometidas en los procesos.
-  Necesidades sociales tales como vivienda, salud, educación, mejoramiento de ingresos familiares, disfrute del paisaje y recreación.
-  Necesidades culturales; las cuales se requieren satisfacer para que todas las personas comprometidas vivencien los principios solidarios y así puedan convertirlos en valores cotidianos que faciliten la convivencia solidaria.
-  Necesidades ambientales; para poder vivir en armonía, cuidando de las relaciones entre las personas consigo mismas, con los demás y con el entorno, preservando este último para las generaciones futuras, ya que es un préstamo que nos hicieron.
-  Necesidades políticas; permitiendo que las personas, organizaciones y equipos de trabajo con quienes nos relacionamos practiquen la democracia participativa para tomar decisiones en pro del bien común.

Dado que todo mercado exige el cumplimiento de expectativas frente al producto o servicio, la empresa de carácter comunal debe garantizar calidad, buen precio, presentación, publicidad, beneficios sociales, culturales, ambientales, económicos y políticos para la base social de la organización comunal. En este sentido, se debe ser más eficiente, eficaz e innovador para permanecer en el mercado y ser sostenibles.

Dentro de las opciones que tiene la organización comunal para poder soportar sus procesos socioeconómicos, se pueden identificar dos tipos de empresas de carácter comunal:

DE ECONOMÍA SOLIDARIA

Aquellas en donde los asociados son dueños, trabajadores y coadministradores de su empresa, entre las cuales están:

-  Cooperativas.
-  Precooperativas.
-  Cooperativas de trabajo asociado.
-  Empresas de servicios en formas de administraciones públicas cooperativas.
-  Fondos de empleados.
-  Instituciones auxiliares de la economía solidaria.
-  Asociaciones mutuales.
-  Empresas solidarias de salud.
-  Empresas comunitarias.

“... y todas aquellas formas asociativas solidarias que cumplan con las características mencionadas en el capítulo II de la Ley 454 de 1998”.

SOLIDARIAS DE DESARROLLO

Entidades sin ánimo de lucro para prestación de servicios o realización de obras de bien común:

-  Asociaciones.
-  Fundaciones.
-  Corporaciones.
-  Organizaciones de voluntariado (ODV).

3. NEGOCIACIÓN DE SABERES

2. En los equipos de trabajo señalamos los aspectos de mayor relevancia del texto.

Realizar el siguiente ejercicio:

ASÍ ESTAMOS HOY...	ACCIONES PARA MEJORAR
a. ¿Cómo está organizada la comisión empresarial en nuestra organización comunal?	
b. ¿Cómo planean sus acciones?	
c. ¿Qué proyectos productivos tienen en este momento?	
d. ¿Cuáles han sido las limitaciones para poder cumplir la misión de esta comisión?	

4. SABER Y HACER

¿Qué aspectos sugerimos deben ser tenidos en cuenta para evaluar la acción de la comisión empresarial? ¿Cómo podemos evaluarlos?

Aspectos	Cómo evaluar

5. COMPROMISOS

Volvamos sobre el caso de Lucho y Margarita: ellos han identificado con el grupo, en la sesión anterior, las posibles ideas de negocio. Ahora determinemos qué comunales están interesados en cada una de ellas, con el fin de planificar la convocatoria y las sesiones de capacitación para el diseño del plan de negocios.

Idea de negocio	Comunales interesados	Convocatoria día, hora, lugar

6. EVALUACIÓN

Temas trabajados	Qué aprendimos	Para qué nos servirá lo aprendido	Sugerencias
Comisión Empresarial			
Proyecto productivo de carácter solidario y de iniciativa empresarial			
Empresa de carácter solidario y de iniciativa comunal			

Sesión 3



Plan de negocios Parte A

OBJETIVO

Brindar herramientas conceptuales y metodológicas a los (as) formadores (as) que fortalezcan la gestión de las comisiones empresariales comunales y promover el desarrollo de emprendimientos comunales que se expresen luego en planes de negocios que puedan ser consolidados en proyectos o empresas.

1. NUESTROS SABERES

1. En grupos construimos en forma participativa el concepto de plan de negocios. Se socializa el trabajo realizado.
2. Los asistentes se organizan en cinco grupos de trabajo. A cada uno se le asigna un capítulo del plan de negocios. Los participantes de cada grupo establecerán, de acuerdo con sus saberes, qué consideran que se debe tratar en ese capítulo:

-  **GRUPO 1** Presentación
-  **GRUPO 2** Investigación
-  **GRUPO 3** Factibilidad
-  **GRUPO 4** Viabilidad
-  **GRUPO 5** Estructura operativa

3. Plenaria del trabajo realizado.



2. OTROS SABERES

1. Con el facilitador compartimos el siguiente contenido y lo confrontamos con los conceptos construidos.

¿QUÉ ES EL PLAN DE NEGOCIOS?

El plan de negocios es una herramienta de trabajo expresada en un documento que permite ordenar de manera lógica todos los aspectos de interés de un proyecto, su proceso de construcción muestra alternativas y rutas para su puesta en marcha y para la toma de decisiones de los directivos de la organización comunal. Este documento habla por sí mismo de la factibilidad técnica y financiera y de la viabilidad social, económica, cultural, ambiental y política del proyecto en el marco de las diferentes normativas internas y externas de la organización.

El plan de negocios es algo así como la hoja de vida de un proyecto y en muchos casos es una exigencia de los bancos e inversionistas. La aprobación de un proyecto no depende solo de una buena idea, sino también de que se pueda demostrar su factibilidad y presentarla de forma que se venda por sí misma.

Según sea el tamaño del proyecto y su duración así tendrá el tratamiento en la organización comunal, ya sea como proyecto productivo o empresa de carácter solidario y de iniciativa comunal.

Ninguna organización que permita tener proyectos socioproductivos sostenibles puede ignorar que hay que competir en los mercados, por lo cual debe estar atenta a proyectarse y verse en ellos en todos los aspectos de interés de la organización y preguntarse si esas condiciones le permitirán sobrevivir dignamente para ser sostenible económicamente y socialmente competente.

Las ideas de proyectos productivos en la imaginación pueden ser posibles, pero si no tiene claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, desfallecer ante dificultades técnicas, económicas, de viabilidad social, cultural, ambiental, políticas o quedar olvidadas en el tiempo.

VENTAJAS DE TENER UN PLAN DE NEGOCIOS

-  Se puede presentar a potenciales inversionistas, socios o compradores un documento estructurado que muestra la factibilidad técnico-financiera y la viabilidad social, cultural, ambiental y política del proyecto.
-  Mediante este documento también se puede mostrar la estructura operativa del proyecto.
-  En él se encuentran plasmadas las estrategias más importantes que sustentan la sostenibilidad del proyecto.
-  Permite ahorrar esfuerzos, tiempos y recursos, dado que se han estudiado varias estrategias y se han elegido las más efectivas.
-  Muestra también las estrategias de seguimiento, evaluación y retroalimentación que le permiten ser sostenible económicamente y socialmente competente.

- ✍ Permite a la comisión empresarial sustentar el proyecto socioproductivo ante la organización comunal y ante los posibles cofinanciadores.
- ✍ Se convierte en una guía para la puesta en marcha del proyecto socioeconómico de la organización comunal.

Al elaborar el plan de negocios, se debe tener claro qué es lo que se persigue con este proyecto, si es de interés sociotécnico para los posibles cofinanciadores, y toda la información allí contenida debe estar muy bien sustentada para generar confianza.

ESTRUCTURA DEL PLAN DE NEGOCIOS



I. PRESENTACIÓN

Debe ser una descripción corta de las actividades económicas, sociales, culturales, ambientales y políticas que realizará. También debe demostrar cuál es el mercado objetivo que tendrá la actividad económica que lo sustenta, ya que todo proyecto empieza y termina en el mercado externo e interno de la organización.

También debe contener los datos más importantes que sustentan la investigación de mercados y los potenciales clientes externos e internos que atenderá el proyecto y si ya están cautivos o no. Los objetivos describen la razón de ser de ese plan de negocios, la intención de la organización comunal y el beneficio para la comunidad sujeto de la acción, que justifican la elaboración de un plan de negocios: los objetivos deben ser cortos, claros, alcanzables y medibles.

La presentación contempla:

1. Título
2. Resumen ejecutivo
3. Introducción
4. Objetivos del plan de negocios

II. INVESTIGACIÓN

Se refiere a la identificación, análisis y proyección de información de documentos, entrevistas y encuestas respecto al mercado y la organización, para sustentar técnica y financieramente la producción del bien o servicio. La investigación propone las siguientes acciones:

1. Análisis e investigación de mercado:
 -  Estudio del cliente.
 -  Estudio de la competencia.
 -  Estrategias institucionales.
 -  Factores críticos de éxito.
 -  Plan de mercadeo.
 -  Talento humano.
 -  Definición de estrategias de producción.
2. Análisis estratégico DOFA.

A manera de síntesis respecto a cada uno de los ítem del plan de negocios se identifican las debilidades y fortalezas internas y las oportunidades y amenazas externas.

III. FACTIBILIDAD

Es aquí en donde el plan de negocios pasa su prueba de posible sostenibilidad. Se debe enunciar y evidenciar con soportes verificables que se ha planeado de manera participativa y cuidadosa, que también se han contemplado posibles dificultades en lo económico, financiero, además de la sensibilidad del mercado y lo que puede surgir al poner en marcha el proyecto y mantenerlo en funcionamiento.

La enumeración de los principales aspectos que se deben resolver y una propuesta de solución para cada uno de ellos ayuda a demostrar la factibilidad del proyecto. Se trabaja sobre los siguientes aspectos:

1. Recursos e inversiones.
2. Factibilidad técnica.
3. Factibilidad económica.
4. Factibilidad financiera.
5. Análisis de sensibilidad.

IV. VIABILIDAD

Hace referencia a los aspectos socioeconómicos, sociales, culturales, ambientales y políticos que le generarán valor agregado al plan de negocios, demostrando su impacto en el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad sujeto de acción. Es oportuno abordar los siguientes aspectos:

1. Socioeconómico.
2. Social.
3. Cultural.
4. Ambiental.
5. Político.

V. ESTRUCTURA OPERATIVA

Dinámica organizacional dada para el diseño, organización, ejecución, seguimiento y evaluación del proyecto. Se sugiere desarrollar los siguientes aspectos:

1. Dirección y gerencia.
2. Estrategias de producción del bien o servicio.
3. Estrategias de seguimiento y evaluación.
4. Conclusiones.

Nota: se debe presentar máximo en 35 hojas, con el menor número posible de anexos y con una buena presencia, para que sea atractivo.

ANEXOS

Los anexos se ubican después de las conclusiones e incluyen datos de soporte. En lo posible, conviene evitarlos, a menos que sean indispensables. Todo lo que pueda ser incluido en el cuerpo principal debe figurar ahí. Sin embargo, a veces resultan oportunos para agregar información a quien desee profundizar lo expuesto en el cuerpo principal.

ANEXAR (CUANDO SEA NECESARIO):

-  Informes de auditorías.
-  Contratos que demuestren experiencia.
-  Hojas de vida con soportes cuando se requieren.
-  Folletos o catálogos de muestras.

NO ANEXAR

- ✎ Resultados de investigaciones de mercado.
 - ✎ Índices económico-financieros (incluir en el capítulo respectivo).
 - ✎ Fotografías de productos o instalaciones (incluir en el capítulo de producción o mercadeo).
 - ✎ Organigramas (incluir en el capítulo de talento humano).
2. En cada uno de los grupos de trabajo señalamos los aspectos de mayor relevancia del texto.



3. NEGOCIACIÓN DE SABERES

En cada uno de los grupos de trabajo se aborda el capítulo del plan de negocios que le correspondió, confrontando su reflexión con la estructura del plan de negocios que se acaba de analizar.



4. SABER Y HACER

1. Leamos a continuación un diálogo entre Lucho y Margarita.



2. Teniendo en cuenta la idea de negocio seleccionada, damos respuesta a los siguientes interrogantes para diseñar el objetivo del plan de negocios:

Escribimos la idea de negocio seleccionada:

- ✍ ¿Cuál es la razón de ser de esa idea de negocio para la organización comunal y para la comunidad sujeto de acción?
 - ✍ ¿Cuáles son las principales características del bien o servicio que se va a producir?
3. Teniendo en cuenta las anteriores reflexiones, desarrollamos en grupo los aspectos del plan de negocios para la idea seleccionada:

INVESTIGACIÓN

GRUPO 1

ESTUDIO DEL CLIENTE

¿Quiénes son las personas u organizaciones que son nuestros potenciales clientes y cuáles son sus características sociales y económicas?

¿Dónde están ubicados nuestros potenciales clientes?

¿Cuáles son las costumbres de consumo respecto al bien o servicio de nuestros potenciales clientes?

¿Cuál es la potencial demanda mensual del bien o servicio que se va a producir?

ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

GRUPO 2

¿Cuál es la oferta del bien o servicio en el mercado?

¿Cuál es la competencia directa, indirecta y potencial, nacional e internacional?

¿Cuáles son las ventajas comparativas de cada uno de los competidores frente a nosotros?

Nombre del competidor _____

Es competidor directo o indirecto _____

Marca _____

Descripción del bien o servicio que oferta _____

Precios por tamaño, tiempo o presentación _____

Tipo de estructura empresarial _____

Talento humano de que dispone _____

Costos de producción _____

Tecnología de la que dispone, directa e indirecta _____

Imagen _____

Proveedores _____

¿Cuáles son sus ventajas competitivas? _____

Tipo de factores de éxito: atención, clientes, logística, imagen, manejo de proveedores y otros intereses para nuestro proyecto.

¿Qué tipo de promoción debo hacer para superar a la competencia?

¿Es posible ubicar en el mercado externo e interno los bienes o servicios que se van a producir?

¿Cómo debemos ubicar el bien o servicio para tener una ventaja comparativa?

¿Cuál es el futuro del bien o servicio, respecto a los tratados internacionales?

¿Se requiere pensar en una variación que le dé valor agregado al bien o servicio, para llegar a nuestro cliente potencial? Sí-No. ¿Por qué?

DISEÑO DE ESTRATEGIAS

GRUPO 3

¿Cómo permanecer en el mercado con el proyecto, sin perder de vista la misión y la visión de la organización comunal respecto al desarrollo comunitario y teniendo en cuenta los principios de solidaridad, autogestion y democracia participativa?
¿Cómo generar excedentes para invertir en el desarrollo socioeconómico, cultural, ambiental y político de la comunidad y de la organización comunal?
¿Cómo llegar al mercado y sostenerse con bajos costos?
¿Cuál es el valor agregado que entregamos y que marca la diferencia con los bienes o servicios del mercado, el cual, a su vez, hará que nos perciban como los únicos?
¿Con qué presentación y con qué precio nos preferirán y permanecerán con nosotros?
¿Cómo motivar al talento humano para producir con calidad?

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

GRUPO 4

¿Cuáles son las ventajas comparativas que tenemos respecto al bien o servicio que se va a producir, qué son los factores críticos de éxito, y cuáles los indicadores que nos permiten medirlos?

Describir factor crítico de éxito respecto a:	Indicador que permite su medición
Costos	
Ventas	
Talento humano	
Atención al cliente	
Estrategia de penetración del mercado	
Estrategia de retención de clientes	

Describir factor crítico de éxito respecto a:	Indicador que permite su medición
Bajo nivel de errores	
Alta productividad del personal	
Tiempo de entrega	
Baja cantidad de devoluciones y/o quejas	
Buen manejo de logística	
Excelente imagen corporativa	

PLAN DE MERCADEO

GRUPO 5

¿Cómo se va a posicionar el bien o servicio en el mercado?

¿Qué beneficios generan estos bienes o servicios para los potenciales clientes externos e internos?

¿Cómo se realiza el proceso de producción del bien o servicio?

¿Cuáles son los costos directos e indirectos en la producción del bien o servicio y cuál es la rentabilidad esperada?

¿Cuál es la evolución del precio del bien o servicio en el mercado en los últimos cinco años?

¿Cuál es el precio que tendrá el bien o servicio en el mercado?

¿Cuánto influye el precio en la decisión de compra de los potenciales clientes?
¿Cada cuánto comprarán nuestros clientes y en qué cantidad?
¿Cómo se hará la distribución, directa o indirecta? Descríbanla.
¿Cuál es el alcance de la distribución local, regional, nacional? ¿Por qué?
¿Cómo se va a entregar el bien o servicio? Definan la ruta para cada cliente interno o externo.
Realizar mapas de: cobertura geográfica, ubicación de la infraestructura de producción, ubicación de la infraestructura de distribución.

<p>¿Cuáles son los medios de comunicación que se van a utilizar para promover el reconocimiento del bien o servicio y por qué?</p>
<p>¿Cuáles serán los mensajes que se emitirán para que los posibles clientes se enteren del bien o servicio y deseen comprarlo?</p>
<p>¿Cuál es el costo de la publicidad y cuál el beneficio que se obtendrá?</p>
<p>¿Cómo se organizará y se potenciará el talento humano, los tiempos y los recursos en la producción y distribución del bien o servicio?</p>
<p>¿Cuál es la capacitación que requiere el talento humano para trabajar en equipo y con sentido de pertenencia con respecto a la calidad del producto o servicio?</p>
<p>¿Cuál será el nivel salarial, prestacional y de seguridad social del talento humano en cada uno de los puestos de trabajo y a qué razones de tipo técnico equivale la decisión?</p>
<p>¿Cuáles serán los beneficios directos e indirectos que tendrá el talento humano en el proyecto?</p>

ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

GRUPO 6

Insumos, equipos y procesos de producción

¿Cuál es la distribución de la planta física en la cual se realiza el proceso de producción o prestación del servicio, insumos, equipos y procesos de producción?

¿Cómo optimizamos el talento humano, el tiempo y los recursos para bajar costos, conservando buenos precios y brindando oportunidad en la entrega del bien o servicio?

Elabore un gráfico en el cual represente el proceso de producción desde la compra de insumos hasta la entrega del bien o servicio.

Ubique el gráfico del talento humano para optimizar tiempos, recursos y desempeños.

Respecto a los insumos: ¿qué cantidad y calidad de insumos se requieren para producir el bien o servicio en un mes y con qué proveedores los obtendremos?

¿Cuál es la variación del precio de los insumos en un año?

Elaborar un registro de proveedores después de una evaluación en la que se contemple: calidad, precio, experiencia, tiempo de entrega, forma de pago.

¿Cuáles son las cantidades demandadas del bien o servicio por los potenciales clientes ya comprometidos?

¿Qué tipo de equipos y de tecnología son necesarios para el proceso de producción, en qué tiempos, es necesaria su compra o alquiler? Descríbalos.

- Retomemos nuevamente los objetivos diseñados para el plan de negocios y, teniendo en cuenta el tema que correspondió a cada grupo, identifiquemos debilidades y fortalezas de la comisión empresarial, así como las oportunidades y amenazas externas que se observan para gestionar el proyecto.

Objetivos diseñados para el plan de negocios respecto al fortalecimiento de ingresos de la organización comunal:

Debilidades internas de la comisión empresarial respecto a los objetivos trazados.

Fortalezas internas de la comisión empresarial respecto a los objetivos trazados:

Oportunidades que llegan de afuera a la comisión empresarial respecto a los objetivos trazados.

Amenazas que le llegan de afuera a la comisión empresarial respecto a los objetivos trazados.

Respecto a los compromisos de la organización comunal con la comunidad:

Debilidades internas de la comisión empresarial respecto a los objetivos trazados.

Fortalezas internas de la comisión empresarial respecto a los objetivos trazados:

Oportunidades que llegan de afuera a la comisión empresarial respecto a los objetivos trazados.

Amenazas que le llegan de afuera a la comisión empresarial respecto a los objetivos trazados.

Respecto a la actividad económica que se va a emprender

Debilidades internas de la comisión empresarial respecto a los objetivos trazados.

Fortalezas internas de la comisión empresarial respecto a los objetivos trazados:

Oportunidades que llegan de afuera a la comisión empresarial respecto a los objetivos trazados.

Amenazas que le llegan de afuera a la comisión empresarial respecto a los objetivos trazados.

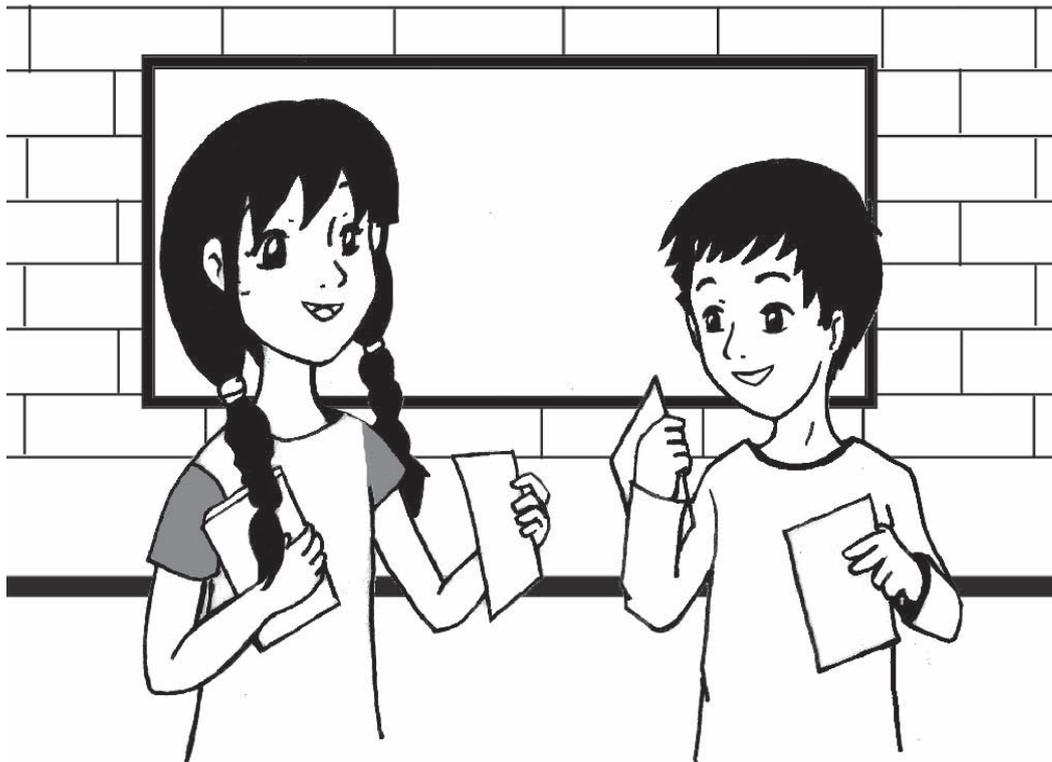
Respondemos:

¿Cómo superar las debilidades teniendo en cuenta las oportunidades?

¿Cómo potenciar las fortalezas utilizando las oportunidades?

¿Cómo superar las debilidades y evitar las amenazas?

¿Cómo evitar las amenazas utilizando las fortalezas?



5. COMPROMISOS

Complementar la información organizada en esta sesión y anexar soportes, los cuales son de gran importancia para sustentar el proyecto.



6. EVALUACIÓN

Temas trabajados	Qué aprendimos	Para qué nos servirá lo aprendido	Sugerencias
Presentación del plan de negocios			
Investigación			
Factibilidad			
Viabilidad			
Estructura operativa			

Sesión 4



Plan de negocios Parte B

OBJETIVO

Brindar herramientas conceptuales y metodológicas a los (as) formadores (as) que fortalezcan la gestión de las comisiones empresariales comunales y promover el desarrollo de emprendimientos comunales que se expresen luego en planes de negocios que puedan ser consolidados en proyectos o empresas.

1. NUESTROS SABERES

1. En los grupos de trabajo construimos en forma participativa los conceptos y presentamos en carteles:
 - Factibilidad técnica, económica y financiera para la sostenibilidad del proyecto.
 - Viabilidad socioeconómica, cultural, ambiental y política, para que el proyecto sea socialmente competente.
2. Socialización de los trabajos realizados.

Cuando el plan de negocios se examina, se analizan las alternativas para llevar adelante un proyecto socioeconómico, concluyendo si puede ser o no realizable y su alcances.



2. OTROS SABERES

1. Con el facilitador compartimos el siguiente contenido y confrontamos los conceptos construidos.

FACTIBILIDAD TÉCNICA

Es aquí en donde el plan de negocios pasa su prueba de posible sostenibilidad. Se debe enunciar y evidenciar con soportes verificables que se ha planeado de manera participativa, cuidadosa y que también se han contemplado las posibles dificultades que se pueden presentar al poner en marcha el proyecto para mantenerlo en funcionamiento.

FACTIBILIDAD ECONÓMICA

Tanto en los proyectos productivos como en las empresas de carácter solidario de iniciativa comunal, los excedentes son los que garantizan la sostenibilidad socioeconómica de las organizaciones y de los procesos comunitarios. Por lo cual se debe demostrar aquí en la factibilidad económica que la inversión que debe realizarse está justificada por la ganancia económica que generará para poder hacer inversiones socioeconómicas, sociales, culturales, ambientales y políticas.

FACTIBILIDAD FINANCIERA

Es el flujo de fondos, que sintetiza numéricamente todos los aspectos desarrollados a lo largo del plan de negocios. Su preparación requiere la elaboración de una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto en cuestión, ordenados en forma cronológica.

Una premisa para tener en cuenta es que solamente se deben incluir en el flujo de fondos aquellos ingresos y egresos que estén directamente asociados con el proyecto; es decir, aquellos que no existirían si el proyecto no se realizara. Este es un aspecto por considerar en los casos de proyectos que se implementan en empresas en marcha.

Algunos indicadores financieros que no deben dejar de incluirse en el plan de negocios son los siguientes:

Período de recuperación: se refiere al tiempo que tarda el proyecto en recuperar la inversión y empieza a generar ganancias. Se expresa en meses o años.

Valor actual neto (VAN): es cuantificar el valor de la inversión del proyecto en el momento de iniciar, antes de recibir ingresos. Es el valor de la inversión en el momento cero que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto en pesos que representa la ganancia por la inversión hecha en este negocio y no en otro.

Tasa interna de retorno (TIR): es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio que se quiere emprender.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

En todo proyecto se trabaja con algunos factores sobre los que se tiene poder de decisión (variables controlables) y otros sobre los que solo se pueden realizar estimaciones (variables no controlables).

Algunas de las variables controlables incorporadas al plan son:

-  Precio.
-  Producto.
-  Logística.
-  Promoción.

Las principales variables no controlables en un proyecto son:

-  Competencia
-  Consumidores.
-  Entorno económico, político, legal, cultural y ambiental, entre otros.

VIABILIDAD

Hace alusión al impacto en la calidad de vida de la gente, determinando la incidencia del proyecto o empresa en ella; se tiene en cuenta el marco normativo.

DIRECCIÓN Y GERENCIA

Para tomar una decisión acerca de un proyecto, no solamente hay que tener en cuenta los factores técnicos, económicos y de mercado, sino también quiénes son sus cabezas. Un excelente proyecto puede fracasar si está en manos de personas inadecuadas.

Aquí conviene nombrar a las personas clave de la organización, directivos y asesores, destacar su currículo y sus aportes a la misma, para lo cual se anexarán sus hojas de vida.

CONCLUSIONES

A diferencia del resumen ejecutivo, que es una síntesis de los temas abordados en el plan de negocios, las conclusiones contienen un factor subjetivo, porque la comisión empresarial y el grupo responsable del proyecto deben realizar una interpretación de los hechos. Este es el lugar apropiado para convencer al destinatario del plan de negocios de realizar aquello que se espera de él (comprar, aprobar, invertir, etc.).

Utilizando los datos más significativos de la propuesta (por ejemplo, la clientela, el talento humano, el crecimiento sostenido o el mercado potencial), las conclusiones no deben extenderse y deben motivar a la acción.

3. NEGOCIACIÓN DE SABERES

Después de haber identificado en qué consiste la factibilidad económica, técnica y financiera, además de la viabilidad de un plan de negocios, tomemos el caso del proyecto de Lucho y Margarita, reflexionemos:

- ✎ Acerca de la importancia de estos estudios para la buena ejecución del plan y la sostenibilidad del proyecto.
- ✎ Qué pasaría con el proyecto si no se hacen los correspondientes estudios de factibilidad y viabilidad.



4. SABER Y HACER

En cada uno de los grupos desarrollamos el siguiente trabajo:

FACTIBILIDAD TÉCNICA

GRUPO 1

Aspectos analizados	Posibles dificultades al poner en marcha el proyecto	Posibles alternativas de solución
ENSAYO E INVESTIGACIÓN ¿Se probó el bien o servicio? ¿Cuándo? ¿Cómo? ¿Funciona correctamente? ¿Se conoce otra experiencia similar?		
UBICACIÓN ¿Cómo se decidió o decidirá? ¿Cómo se hará para estar cerca de los clientes y de los proveedores?		
ESCALAS DE PRODUCCIÓN ¿Es posible responder a las ventas previstas con la escala seleccionada? ¿Existen posibilidades de ampliación o reducción de la capacidad?		
PROYECTOS COMPLEMENTARIOS ¿Es necesario desarrollar proyectos complementarios para poner en marcha el proyecto en cuestión? ¿Es posible hacerlo? ¿Quién lo hará? ¿Cómo lo hará? ¿Cuándo lo hará?		
TECNOLOGÍA ¿Cómo se obtendrá la tecnología necesaria para el desarrollo? ¿Ya fue probada? ¿Cómo se adecuará el proyecto a los avances tecnológicos?		
TALENTO HUMANO ¿Hay en el mercado personal calificado para las funciones que se requieren? Y, si no es así, ¿cómo se capacitará?		
MATERIAS PRIMAS O INSUMOS ¿Es constante el abastecimiento? ¿Está sujeto a cambios en el mercado? ¿Existen proveedores alternativos a los seleccionados?		

FACTIBILIDAD ECONÓMICA

GRUPO 2

Costos de ventas	Volumen de unidades y en dinero durante el año												
Comportamiento de ventas en el año													
Costos variables													
Costos fijos													
Comportamiento de costos en el año													
Diferencia entre costos y ventas al año													
Punto de equilibrio													

FACTIBILIDAD FINANCIERA

GRUPO 3

Tiempo / mes	Ingresos \$	Egresos \$	Observaciones
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

ANÁLISIS DE SEGURIDAD

GRUPO 4

Aspectos por evaluar	Datos obtenidos
¿Qué recursos (físicos, económicos, humanos, tecnológicos, etc.) se necesitan para emprender este proyecto?	
¿Dónde y cómo se obtendrán?	
¿Cuáles son los desembolsos necesarios para poner en marcha el proyecto? ¿Cómo se financiarán?	
¿Cuál es el monto de la inversión inicial?	
¿Se ha hecho un estudio que garantice que el proyecto es viable técnicamente?	
¿Cuáles son los principales problemas que se deben solucionar durante la puesta en marcha y una vez que el proyecto esté funcionando?	
¿Cuáles son y cómo se han establecido los precios de los productos o servicios?	
¿Cuáles son los costos fijos que deberán afrontarse? ¿Cuáles son los costos variables del proyecto?	
¿Cuál es el punto de equilibrio, es decir, el punto en el que la empresa no ganaría ni perdería?	
¿Cómo se distribuyen los ingresos y egresos a lo largo del tiempo?	
¿Qué señalan los indicadores financieros?	
¿Cuál es el período de recuperación de la inversión?	
¿Cuál es la tasa interna de retorno (TIR)?	
¿Cuál es el valor actual neto (VAN) del proyecto?	
¿Cómo se modifican los resultados al variar los principales supuestos sobre los que se basa el flujo de fondos?	

VIABILIDAD

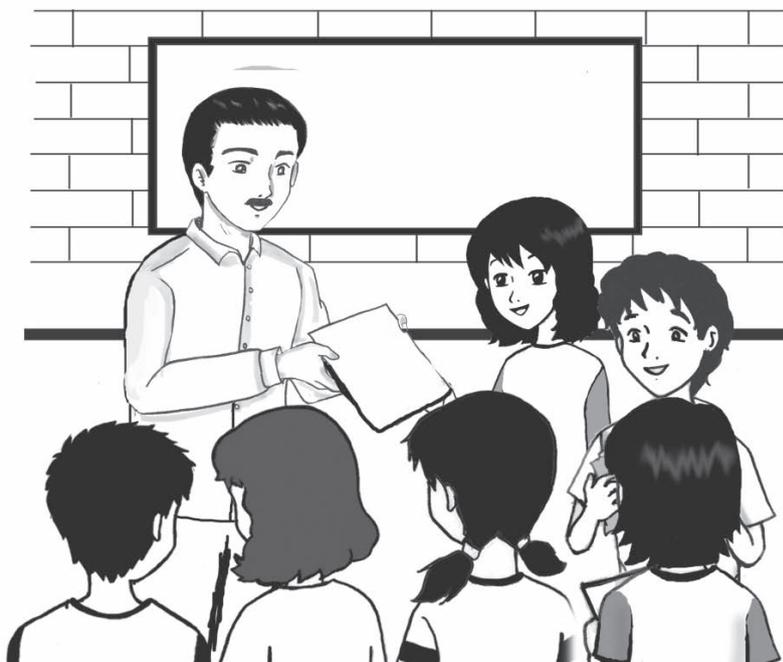
GRUPO 5

Aspectos	Posibles dificultades al poner en marcha el proyecto	Posibles alternativas de solución
<p>Socioeconómicos</p> <p>¿La remuneración a los(as) trabajadores(as) es justa y equitativa?</p> <p>¿Los ingresos que obtendrán las personas permitirán mejorar sus condiciones de vida?</p> <p>¿En qué aspectos?</p> <p>¿En qué nivel los excedentes de los procesos económicos permiten a la organización comunal ejecutar sus tareas frente a la comunidad de entorno?</p>		
<p>Sociales</p> <p>¿Cuáles serán los programas de educación y bienestar social que permitirán a los(as) trabajadores(as) mejorar su calidad de vida?</p> <p>¿Cuáles serán los programas de educación y bienestar social que permitirán a la comunidad de entorno mejorar su calidad de vida?</p>		
<p>Culturales</p> <p>¿Cuál es el aporte del proyecto a la construcción de comunidad en el entorno de la organización comunal?</p> <p>¿Cómo se evidenciará el impacto del proyecto en el mejoramiento de la cultura respecto de la solidaridad, la autogestión y la democracia?</p>		
<p>Políticos</p> <p>¿Cómo se evidenciará el impacto del proyecto en la participación de la organización comunal en la toma de decisiones en procesos para el bien común y del desarrollo local?</p> <p>¿Cuáles serán los indicadores que permitirán medir el impacto del proyecto en la participación comunitaria para el bien común y el desarrollo local?</p> <p>¿Cómo se evidenciará que el proyecto aporta elementos para el fortalecimiento del capital social en su nivel de acción?</p> <p>¿Cómo medir la cualificación de la participación de las personas de la organización comunal?</p>		
<p>Ambientales</p> <p>¿Cuáles son las potencialidades del proyecto respecto al cuidado del ambiente?</p> <p>¿Cumple el proyecto con la normativa ambiental? ¿Cuáles son las limitaciones del proyecto respecto del ambiente?</p> <p>¿Cómo dispondrá el proyecto sus residuos sólidos y líquidos?</p> <p>¿Cuál será el aporte del proyecto al cuidado del ambiente respecto del agua, aire, suelo y relaciones humanas, familiares y organizacionales?</p>		

DIRECCIÓN Y GERENCIA

GRUPO 6

Nombres y apellidos	Cédula de ciudadanía	Dirección/Ciudad	Cargo en la organización	¿Tiene experiencia en este tipo de proyectos?	
				Sí	No



5. COMPROMISOS

Complementar la información organizada en esta sesión y anexar soportes, los cuales son de gran importancia para sustentar el proyecto.



6. EVALUACIÓN

Temas trabajados	Qué aprendimos	Para qué nos servirá lo aprendido	Sugerencias
Factibilidad técnica			
Factibilidad económica			
Factibilidad financiera			
Análisis de sensibilidad			
Viabilidad			
Dirección y gerencia			

Sesión 4



Plan de acción para buscar cofinanciación

OBJETIVO

Entregar a los (as) facilitadores (as) elementos conceptuales y metodológicos para orientar la identificación de cofinanciación para el plan de negocios, luego de haber desidido en la comisión empresarial si dará origen a un proyecto o a una empresa de carácter solidario y de iniciativa comunal.

I. NUESTROS SABERES

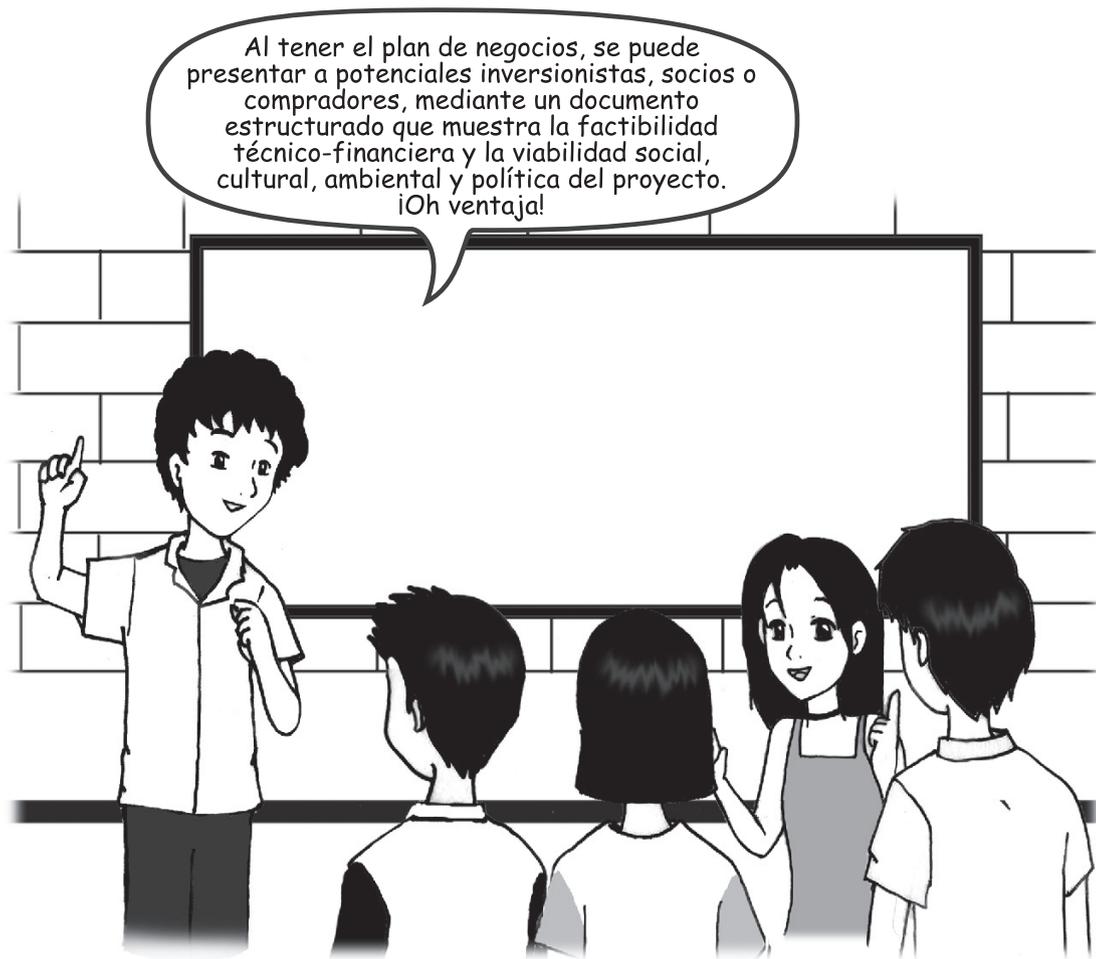
Teniendo ya redactado el documento final del plan de negocios, en plenaria, mediante la dinámica de la lluvia de ideas, consignando las propuestas en carteleras y con la orientación del facilitador, se reflexiona sobre los siguientes interrogantes:

- ✎ De los recursos que requiere el plan de negocios para su implementación, ¿con cuáles contamos, tanto en la comunidad sujeto de acción como en la organización comunal?

Actor	Recursos en especie	Recursos en dinero	Proceso para obtenerlos
Comunidad sujeto de acción			
Directivos de la organización comunal			

- ✎ ¿Qué tipo de organizaciones locales, regionales, nacionales o internacionales cofinancian este tipo de proyecto?

Entidad y/o instancia a donde se presentará el plan de negocios	Dirección o lugar de la reunión	Persona(s) con la(s) que se reunirán	Fecha y hora	Personas del equipo responsables de la presentación del plan de negocios



2. OTROS SABERES

A la hora de presentar el plan de negocios para buscar su cofinanciación además de buena presentación y seguridad en la actitud de las personas que lo harán, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Para la presentación escrita del plan de negocios

Es necesario que la presentación escrita del plan de negocios se haga de manera muy cuidadosa y atractiva, ya que es la imagen del proyecto frente al potencial socio o inversionista.

Aspectos que se deben tener en cuenta para la redacción y presentación del plan de negocios:

-  Debe ser de una extensión de 25 a 35 páginas, incluyendo los anexos.
-  Se debe anillar en una carpeta, preferiblemente con tapa transparente para incluir una carátula de presentación atractiva.
-  El documento debe tener márgenes amplios, lo cual tiene dos finalidades presentar de manera aireada el texto y facilitar al lector hacer anotaciones durante su lectura.
-  El documento debe contener un índice para facilitar al lector la búsqueda de los capítulos del plan.
-  Es importante empezar cada sección en una página nueva, ya que esto mejora la presentación y facilita la búsqueda de capítulos.
-  Se deben utilizar en el documento ilustraciones y gráficos, pero sin abusar de este recurso. Los gráficos ayudan a mejorar la comprensión de la información, pero en exceso pueden dificultar la lectura del plan. En todos los casos, hay que asegurarse de explicar claramente los datos que se utilizan en cada gráfico, incluyendo las fuentes.
-  En lo posible, las hojas que se utilicen para la presentación deben llevar membrete de la organización comunal, lo cual permite posicionarla en la mente del lector.
-  Los capítulos deben guardar coherencia entre sí, tanto en la redacción como en la consistencia de la información que los sustenta.

2. Para la presentación oral del plan de negocios

-  Para lograr un buen impacto a la hora de presentar a probables cofinanciadores, el plan de negocios, debe contar con ayudas audiovisuales en lo posible, pues estas le otorgan mayor fuerza.
-  Es más convincente la presentación del plan de negocios cuando la hacen sus autores, pues permite mayor seguridad en el manejo de la información y posibilita aclaraciones de primera mano en caso de ser requeridas.

 Para la presentación oral, vale la pena tener en cuenta los siguientes puntos:

- Antes de la presentación, conozca quiénes son las personas a las que presentará el plan de negocios, qué grado de interés tendrán en el proyecto y cuánto tiempo tendrá disponible para exponer. Estos aspectos son clave para la organización de una buena presentación.
- Es importante que quien exponga el plan de negocios sea consciente de la necesidad de cautivar a la audiencia, mostrando conocimiento, entusiasmo y confianza. Además, el expositor debe ser capaz de responder correctamente las preguntas que le harán. Es recomendable hacer un ensayo con las personas del grupo para pedirles orientaciones con el fin de ser más efectivo.
- El manejo del tiempo debe ser cuidadoso, pues lo importante es exponer los puntos necesarios para motivar y luego brindar tiempo suficiente para que las personas interesadas pregunten.
- Una buena exposición debe durar entre 15 y 20 minutos, después de este tiempo el auditorio pierde la atención.
- Al empezar deje claro que se hará primero la presentación y que luego se dará paso a las preguntas por parte del auditorio, pero prepárese para manejar las interrupciones si se dan: uno, sin molestar y dos, sin perder el hilo de la exposición.
- Cuando llegue el momento de las preguntas, si no tiene la respuesta adecuada, solicite ayuda a sus compañeros si están presentes, de lo contrario declare no tener certeza en la información y comprométase a averiguarlo para dar la respuesta acertada. En lo posible esto no debe pasar, pues el expositor debe estar bien preparado y conocer muy bien el plan de negocios.
- Al igual que las conclusiones del plan escrito, los últimos cinco minutos de la presentación son clave. Es el momento para utilizar la pasión y poner la atención del auditorio en el posible impacto cualitativo en cuanto a la calidad de vida de la comunidad sujeto de acción y cuantitativo respecto a las cifras y la sostenibilidad del proyecto.
- Es importante entregar al auditorio el documento de la presentación, pues esto brinda mayor seguridad y además permite hacer comentarios en los puntos de mayor interés, ayudando a mantener la atención.
- Recuerde que para toda exposición se debe tener plan A, B y C. La proyección multimedia permite ampliación de la imagen e incorpora animación y sonido (no abuse de ellos, saturando la presentación), lo que sirve como plan A. Los equipos pueden fallar a última hora, por eso es importante tener un plan B, que consiste en llevar consigo los mínimos acetatos posibles para hacer la presentación. Aun así el fluido eléctrico también puede fallar, por lo que además del documento que se va a entregar es recomendable que lleve unas buenas carteleras con la información necesaria.
- Siempre es bueno tener a mano el tablero o un papelógrafo: como un espacio para hacer algunas gráficas o explicar algún proceso.

3. NEGOCIACIÓN DE SABERES

Realizar en grupo el siguiente ejercicio:

Las personas del equipo responsables de la presentación del plan de negocios fortalecen sus habilidades sustentando ante la plenaria. Es necesario, por la naturaleza solidaria del emprendimiento, que todas las personas de la comunidad sujeto de acción lo conozcan y manejen, no solo para sustentarlo en una eventual visita de los posibles cofinanciadores, sino porque ello además de generar identidad y pertenencia hace más viable la implementación del proyecto.



4. SABER Y HACER

Ser emprendedor requiere conocer y desarrollar la ruta del emprendimiento comunal. Como ya lo hemos visto todos los momentos de la ruta son importantes y valiosos para alcanzar las metas trazadas, pero la prueba de oro es saber vender el plan para hacerlo realidad. Por eso, llegó la hora de evaluar los resultados de las presentaciones realizadas para centrar la atención y esfuerzos en los más interesados en cofinanciar el proyecto.

Por grupos evalúen los resultados de las presentaciones teniendo en cuenta:

Entidad y/o instancia a donde se presentó el plan de negocios	Logros	Dificultades	Alternativas	Acciones por seguir

5. COMPROMISOS

Al igual que Margarita y Lucho, siendo conocedores de las necesidades sociales, ambientales, políticas, económicas y culturales de la comunidad en que vivimos y habiendo desarrollado un plan de negocios para atenderlas, llegó la hora de seguir buscando posibles cofinanciadores y no desfallecer, se sabe que tocar la puerta no es entrar, pero “el que busca encuentra”.

Con la experiencia adquirida, a partir de las presentaciones hechas y de la evaluación realizada, se debe hacer el plan de acción para atender las alternativas de solución diseñadas, planeando las acciones por seguir:

ACCIONES POR SEGUIR CON LOS POTENCIALES COFINANCIADORES	¿QUÉ VAMOS A HACER?	¿CÓMO LO VAMOS A HACER?	¿QUIÉNES LO VAMOS A HACER?	¿CON QUÉ LO VAMOS A HACER?	¿DÓNDE LO VAMOS A HACER?	¿CUÁNDO LO VAMOS A HACER?

6. EVALUACIÓN

Temas trabajados	Qué aprendimos	Para qué nos servirá lo aprendido	Sugerencias
Sesión introductoria autodiagnóstico de la organización comunal			
Sesión 1 Emprendimiento comunal			
Sesión 2 Comisiones empresariales			
Sesión 3 Plan de negocios parte A			
Sesión 4 Plan de negocios parte B			
Sesión 5 Plan de acción para buscar cofinancia- ción			

BIBLIOGRAFÍA

- ASHOKA. *Emprendedores sociales McKinsey & Company*. Sao Paulo: Peirópolis, 2004.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 743 del 2002. CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Ley 454 de 1998.
- CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto 2350 del 2003.
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA (DANSOCIAL). Cartilla curso básico de economía solidaria. 2004.
- DANSOCIAL. *Metodología para la promoción y fortalecimiento de empresas solidarias (MPFES)*. 2001.
- DANSOCIAL, Compilado por. *Derecho a solidarizarse*. Julio del 2005.
- DANSOCIAL. Resolución 360 del 21 de junio del 2005.
- DANSOCIAL. Cartillas de la 1ª a la 20. Imprenta Nacional: 2002.
- ISAACS, Davis. *La educación de las virtudes humanas*. Santander: Eúnsa, 1988.
- LEONTIEV, Alexei. *Actividad, conciencia y personalidad*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación, 1980.
- MARIÑO, Germán. *Aprender a aprender. Sistema de formación permanente*. ICBF: 1992.
- MINISTERIO DE DESARROLLO, REPÚBLICA DE COLOMBIA. *Manual de creación de empresas*. 2001.
- OROZCO VARGAS, Julio. *El libro de los valores*. Bogotá: Casa Editorial El Tiempo, 2002.
- SARMIENTO, Narváez, Alfredo. *Pedagogía y cultura solidaria en el horizonte de una sociedad comunitaria y un Estado comunitario*.
- En DANSOCIAL, compilación realizada por Derecho a solidarizarse. 2005.
- SILVADUARTE, Jorge Enrique. *Cómo iniciar su propio negocio. El perfil del empresario*. Bogotá, D.C.: Escuela de Administración de Negocios (EAN), 2002.
- DE TOCQUEVILLE, Alexis. *La democracia en América Latina*. Barcelona: Editorial Orbis, 1969, p. 198. En TORO, A. José Bernardo. *El ciudadano en la construcción de lo social*. Bogotá: CEJA, 2000.
- TORO, Jacqueline y otros. *El desarrollo de la personalidad emprendedora: una opción de vida*. Bogotá, D. C.: Escuela de Administración de Negocios (EAN), 2000.

