

UNIDAD TEMÁTICA

03

# LA ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES DE ECONOMÍA SOLIDARIA

# CONTENIDOS UNIDAD TEMÁTICA 3

## Fundamentos de Administración en la organización Solidaria:

- Organización, Dirección, Coordinación, Autocontrol, Autogestión. Planeación.
- Plan de negocios de la organización solidaria.
- Proyecto Educativo Social Empresarial - PESEM.
- Balance Social.
- Mercadeo social en las organizaciones solidarias.



# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

- **Concepto de Administración:** es una ciencia social encargada de gestionar, direccionar y controlar los recursos de una empresa para obtener de ellos el máximo provecho. Cuando nos referimos a recursos, hablamos del aspecto económico y también del humano, como un aspecto importante para la evolución y avances a nivel empresarial. La administración es aplicable a empresas, instituciones y hasta en la vida diaria. Para ello es necesario establecer normas que permitan administrar los recursos, en pro de alcanzar objetivos establecidos.
- Los fundamentos administrativos se pueden definir como las reglas que permiten establecer un plan de desarrollo empresarial, ponerlo en marcha

- y determinar si los resultados obtenidos fueron o no los esperados.
- Los fundamentos administrativos para la adecuada administración de la organización solidaria son:
  - 1- Organización, 2- Dirección, 3- Coordinación, 4- Autocontrol, 5- Autogestión y 6- Planeación
  - Estos fundamentos de la organización, son indispensables para que cualquier empresa solidaria logre su adecuado funcionamiento, sin importar su actividad, tamaño o antigüedad.



# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

**1. ORGANIZACIÓN:** es la acción de convertir los planes, programas y proyectos en operaciones y tareas concretas. Significa: el acto de organizar, estructurar e integrar recursos y organismos, estableciendo relaciones entre ellos y sus respectivas atribuciones. Todo ello con el objetivo de lograr las metas y objetivos, al estar alineadas con la visión y la misión.

Organizar responde a las preguntas: ¿Quién va a realizar la tarea?, implica diseñar el organigrama de la empresa solidaria, definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿Cómo se va a realizar la tarea?; ¿Cuándo se va a realizar?; mediante el diseño de proceso de negocio, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal.

La administración se vale de técnicas de organización para trabajar, bajo parámetros específicos que contribuyan a evitar interpretaciones erróneas. Las técnicas de organización que destacan son:

→ **Organigrama:** es la representación de la estructura de una organización formal que muestra niveles jerárquicos, autoridad, responsabilidad y relaciones entre niveles existentes dentro de ella.

→ **Manuales:** Documentos detallados cuya estructura, valores y procedimientos, que establecen el orden y sistema en las actividades que se desarrollan, al asentar por escrito todas las normas y principios que

rigen el mismo orden y llevan a la empresa a diseñar controles de las prácticas cotidianas.



# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

→ **Diagramas de flujo:** es la representación simbólica y gráfica de la secuencia lógica que se sigue en un conjunto de actividades, documentos, archivos y los puestos de trabajo que intervienen en un procedimiento detallado. Facilitan comprender la secuencia de cada una de las actividades de las diferentes áreas de la Empresa.

→ **Análisis del puesto:** define los puestos de trabajo que existen en la organización y el comportamiento que se requiere para el correcto funcionamiento de cada uno de ellos.

→ **Descripción del puesto:** es una técnica en la que se reclasifican, pormenorizadamente, las labores que se desempeñan, en una unidad de trabajo

específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo ejecuta.



# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

**2. DIRECCIÓN (Concepto)** : función administrativa que busca influir en las personas de la empresa para que de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa y de su unidad funcional. Dirigir, es la influencia positiva y voluntaria (que implica persuadir), para que todo lo que se ha planeado y organizado, se pueda realizar; en términos coloquiales, significa «hacer que las cosas se hagan» y la probabilidad de que se logre dicho objetivo aumenta cuando ejercemos sobre los miembros de la empresa (trabajadores), el liderazgo, la motivación, la comunicación y la supervisión efectiva.

Las empresas sin seres humanos son meramente estructuras, sin movimiento, sin cambio, ni evolución; el ser humano

es el único elemento que puede modificar esa estructura, desarrollo que se realizará mediante el trabajo

La dirección es importante porque:

1. Se logra la motivación de los recursos humanos de la empresa y al propio administrador.
2. Se logra el movimiento de forma sinérgica aplicando la comunicación.
3. Lo establecido en la planeación y organización se pone en movimiento como un proceso continuo.
4. Se crea un buen clima en la empresa entre colaboradores y directivos.

5. Se toman decisiones para lograr lo que la empresa quiere en el futuro.

6. Es una de las bases para que se aplique el control.



# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA



## 2. DIRECCIÓN (etapas) :

**A → Toma de decisiones:** es la responsabilidad más importante del administrador, por eso, es determinante que se realice con eficiencia y eficacia, para que la organización alcance sus objetivos.

**B → Integración:** el administrador elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas, para ejecutar los planes.

**C → Motivación:** es un factor importante en cualquier fase del proceso administrativo, pero especialmente en la dirección es tema obligatorio, su importancia radica en que es aplicable al cien por ciento al recurso humano, ya

que no se puede considerar líder a nadie, si no está motivado él mismo y no sabe proyectar ese entusiasmo a sus colaboradores.

**D → Comunicación:** proceso de doble sentido por el que se intercambia información, con un propósito. Esta comunicación se da entre las personas que trabajan en una empresa o tienen contacto con ella.

**E → Autoridad:** es la base legítima del poder, por tanto, existe ese derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento.

**F → Delegación:** se considera un acto elemental en la administración porque es necesaria para que exista una empresa. La delegación es

la concesión de autoridad y la responsabilidad para actuar.

**G → Liderazgo:** es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación para la consecución de uno o más objetivos específicos en el proceso de la comunicación humana. Un buen liderazgo redundará en un mejor rendimiento de la empresa, con colaboradores satisfechos y comprometidos.

**H → Supervisión:** es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al asignar y dirigir el trabajo de un grupo de subordinados sobre quienes ejerce autoridad, para lograr de ellos su máxima eficiencia con satisfacción mutua. Su objetivo principal es aportar a la consecución de las metas y objetivos trazados.

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

**3. COORDINACIÓN (concepto)** : proceso que implica relacionar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos de una empresa, con el objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito. Es darle las proporciones que convienen para que puedan llenar su papel de una manera segura y económica. La coordinación implica correlacionar, ajustar y armonizar esfuerzos, pero también lograr la convergencia de conductas humanas para alcanzar los fines de la organización.

• **Mecanismos de coordinación:**

**A** → Comunicación (flujo de información y conocimientos).

**B** → Adaptación mutua.

**C** → Autoridad.

**D** → Supervisión.

**E** → Normalización (establecimiento de normas y estándares).

**F** → Contratos.

**G** → Cooperación.

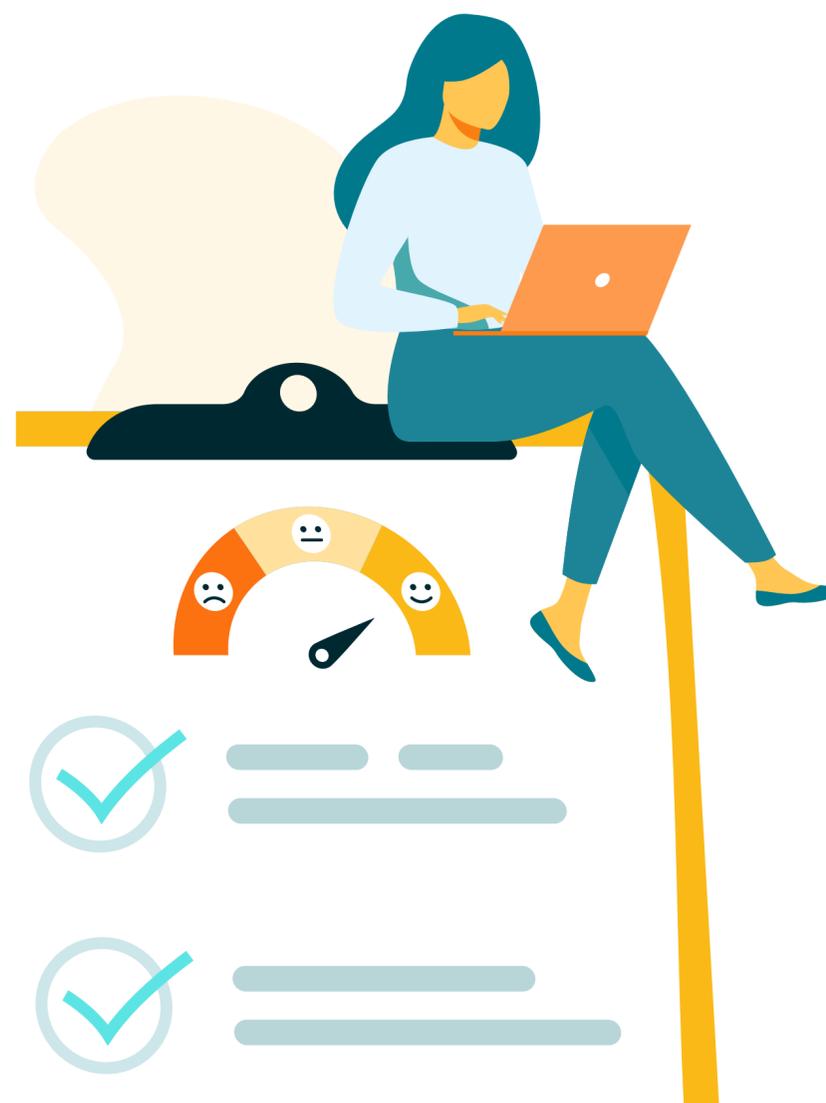
**H** → Rutinas.

**I** → Cultura.



# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

**4. AUTOCONTROL (concepto):** tiene como propósito medir el desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la organización, con base en los objetivos formulados para alcanzarlos. El autocontrol en la empresa de economía solidaria se convierte en un mecanismo de gestión de las juntas de vigilancia, juntas de control social, comités de control social y comités sociales, u otra denominación, así como, de la Revisoría Fiscal. Son organismos de control y vigilancia, porque han sido nombrados por la asamblea de asociados, como mecanismos de autocontrol empresarial, con el fin de adelantar el control social, financiero, económico y contable de la organización.



**El control social**, está relacionado con el elemento de asociación de las entidades solidarias y hace referencia al control de resultados sociales, de los procedimientos para el logro de dichos resultados, así como a los derechos y obligaciones de los asociados. Su finalidad principal es verificar que el organismo de administración permanente de la empresa solidaria cumpla a cabalidad con lo dispuesto en las leyes, los estatutos de la entidad, así como en los diferentes reglamentos, incluidos en los fondos sociales y mutuales. Esto incluye la verificación de la correcta aplicación de los recursos destinados a los fondos sociales legales de Educación y Solidaridad, cuando hubiere lugar a ello, por lo tanto, debe disponer de los presupuestos necesarios para su verificación. También debe adelantar las investigaciones, cuando sea necesario, en caso de violación de las normas legales y estatutarias.

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

## 4. AUTOCONTROL : Características del control social

→ **Control social Interno:** como se desprende del hecho de ser un control ejercido por los propios asociados, se trata de un control interno que no puede delegarse en terceras personas, sean estas ajenas a la organización (por ejemplo un auditor externo) o empleados de la misma, pero no vinculados como asociados (ejemplo, un auditor interno).

Son los asociados quienes en desarrollo del principio de autogestión, deben ejercer el control social de la organización de economía solidaria.

→ **Control social técnico:** debe ser un control idóneo, que sea eficiente y eficaz, para que los asociados puedan

supervisar cabalmente la gestión de la organización solidaria. En este sentido se pueden aplicar los tipos de control existentes: **a-** Preliminar o preventivo: previo a la iniciación de los proyectos de impacto social de la organización **b-** Concurrente: se lleva a cabo durante la vigencia del programa, (Ejemplo: Pesem) para garantizar que se realice dentro del tiempo señalado y conforme a lo planeado. **c-** Posterior o de Retroalimentación: los resultados de proyectos y programas anteriores se pueden emplear para ajustar resultados que no hayan cumplido cabalmente las metas trazadas.



# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

**5 . AUTOGESTIÓN (Concepto):** La autogestión es la capacidad del ser humano de dirigir y orientar su vida y las acciones que ella demanda, ya sea de manera individual o comunitaria (en unión con otros seres humanos). Es unir los esfuerzos a partir de la planeación, dirección, ejecución y control de las acciones para lograr las metas y/o objetivos, en cualquiera de las actividades que adelante de manera colectiva, en el grupo social, organización u empresa.

La autogestión en la empresa solidaria se adelanta desde los diferentes roles que desempeñan sus integrantes, por esto, es la respuesta de la cooperación. Significa esto que la autogestión se expresa en la autoayuda, autosuficiencia, el autocontrol y participación de cada persona en la organización para que el trabajo y el pensamiento de todos tengan oportunidad

de ser aprovechados.

Características de la Autogestión en la Empresa Solidaria:



**A → Participativa:** significa que de manera implícita o explícitamente todos los asociados deben tomar parte en la gestión de la empresa, ya sea atendiendo de manera directa esta responsabilidad o asumiendo posiciones de apoyo.

**B → Directa o Delegada:** es directa cuando el asociado asume la responsabilidad de hacer parte de la gestión de la empresa, acepta la elección realizada por el colectivo social o asume roles dentro de las actividades de la organización. Es delegada cuando el número de asociados es muy numeroso en la empresa y, por lo tanto, se abre la posibilidad de la representación, que es asumida por un asociado y no por personas ajenas a la empresa solidaria.

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

**C → Solidaria:** se refleja este valor en la gestión mediante el compromiso, respaldo y apoyo en todos los actos propios de la autogestión. Por lo tanto, la solidaridad implica para cada asociado, un conocimiento de funciones, deberes y responsabilidades de la gestión, una actitud de compromiso permanente con la empresa.

**D → Cooperada:** la cooperación en la gestión surge frente a las dificultades. Algunas personas presentan en la gestión de la empresa estas deficiencias de manejo, falta de experiencia, conocimientos, habilidades y destrezas que deben ser suplidas por el apoyo de quienes las poseen. En la empresa solidaria se presenta la unidad de acción, la cual debe ser exitosa, el fracaso por otra parte será de todos.

**E → Social:** el carácter asociativo de la empresa la identifica como organización social, cuya condición esencial se encuentra en que los intereses individuales ceden frente a los intereses del colectivo. El carácter social de la gestión significa que la responsabilidad es de todos.

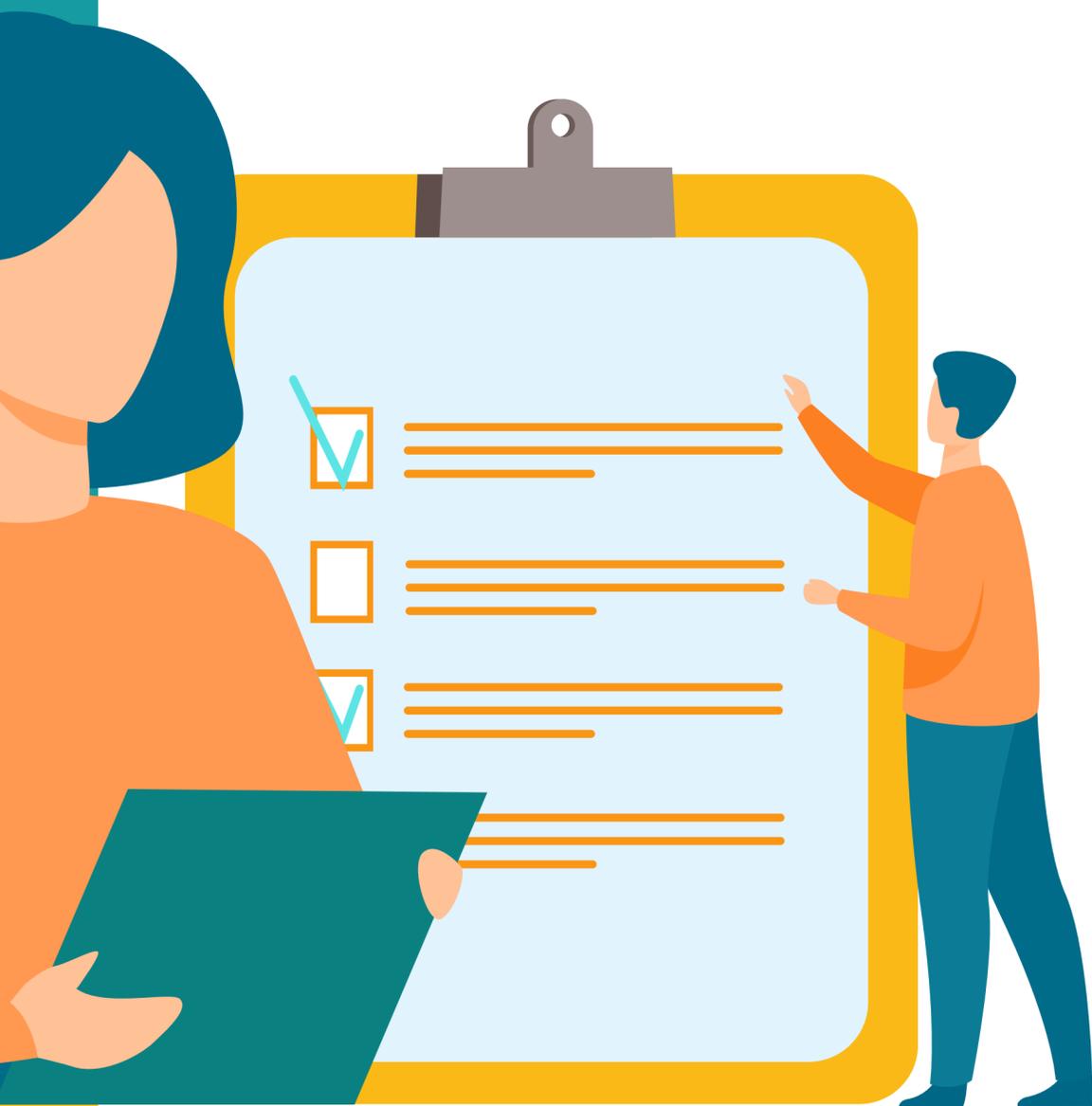
**F → Democrática:** la participación democrática es libre y autónoma, se decide por votación y la mayoría determina quienes gestionan la empresa, los servicios y demás aspectos funcionales de la Empresa.

**G → Rotativa o alternada:** con el deber de dar oportunidad a todos los asociados de participar y experimentar la responsabilidad que genera la dirección de la empresa por períodos de tiempo que pueden ser diferidos,

serán elegidos para su participación directa. Esto motiva al asociado y lo impulsa a desarrollar conocimientos y habilidades que contribuyen a la superación personal, profesional, a sentirse empresario y gestor al conocer las funciones y el quehacer de la gestión empresarial.



# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA



**6. PLANEACIÓN (concepto):** : es la etapa inicial del proceso de administración que consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, es así como establece los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y cifras necesarias para su realización. En ella se fijan los objetivos, planes, programas, presupuestos y políticas de la empresa que en el futuro próximo permitirán el desarrollo de las actividades en forma ordenada, coordinada y con las metas y objetivos definidos.

La planeación en la empresa asociativa tiene características que las diferencian de otro tipo de empresas como las capitalistas, una de ellas es la participación

democrática de sus integrantes. Así entonces, se habla de planeación participativa, como una herramienta de gestión, que se ve desarrollada por etapas consecutivas, orientadas a dar respuesta a las necesidades de un colectivo empresarial. Para lo cual se combina la acción de planificación con procesos educativos de capacitación, actualización y formación que proporcione los elementos necesarios para que los integrantes de la organización interaprendan y cohesionen la identidad y pertenencia a la empresa. Es decir, que el proceso planificador se interiorice en el asociado, como una forma que facilita las decisiones acertadas. Un segundo objetivo es que la empresa incorpore los procesos de planeación participativa a la cultura de la organización.

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

LA PLANEACIÓN COMO MECANISMO DE CAPACITACIÓN SOCIAL Y PLANIFICACIÓN PARTICIPANTE DOBLE OBJETIVO

INCORPORAR AL ASOCIADO EN SUS ROLES DE DUEÑO, GESTOR Y USUARIO

CONSOLIDAR LA CULTURA DE LA PLANIFICACIÓN PARTICIPANTE Y DEMOCRÁTICA EN LA ORGANIZACIÓN



LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA TIENE UNA DOBLE CONFORMACIÓN: COMBINA CAPITAL, TALENTO HUMANO, TRABAJO Y TÉCNICAS PARA PRODUCIR BIENES Y SERVICIOS. Y ES UNA ASOCIACIÓN DE PERSONAS QUE COMPARTEN IDEAS, VOLUNTADES, PROPIEDAD, PODERES, RIESGOS Y RESULTADOS

# FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

## 6. PLANEACIÓN:

### Planeación Estratégica :

es una herramienta de planificación de efectos duraderos e invariables de la dirección de la empresa. Es un proceso de planeación a largo plazo, teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de los asociados, y un análisis del contexto externo, económico, de mercado, social, político, nacional o internacional donde se desenvuelve.

Una estrategia es una idea rectora que orienta la acción y las decisiones cotidianas del colectivo, directivos y empleados a través del tiempo. En la empresa de economía solidaria, la Planeación estratégica, es de gran importancia pues es con esta herramienta que se deben obtener los resultados que a continuación se detallan:

**A** → Establecer la Misión, visión, objetivos y propósitos de la empresa solidaria.

**B** → Programar servicios y actividades económicas las cuales se recogen en un portafolio de servicios empresariales.

**C** → Desarrollar sistemas, áreas o dependencias empresariales.

**D** → Establecer puntos de control y evaluación de resultados.

**E** → Asignar recursos.

El desarrollo de la planeación estratégica requiere la participación de los asociados, organizados en equipos de trabajo, para el análisis de los di-

ferentes aspectos y la toma de decisiones en colectivo. En este proceso se asumen responsabilidades compartidas y la importancia del cambio y el mejoramiento de la empresa en las áreas analizadas.



# PLAN DE NEGOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

**PLAN DE NEGOCIOS (concepto):** es un documento estratégico en el cual se plasma la manera en que la organización solidaria prestará sus servicios y cómo logrará sus metas en un periodo determinado.

Deben considerarse en la elaboración del plan de negocios los siguientes aspectos:

1. **La empresa:** nombre, misión, valores y objetivos.
2. **Análisis del entorno:** análisis interno y análisis externo.
3. **Plan de mercadeo:** análisis del mercado, estrategias de mercadeo y presupuesto de mercadeo.

4. **Plan de operación:** descripción técnica de los productos y servicios, necesidades y requerimientos, localización e infraestructura, proceso de producción o prestación de los servicios y presupuesto de operación.

5. **Plan organizacional y administrativo:** constitución legal, estructura organizacional, equipo de trabajo actual, estrategias de fidelización y de retención del personal, alianzas estratégicas y presupuesto organizacional y administrativo, organismos de dirección y control, compromisos con la entidades de control supervisión y demás obligaciones con las entidades del Estado.

6. **Análisis y planeación de respuesta a los riesgos:** análisis cualitativo de los riesgos, respuesta ante los riesgos.

7. **Plan financiero:** supuestos y políticas, inversión inicial, capital de trabajo, punto de equilibrio, estructura y fuentes de financiación, flujo de efectivo.

8. Cronograma de implementación.

9. Resumen ejecutivo.



# PLAN DE NEGOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

## Ventajas del plan de Negocios:

1. Es una herramienta útil para proyectar el crecimiento y fortalecimiento, por ende, el éxito de la organización.
2. Permite la previsión y la planificación financiera de la empresa, de esta manera establecer metas concretas para lograr los objetivos propuestos.
3. Da claridad sobre los objetivos y estrategias de la organización, para esto utiliza indicadores en pro de saber su ritmo de crecimiento e implementar las mejoras que sean necesarias para alcanzar las metas.
4. Es una base para negociar oportunidades de financiación o inversión, en el que se otorga el capital requerido para lograr exitosamente los objetivos trazados.
5. Permite evaluar puntos fuertes o débiles para mejorarlos o corregirlos, así optar e implementar las soluciones oportunas.
6. Es una valiosa herramienta como estrategia de merca-

deo y fortalecimiento de la marca o imagen institucional. Si el público objetivo conoce bien los servicios, será más fácil el reconocimiento y crecimiento de la Entidad Solidaria.



# PLAN DE NEGOCIOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLIDARIA

## Desventajas del Plan de Negocios:

1. Puede llevar mucho tiempo y esfuerzo para crearlo, ya que es necesario incluir los diferentes aspectos de la empresa y, dependiendo de su tamaño, se convierte en una tarea titánica.
2. Es difícil cambiar de rumbo en el caso de que las condiciones del mercado cambien o las bases utilizadas para su elaboración hayan sido incorrectas.
3. Es costoso si debe ser actualizado periódicamente. Puede requerir ajustes si hay que modificar las bases iniciales con las se preparó, por ejemplo, cambio de normas o de público objetivo, lo que lo hace inviable.
4. Pueden no ser confiables, ya que se crean con la expectativa de que todo salga conforme a lo planeado. Se debe ser realista sobre los obstáculos, desafíos e imprevistos que surgirán en la ejecución del proyecto empresarial.



# PROYECTO EDUCATIVO SOCIAL EMPRESARIAL - PESEM

- **Origen del PESEM en Colombia:** el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, Dansocial, y el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, mediante la Directiva 031 de 2000, fijaron las directrices para la promoción y el desarrollo de los programas educativos que deben adelantar las organizaciones de economía solidaria del país. Un instrumento central que se establece en estas directrices como clave para que estas organizaciones cumplan sus objetivos educativos es el Proyecto Educativo Socio Empresarial Solidario, PESEM.



- **Marco Jurídico:** Ley 79 de 1988, Artículo 88, Ley 30 de 1992, Ley 115 de 1994, Ley 454 de 1998, Directiva 031 de 2000 de Dansocial, Resolución 194 de 2001 de Dansocial, Ley 715 de 2001, Ley 863 de 2003, Ley 1819 de 2016, Decreto 2880 de 2004, Resolución 221 de 2007 de Dansocial, Resolución 426 de 2008 de Dansocial, Circular Básica Jurídica 2020, Plan Decenal y Política de la Educación en Colombia, Manifiesto de Paipa 2018-2030, Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, 2030.

- **Educación Solidaria y concepto del PESEM:** la Educación Solidaria busca consolidar procesos de autogestión empresarial en función del desarrollo sostenible de la calidad de vida de los asociados y de la comunidad en general. El desarrollo socio - empresarial - solidario es el conjunto de procesos interrelacionados, que

son producto de la cultura de la participación democrática, de los asociados y de la producción de bienes y servicios, encaminados a satisfacer las necesidades sociales y generar excedentes, desde una estructura empresarial autosostenible que interviene en el bienestar de los asociados de sus familias y de la comunidad del entorno.

- **Instrumentos del Desarrollo Empresarial Solidario:** en su orden se encuentran: el plan de desarrollo de la empresa solidaria, el Proyecto Educativo Socio Empresarial - PESEM, los estados de resultados que están constituidos por el balance social, contable y económico; los cuales se articulan y se retroalimentan mutuamente, además de instrumentos que de manera transversal, identifican, fortalecen y potencian procesos en pro del desarrollo de la empresa solidaria. Los procesos educativos que deben adelantar las organizaciones solidarias se

# PROYECTO EDUCATIVO SOCIAL EMPRESARIAL - PESEM

fundamentarán en los siguientes principios (directiva 031 de 2000, ítem 2, p.1):

**1** - Percibir de manera integral al asociado como ser humano, como persona, agente social participativo y productivo para su plena realización individual y grupal.

**2** - Estimular y generar amplios procesos de desarrollo empresarial - participativo que involucren a las organizaciones solidarias en el crecimiento económico y social de la localidad, la región y el país, así como a quienes opten por participar en el modelo solidario.

**3** - Desarrollar y fortalecer el modelo solidario para la generación de empleo, a través de empresas asociativas que faciliten mejorar las condiciones de vida de los asociados y la comunidad en general.

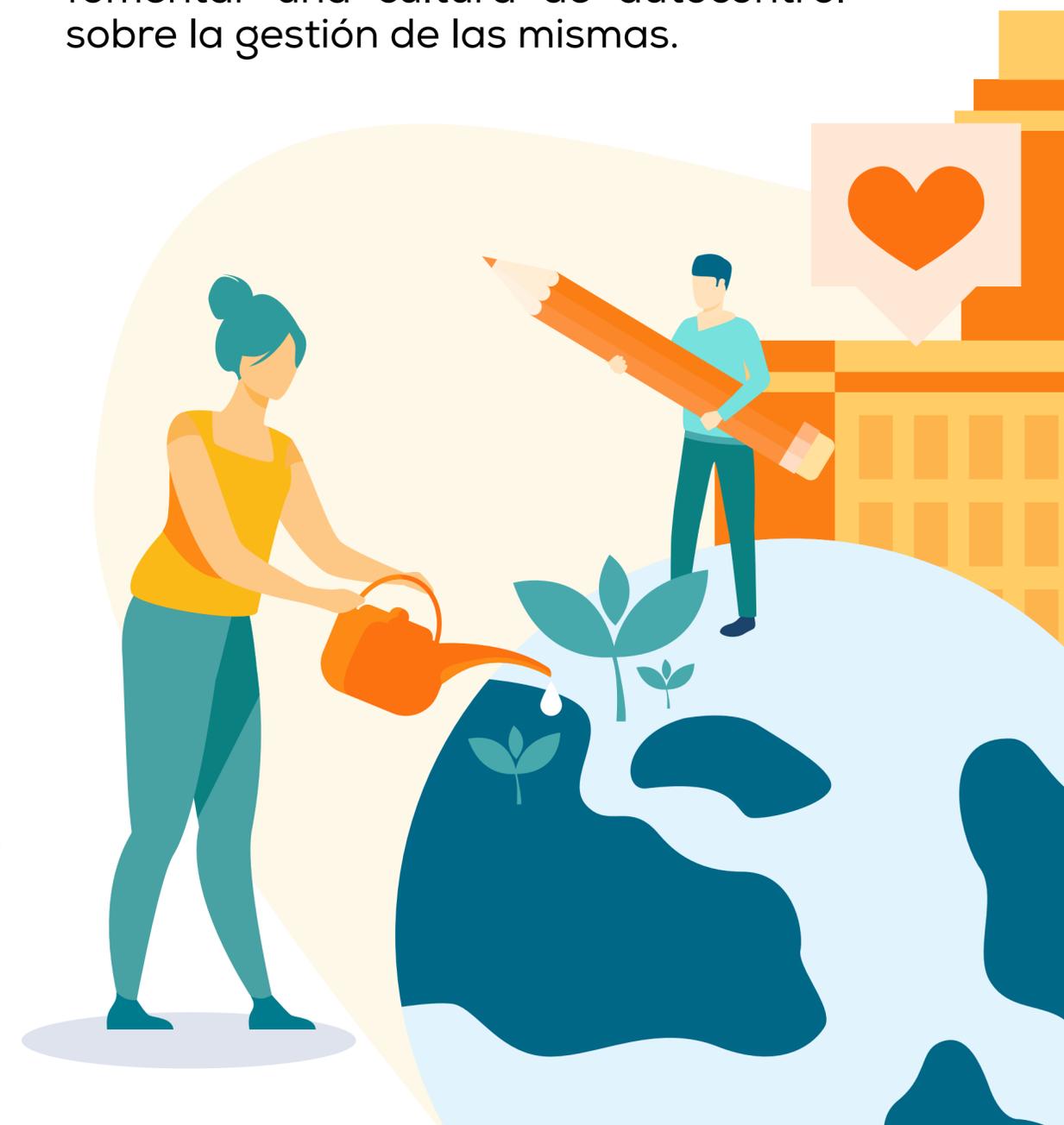
**4** - Motivar a los asociados en la gestión de su empresa asociativa, para participar en el diseño y ejecución de planes y proyectos de desarrollo que incidan en la vida social, económica, política, administrativa y cultural de la organización y su entorno.

**5** - Incentivar la generación de conocimientos humanísticos, sociales, científicos, técnicos y gerenciales más avanzados, que mediante la investigación permitan fortalecer las organizaciones solidarias.

**6** - Promover una cultura ecológica solidaria en los asociados para garantizar un desarrollo sostenible desde las actividades socio - económicas que ejecutan las empresas asociativas.

**7** - Contribuir a la formación en el respeto a la Ley y a los principios que regulan a las organizaciones solidarias.

**8** - Desarrollar el sentido de pertenencia de los asociados hacia su organización y hacia el sector solidario, en pro de fomentar una cultura de autocontrol sobre la gestión de las mismas.



# PROYECTO EDUCATIVO SOCIAL EMPRESARIAL - PESEM

## Ámbitos de la educación solidaria:

### FORMACIÓN



Promover el sentido de identidad y pertenencia hacia la organización.



Conocimiento de los derechos y deberes del asociado con su organización, con el objetivo de desarrollar su práctica para el crecimiento personal, (como ser humano) y el del colectivo.

### PROMOCIÓN



Difundir y promover el sector cooperativo y otras organizaciones asociativa de la economía solidaria como modelos empresariales alternativos de desarrollo.



Conocimiento de la doctrina, filosofía, valores y principios solidarios, características y bondades sociales, económicas, políticas, culturales y ecológicas de las empresas de la economía solidaria.

### CAPACITACIÓN



Desarrollar competencias y habilidades de gestión empresarial, entre los asociados para asumir los roles que como directivos, trabajadores y asociados les corresponda.



Conocimiento y práctica de la gestión empresarial con sus características e indicadores de gestión: efectividad, eficacia y eficiencia empresarial.



# PROYECTO EDUCATIVO SOCIAL EMPRESARIAL - PESEM

## Ámbitos de la educación solidaria:

### ASISTENCIA TÉCNICA



Lograr una eficiente gestión para el desarrollo productivo de las actividades del acuerdo cooperativo. La generación de bienes y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de los asociados y comunidad del entorno.



Conocimiento y práctica de la gestión participativa, con el uso de herramientas y técnicas administrativas, productivas, de mercadeo, financieras y de bienestar social, hacia el desarrollo socioempresarial solidario.

### INVESTIGACIÓN



Motivar la innovación y creatividad potencializa recursos de la comunidad para el desarrollo de proyectos solidarios.



Genera nuevo conocimiento, programas y proyectos para la generación de cambios organizacionales en la proyección de la empresa.

### INFORMACIÓN



Socialización de actividades, servicios y productos hacia el interior y exterior de la organización solidaria. También comprende el mercadeo social, mediante los medios de comunicación.



Reconocimiento permanente de la vida de la organización. Desarrollo del sentido de identidad y pertenencia social e institucional.

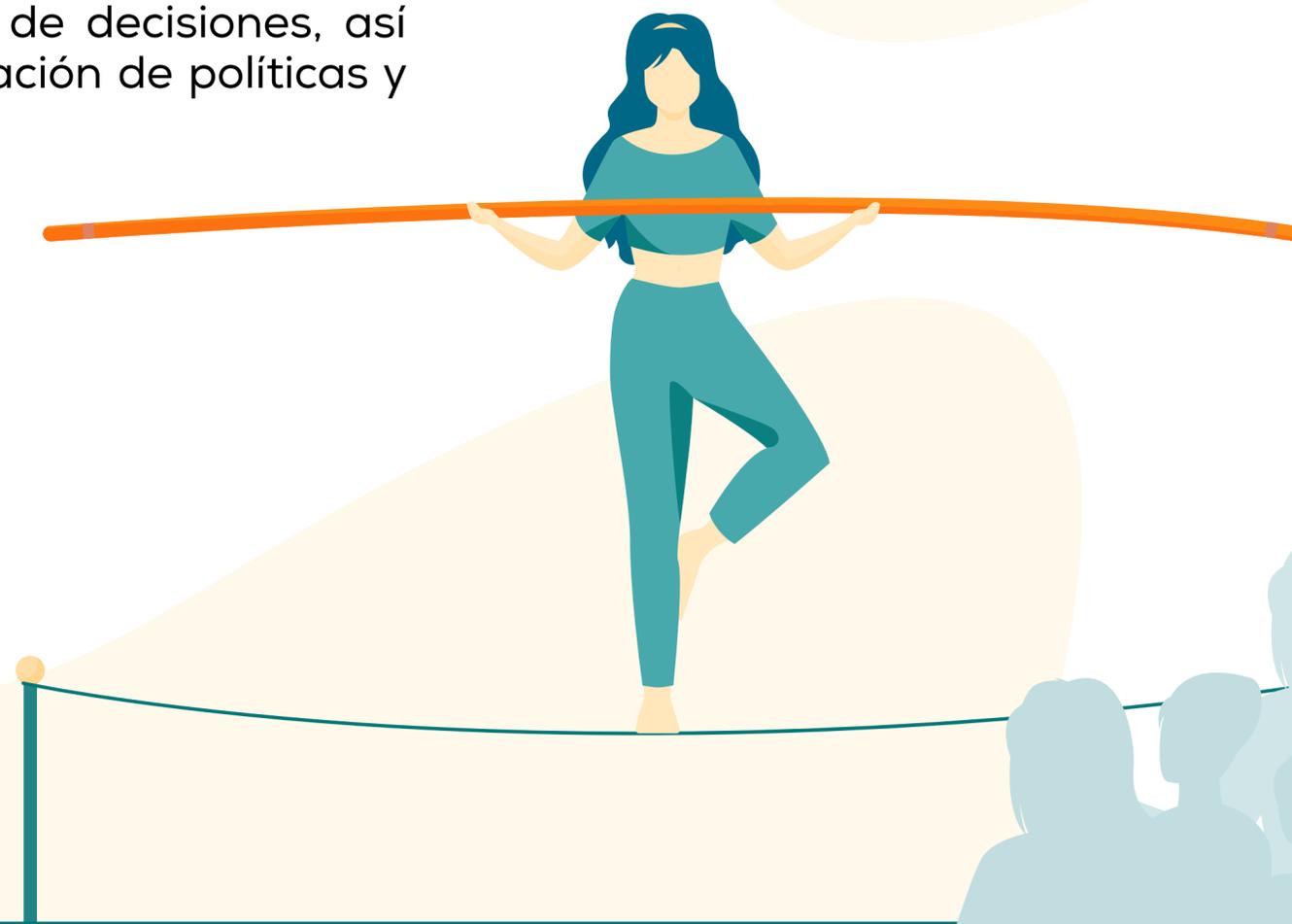


# BALANCE SOCIAL

## Ámbitos de la educación solidaria:

**Balance social:** el balance social es un instrumento estratégico para evaluar y multiplicar el ejercicio de la responsabilidad social y corporativa, la misma que es útil para la toma de decisiones, así como en la determinación de políticas y estrategias sociales.

**Balance social Solidario:** toma como referencia los principios establecidos en los valores y principios de la economía solidaria, además de los objetivos sociales. Es un instrumento que les permite a las organizaciones solidarias evaluarse y, al mismo tiempo, rendir cuentas a todos los grupos de interés e implementar los ajustes necesarios para modificar, mejorar o diversificar su oferta de valor a los asociados y demás grupos de interés.



# ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL BALANCE SOCIAL

El balance social está compuesto por:

**Activos sociales:** representadas por todas las necesidades encontradas en los asociados y por ser de ellos son de propiedad de la organización solidaria.

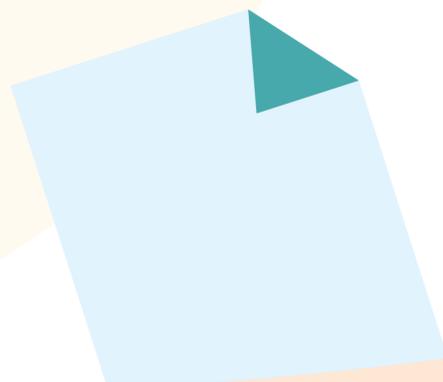
**Pasivos sociales:** son todas las necesidades que aún no han sido satisfechas, es la deuda que presenta la organización con sus asociados, los empleados, las familias y con la comunidad de su entorno.

**Patrimonio social:** se constituye al restar de las necesidades encontradas en el colectivo social, aquellas que aún no han sido satisfechas, el resultado determina las que constituyen el patrimonio social de la empresa.

**Activo social - Pasivo social = Balance Social.**



# BALANCE SOCIAL SOLIDARIO



Surge la necesidad de estructurar un informe

que permita a la Entidad dar a conocer a los diferentes grupos de interés

su accionar social en relación al cumplimiento de su esencia o identidad, es decir, desde

los valores y principios de la Economía Solidaria.



# ¿CÓMO MEDIMOS EL BALANCE SOCIAL?

## 1 - Indicadores:

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o evento en un momento determinado.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Un indicador es una comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa.

## 2 - Clasificación de los Indicadores:

**A** - Por su expresión de valor:

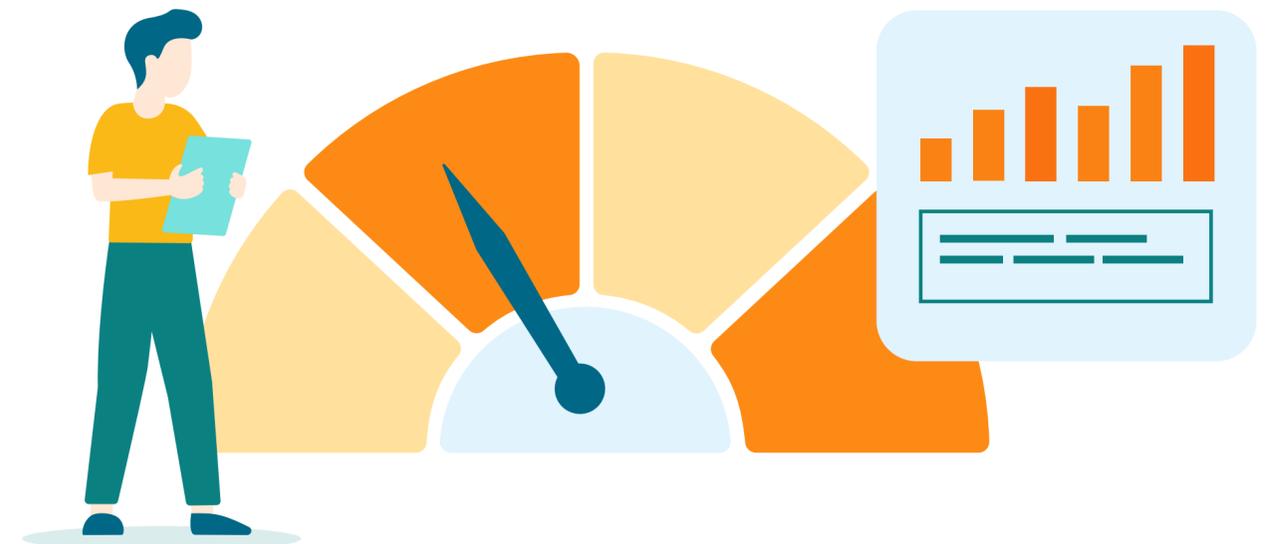
**Cualitativos:** percepciones, valores, opiniones.

**Cuantitativos:** observaciones "objetivas" y verificables.

**B** - Por su medición:

**Absolutos :** como por ejemplo, "población total de una región".

**Relativos:** derivados de un proceso de cálculo que relacione dicha medida con otras magnitudes.



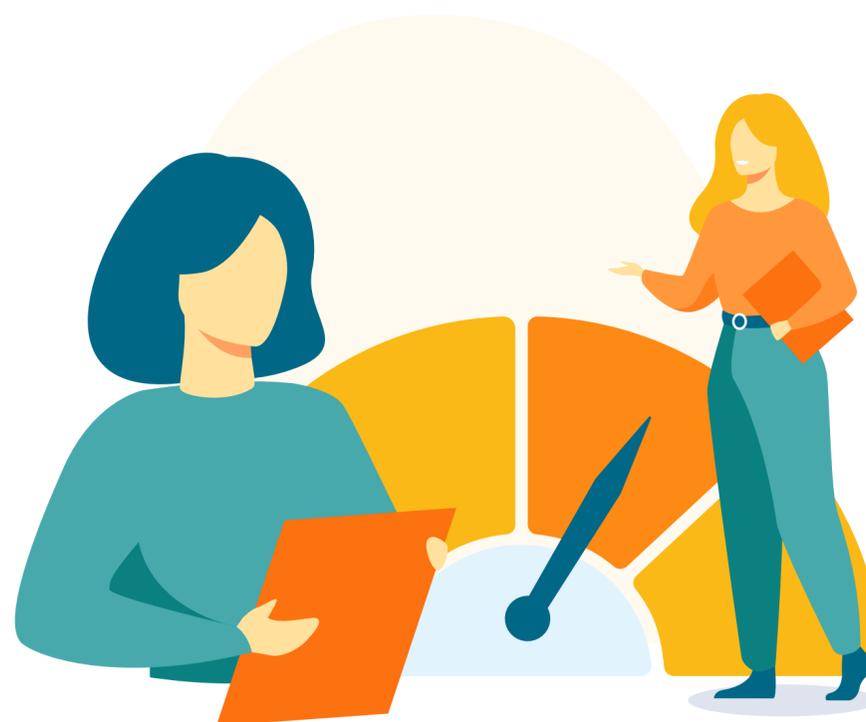
# INDICADORES APLICADOS A LOS PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

**1 → Primer Principio:** El ser humano, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.

**2 → Segundo Principio:** Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua:

**3 → Tercer Principio:** Administración democrática, participativa, autogestoria y emprendedora: (**control democrático de los miembros**).

¿Cómo y con quiénes se está generando el capital social, a partir de una asistencia y participación equitativa de los asociados y delegados? Un ejemplo es: la democracia que debe existir para que las mujeres o las personas jóvenes puedan tener acceso a los organismos de dirección y control.



Algunos indicadores: asociados activos, Participación Democrática de los asociados, Participación Democrática Delegados, Equidad de género en los órganos de administración.

**4 → Cuarto Principio:** Adhesión voluntaria, responsable y abierta: (**membresía abierta y voluntaria**).

Indicadores que buscan impulsar que la entidad conozca quiénes son sus asociados. ¿Qué los caracteriza? ¿Cuánto acceso le está dando a las poblaciones vulnerables? ¿Cuál es impacto que están teniendo en la población a la que sirve como organización?. Ejemplos de indicadores: Crecimiento neto de asociados hábiles, Relevo generacional, Nivel de satisfacción del asociado.

**5 → Quinto Principio:** Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción:

Este principio tiene como fin evaluar cómo se obtiene y desarrolla el sustento económico de la organización (**dinero y otros bienes**).

# INDICADORES APLICADOS A LOS PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA

**6 → Sexto Principio:** Participación económica de los asociados, en justicia y equidad: (participación económica de los asociados) Estos indicadores miden el nivel de compromiso individual en la utilización de los diferentes servicios ofrecidos y en el capital institucional. Algunos indicadores: Cultura del ahorro, inclusión financiera, capital institucional, Rentabilidad Social.

**7 → Séptimo Principio:** Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva: este grupo de indicadores procura que la Organización analice cuánto está formando a sus miembros y, sobre todo, cuánto lo está haciendo en temas clave como: los planes anti-corrupción y el desarrollo de la entidad. Algunos indicadores: Cobertura en

procesos de educación, formación e información para asociados, Difusión cooperativa y solidaria, Crecimiento de la inversión en educación, formación e información.

**8 → Octavo Principio:** Autonomía, autodeterminación y autogobierno: (autonomía e Independencia). En este principio los indicadores buscan revelar cuál es el balance que existe en la institución en relación al endeudamiento y a la actividad financiera de la organización. También se hace el análisis para establecer si verdaderamente se es una organización autónoma. Algunos indicadores: Fuentes de financiación externa, Concentración de depósitos, Concentración de créditos, Cultura de buen gobierno.



# INDICADORES APLICADOS A LOS PRINCIPIOS DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA



**9 → Noveno Principio:** Servicio a la comunidad: se enfocan en entender cuál es el servicio que se está dando al asociado, pero también a la comunidad en la que opera la entidad. En este sentido enfatiza en el análisis de: se está trabajando para proporcionar soluciones sostenibles a necesidades básicas, por medio del fomento de la producción, de la prevención de situaciones negativas sociales y ambientales, a través de iniciativas propias o de trabajo con el Estado, gobierno local y/o entidades gremiales. Algunos indicadores: Gastos y contribuciones en favor de las comunidades, Créditos con incidencia comunitaria, Acciones para el medio ambiente.

**10 → Décimo Principio:** Integración con otras organizaciones del mismo sector:

la cooperación entre organizaciones solidarias no solo es un principio sino además un valor clave. Estos indicadores permiten evaluar si las relaciones con otras entidades son eventos esporádicos, sin impacto, o si realmente se trata de alianzas que pueden generar un alto impacto y un verdadero trabajo conjunto. Ejemplos:

**1-** número de eventos en alianza con otras organizaciones para mejorar los servicios a su comunidad. **2-** Participación en organismos de integración, FONDEO tomado del sector solidario.

**11 → Décimo Primer Principio:** Promoción de la cultura ecológica y ambiental: Su propósito es medir el compromiso de la organización con programas que promuevan la sostenibilidad ambiental. Ejemplo: apoyo financiero a proyectos de conservación de especies en vía de extinción.

# MERCADEO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

**MERCADEO (concepto):** es un conjunto de acciones mediante las cuales una empresa estudia las necesidades o problemas característicos de un público, sea este personas u otras empresas, y a partir de ellos establece estrategias para descubrir cómo resolverlos a través de productos o servicios.

**MERCADEO SOCIAL O SOLIDARIO (concepto):** vincula las necesidades de los asociados usuarios y demás consumidores con la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de las organizaciones para así buscar el beneficio común. El objetivo es muy sencillo: destinar los recursos para causas sociales que se encuentran directa o indirectamente vinculadas a los productos o servicios ofrecidos por la empresa. En este sentido, el apoyo a las causas, en

términos generales, debe ser coherente con la actividad desarrollada por la empresa.

## BENEFICIOS DEL MERCADEO SOCIAL O SOLIDARIO:

1. Genera y añade valor tanto a la empresa como a la marca, por vincularse con otros proyectos y causas sociales.
2. Mejora la imagen corporativa. El público tendrá una imagen más positiva de una empresa que invierte su esfuerzo y sus activos en causas solidarias, que en una que no lo hace.
3. Posicionamiento favorable, es decir, mejora la opinión y la predisposición del público a conocer a la em-

presa, a la marca, a sus productos y/o consumo.

4. Capta y fideliza clientes que son afines a causas sociales.
5. Diferencia a la empresa de otras de su sector.
6. Aporta valores y personalidad a la marca, más allá de la misión o de los valores de la empresa.



# MERCADEO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES SOLIDARIAS

## Importancia del plan de mercadeo:

Es fundamental disponer de él, con el fin de crear una mejor experiencia a los usuarios de los servicios, puede ser, para mejorar y optimizar los procedimientos en los que la organización se relaciona con los asociados actuales y potenciales. Los aspectos importantes de un plan de mercadeo son:

**1** → Sirve para conocer la posición en el mercado y contar con una visión cierta del sector.

**2** → Hace posible conocer mejor a los competidores.

**3** → Define una estrategia de comunicación en la que se plantean acciones enfocadas en los objetivos de la empresa y se garantiza una coherencia entre unas y otras.

**4** → Permite la planificación de las acciones a realizar a lo largo de un año (o durante el tiempo establecido). Esto para saber con qué presupuesto se cuenta y cuáles recursos se deben destinar a cada una de ellas.

**5** → Evitar sorpresas desagradables que supongan un obstáculo en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

**6** → Posibilita la evaluación periódica de las estrategias para comprobar el ROI (Retorno de la Inversión en mercadeo) y tomar decisiones que mejoren el desempeño.

