FUNDACIÓN
ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL
MINSTERIO DEL PODER POPULAR
DE PLANIFICACIÓN

Ediciones
FEGS

Serie Técnica

Propuesta metodológica para el diseño de proyectos en el marco del ciclo comunal socioproductivo

"La economía tiene que estar realmente al servicio del ser humano"

Hugo Chávez Frías

Conferencia Internacional de Organizaciones No Gubernamentales. Seúl, Corea del Sur, 15/10/1999. En Discursos fundamentales. Ideología y acción política. Vol. I. Caracas: Foro Bolivariano de Nuestra América, 2003.

Gobierno Bolivariano de Venezuela
Ministerio del Poder Popular de Planificación

1816-2016 PATRIOTAS UNIDOS SABEMOS VENCER

FUNDACIÓN
ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL
MINSTERIO DEL PODER POPULAR
DE PLANIFICACIÓN

Ediciones
FEGS

Serie Técnica

Propuesta metodológica para el diseño de proyectos en el marco del ciclo comunal socioproductivo

"La economía tiene que estar realmente al servicio del ser humano"

Hugo Chávez Frías
Conferencia Internacional de Organizaciones No Gubernamentales. Seúl, Corea del Sur, 15/10/1999. En Discursos fundamentales. Ideología y acción política. Vol. I. Caracas: Foro Bolivariano de Nuestra América, 2003.

Gobierno Bolivariano de Venezuela | Ministerio del Poder Popular de Planificación

200 1816-2016 PATRIOTAS UNIDOS SABEMOS VENCER

DIRECTORIO

EDGAR VALERO
Presidente (E)
MARTÍN VILLARROEL
Director de Investigación y Asistencia Técnica
SELIME E. KATTAR O.
Directora del Centro de Información y Documentación "Simón Rodríguez" (E)
ROSSMING GONZÁLEZ
Directora de Administración y Servicios (E)
ELSSI GONZÁLEZ
Director de la Oficina de Sistemas y Tecnologías de Información (E)
ALVARO LUGO
Director de Relaciones Institucionales (E)

ERIKA FORERO
Investigación

MARÍA ENRIQUETA GALLEGOS
Correctora de estilo

MÓNICA ROSALES
Diseño de portada

ESTELA BERMÚDEZ
Diagramación y montaje

Propuesta metodológica para el diseño de proyectos en el marco del ciclo comunal sociproductivo.

FUNDACION ESCUELA DE GERENCIA SOCIAL
©EDICIONES FEGS
Caracas, Venezuela,
Julio, 2016

1ª Edición
Depósito Legal: M12016000146 (CD-ROM)
ISBN: 978-980-418-026-2 (CD-ROM)

Dirección: Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS).
Av. Alfredo Jahn con 5ta Transversal. Los Palos Grandes, Caracas.
Teléfonos: (58-212) 286.28.31 / 286.32.05 / 286.25.51
286.30.74 / 283.91.70. **Fax:** (58-212) 286.18.33
Apartado Postal 69295, Altamira 1062
Correo electrónico: infofegs@gerenciasocial.gob.ve
Portal web: www.gerenciasocial.gob.ve

ÍNDICE

pp

INTRODUCCIÓN **7**

I. Justificación **17**

II. Consideraciones metodológicas **21**

III. Consideraciones teóricas **31**

IV. Presentación de las experiencias de comunas sistematizadas **61**
Comuna Frente Socialista del Bien Común 62
Comuna Gual y España 67
Comuna Fabricio Ojeda 68
Comuna Victoria Socialista 73
Comuna Juana Ramírez la Avanzadora 77

V. Análisis comparativo de las experiencias **79**

VI. Conclusiones y recomendaciones **105**

VII. Bibliografía **141**

LISTA DE CUADROS

pp

CUADRO

1. Clasificación y caracterización de los planes estratégicos 10
2. Clasificación y caracterización de los diferentes planes operativos 12
3. Aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSDC Juana Ramírez 28
4. Aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSIC Carpintería Plaza 37
5. Explicando el aspect organizacional-productivo mediante el modelo de elementos ç organizacionales EPSDC Carpinteria Bicentenaria 200 45
6. Aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSDC Herrería Comunal 50
7. Aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSDC Chocolatera Comuna de Maca 64
8. Plan de ruta Maca 1 68

pp

9. Plan de ruta Maca 2 69
10. Relación de precios del servicio de gas doméstico en cilindros de GLP 74
11. Aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSDC Chocolatera Comuna de Maca 76
12. Aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSDC Confecciones Sorlerida 87
13. Aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSDC Estrella de Revolución 95
14. Síntesis comparativa del ciclo comunal productivo 99
15. Resultados del conjunto de EPS en la implementación del ciclo comunal productivo propuesto 101

Lista de ilustraciones

pp

ILUSTRACIÓN

1. Estructura del Sistema Nacional de Planificación, 2014 8
2. Proceso de elaboración de salsa de ajo 23
3. Proceso de elaboración de salsa de ajo 24
4. Fachada de la EPSIC Carpintería Plaza 31
5. Productores en el proceso de elaboración de puertas 34
6. Productor en el proceso de elaboración de muebles de madera 43
7. Productores de la EPSDC Herrería Comunal Simón Bolívar 48
8. Mapa ilustrativo de los sectores de la Comuna Socialista Alicia Benítez 52
9. Fachada de la EPSDC Chocolatera Modesta Veitía 59
10. Logotipo de la EPSDC Gas Cosoma 66
11. Camión para el servicio de gas comunal 67
12. Organigrama de la EPSDC Gas Cosoma 70
13. Pendón de la Comuna Aguerrido Tamanaco 78
14. Espacio y máquinas de la EPSDC Confecciones Sorlerida 82
15. Pendón con productos de la EPSDC Confecciones Sorlerida 84
16. Productos de la EPSDC Confecciones Sorlerida 85
17. Imagen de la marca de la EPSDC Estrella de Revolución 90
18. Productos de la EPSDC Estrella de Revolución 92
19. Fase inicial del ciclo de proyectos 105
20. Fase del diagnóstico para proyectos socioproductivos 108
21. Esquema de la fase de proyecto 117

INTRODUCCIÓN

Las empresas de propiedad social (EPS), definidas en la Ley del Sistema Económico Comunal, han sido una forma particular de organización socioproductiva, dado que en su modo de operar deben estar íntimamente relacionadas con la comunidad de donde se originan y son una propuesta para transformar las relaciones sociales de producción. Estas son las características que resaltan de estas organizaciones y las diferencian de otro tipo de figura productiva. Este hecho le atribuye un valor importante a las EPS, pues son una forma de planificar el desarrollo económico y, en su sentido más amplio, están concebidas como herramientas políticas para la transición al socialismo.

De aquí la necesidad de desarrollar un campo de investigación dedicado especialmente a este tipo de organizaciones, para abordar con una visión global las complejidades que implican transformar el sistema económico, empezando desde las bases productivas planteadas en su nivel territorial más pequeño, que son las comunidades conformadas bien sea en consejos comunales o comunas.

Parte de los argumentos tomados para este trabajo son producto de investigaciones anteriores realizadas por la FEGS en empresas de propiedad social. A diferencia de las investigaciones anteriores, en que se describía y reflexionaba sobre las empresas de propiedad social en funcionamiento, en este trabajo dirigiremos los esfuerzos a conocer la forma como las comunidades diseñaron sus proyectos socioproductivos, al tomar como referencia el ciclo comunal productivo, que representa el proceso teórico legal para encaminar dichos proyectos. En este sentido, el presente documento se estructura en tres capítulos.

En el primer capítulo se abordan las consideraciones teóricas y metodológicas en las que se enmarcó el desarrollo de esta investigación. Se hace mención de los elementos legales que sustentan el Sistema Nacional de Planificación, su funcionamiento y cómo se ha enfocado para las EPS. Asimismo, se explica el tipo de investigación y los elementos metodológicos implementados para llegar a los resultados.

En el segundo capítulo se presentan las experiencias de las EPS, referenciadas desde el ciclo comunal productivo, y se muestran los esfuerzos procurados desde las comunidades para implementar dichos proyectos socioproductivos. Para presentar las experiencias se ordenó la descripción de los proyectos comunales en antecedentes y desarrollo del proyecto socioproductivo; a la luz de estos ejes se dejará ver lo relacionado con el ciclo comunal productivo de cada experiencia. Así mismo, se realizará un análisis de los elementos organizacionales productivos que servirán para resaltar aquellos aspectos en los que cada organización necesita mejorar y las sugerencias de lo que puede hacer para alcanzarlo.

Finalmente, el tercer capítulo muestra la propuesta metodológica para el diseño de proyectos en el marco del ciclo comunal productivo, para lo cual se hará referencia a los hallazgos de modo argumentativo en función de reflexionar sobre las prácticas en torno a las experiencias reveladas en la investigación.

Capítulo I
Marco teórico metodológico

Democracia participativa y protagónica como herramienta para la planificación

Con la aprobación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) en el año 1999, el país se enrumbó hacia una democracia participativa y protagónica como precepto para hacer realidad la transformación del modo de gobernar, y sobre la necesidad de cambiar definitivamente la sociedad hacia una realidad beneficiosa para su población. Este proyecto para transformar la sociedad, originado en la Constitución, es concretado a través de las diferentes propuestas gubernamentales dirigidas al Poder Popular, que tienen de hecho una orientación, al reivindicarse la categoría de Poder Público hacia la promoción e impulso de la organización del pueblo, lo que destaca la capacidad de gestión que se origina en las organizaciones de la propia sociedad. Estas organizaciones le dan otro sentido a la forma de hacer política, pues se trata de llegar al consenso en diversos espacios donde confluyen múltiples opiniones y pensamientos acerca de cómo hacer las cosas en la comunidad. En este sentido, la participación es el elemento fundamental en esta nueva forma ejercer la democracia.

El artículo 2 de la CRBV expresa que "Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de derecho y de justicia", lo que coloca la gestión gubernamental al servicio de la sociedad para garantizar el bien común, basado en el principio de justicia social. Destaca de este tipo de democracia propugnada en la Constitución de carácter participativa y protagónica, que por definición la sociedad es capaz de incidir de manera directa en la toma de decisiones de orden social, político y económico, a través de diferentes instancias locales de participación, concebidas en el marco de las propias necesidades de la sociedad. Entonces, la participación para hacer realidad una sociedad justa y democrática es el eje transversal y principio orientador de nuestra Constitución, ya que está presente a lo largo de todo su texto, señalado en cuatro artículos fundamentales que hacen referencia a ello: Art. 62: la participación como derecho; Art. 70: los medios de participación en lo político y en lo socioeconómico; Art. 132: la participación como deber de los ciudadanos; y Art. 184: la descentralización y transferencia de servicios.

Así, la participación protagónica está orientada a que el Poder Popular[1] comparta responsabilidades con los órganos del Poder Público desde distintas instancias de participación para gobernar, reivindicando de este modo los derechos colectivos, políticos y económicos, al ofrecer a los ciudadanos la oportunidad de participar en el quehacer público y los espacios de convivencia. Este tipo de participación dinamiza al propio Estado a hacerse más público en la medida en que la sociedad organizada se asocia con él, en términos de una mayor corresponsabilidad para generar mejores resultados en la implementación de políticas públicas, como producto de la suma de capacidades, información, recursos, saberes y tecnología.

[1] Según el artículo 2 de la Ley Orgánica del Poder Popular, define este último como: "…el ejercicio pleno de la soberanía por parte del pueblo en lo político, económico, social, cultural, ambiental, internacional, y en todo ámbito del desenvolvimiento y desarrollo de la sociedad, a través de sus diversas y disímiles formas de organización, que edifican el estado comunal".

Para desarrollar esta forma participativa de planificar y ejecutar políticas públicas en función del interés colectivo, los proyectos se organizan y rigen bajo el modelo de gestión estatal con la asignación de recursos presupuestarios concedidos anualmente a través de los proyectos de ley de presupuesto anual. Estos recursos sirven de palancas para movilizar al Estado como agente impulsor de la vida y el protagonismo social en el ejercicio del poder, cuya tendencia es a ser compartida entre el Poder Público y el Poder Popular.

Para entender esta estructura político-administrativa a la que nos referimos, se dispone de una organización[2] bajo la cual debería regirse el Sistema Nacional de Planificación, dirigido a racionalizar la toma de decisiones para la asignación de recursos públicos y apoyar en la definición de políticas de desarrollo para el país.

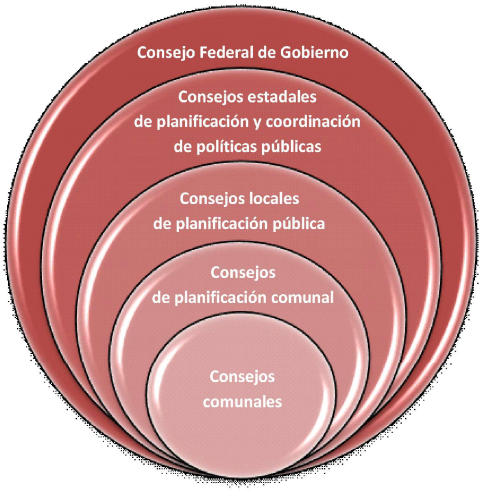

Ilustración 1. **Estructura del Sistema Nacional de Planificación**, 2014.

La ilustración 1 describe el Sistema Nacional de Planificación (SNP) como un mecanismo de participación en que los ciudadanos y ciudadanas proponen, discuten, deciden, formulan, ejecutan y controlan los proyectos para el desarrollo local, siendo los consejos comunales la instancia de base de la que parten los distintos grados de agregación local para la ejecución y consolidación de los proyectos. Los consejos comunales como forma de funcionamiento, utilizan un proceso de planificación llamado ciclo comunal, definido en la Ley Orgánica de los Consejos Comunales en su artículo 44 y en la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal en su artículo 58, como el mecanismo para viabilizar la planificación participativa, al considerar las necesidades, el desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad. Esta expresión del Poder Popular se concreta a través de la realización de cinco fases: diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social, las cuales se explicarán más adelante.

En este orden, de acuerdo con lo descrito en el SNP, le sigue el Consejo de Planificación Comunal, perteneciente a la comuna, en el cual se desarrolla el Plan Comunal, que puede a su vez integrar los

[2] Véase ilustración I.

proyectos de los consejos comunales, siempre y cuando estos estén involucrados como un conjunto que hace vida en la comuna y tienen necesidades y potencialidades en común. Complementan este sistema los consejos locales de planificación pública, los cuales se desempeñan en el nivel de agregación municipal, es decir, integra los proyectos de las organizaciones de base a nivel parroquial. Le siguen en este orden los consejos estadales de planificación y coordinación de políticas públicas, en los cuales se diseñan los planes de desarrollo estadales y complementan los planes de desarrollo regional. Por último se encuentra el Consejo Federal de Gobierno, que es el órgano rector del Sistema Nacional de Planificación, que ejerce las funciones de planificación y coordinación de políticas y acciones para la transferencia de competencias en los diferentes niveles de agregación, en el marco del proceso de descentralización.

A su vez, aunado a este sistema de desarrollo local, existen dos categorías en las cuales se insertan los diferentes planes: los estratégicos y los operativos, para conformar así un sistema integrado de planes. Ambos deben ser formulados por los órganos y entes del Poder Público y las instancias del Poder Popular. La diferencia entre uno y otro es que los estratégicos proponen las líneas para el desarrollo que se deben ir concretando en el largo plazo y los planes operativos son de corto plazo, correspondientes a un ejercicio fiscal, que tienen una vinculación plan-presupuesto dirigida a concretar los proyectos, recursos, objetivos y metas trazados en los planes estratégicos. El cuadro I caracteriza, según la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, los diferentes planes estratégicos:

Cuadro 1
Clasificación y caracterización de los planes estratégicos

Planes estratégicos	Origen o fuente	Formulación	Ejecución	Seguimiento y evaluación
Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación	Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. *Con participación de:* - Poder Público. - Poder Popular.	Corresponde al Ejecutivo Nacional *Con aprobación de:* - Asamblea Nacional.	Dirigido por el Ejecutivo Nacional a través de los órganos e instrumentos del Sistema Nacional de Planificación.	Ejecutivo Nacional a través de: - Ministerio del Poder Popular con Competencia. - Sistema Nacional de Planificación. - Comisión Central de Planificación.
Plan de Desarrollo Regional	Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. *Con participación de:* Órganos de la Administración Pública Nacional y Estadal correspondientes.	Corresponde al Ejecutivo Nacional *En coordinación con:* - Sistema Nacional de Planificación. - Comisión Central de Planificación.	No se identificó en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.	No se identificó en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.

Cuadro 1 (cont.)

Planes estratégicos	Origen o fuente	Formulación	Ejecución	Seguimiento y evaluación
Plan de Desarrollo Estadal	Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. *Con intervención de:* - Órganos del Sistema Nacional de Planificación (Consejos estadales de planificación y coordinación de políticas públicas). - Entes de la Administración Pública Estadal correspondientes.	Corresponde al gobernador o gobernadora de la entidad a través de: - Órganos o entes encargados de la planificación de políticas públicas. *Con aprobación del:* - Consejo Estadal de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas.	Corresponde a los órganos y entes estadales a través de los órganos e instrumentos del Sistema Nacional de Planificación.	- Gobernador o gobernadora de la entidad. - Consejo Estadal de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas. - Instancias del Poder Popular.
Plan Municipal de Desarrollo	Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. *Con intervención de:* - Órganos y entes de la Administración Pública Municipal. - Instancias del Poder Popular correspondientes.	Corresponde al alcalde o alcaldesa a través de: -Órganos o entes encargados de la planificación de políticas públicas. *Con aprobación del:* - Consejo Local de Planificación Pública.	Corresponde a los órganos y entes estadales a través de los órganos e instrumentos del Sistema Nacional de Planificación.	- Alcalde o alcaldesa. - Consejo Local de Planificación Pública. - Instancias del Poder Popular.
Plan Comunal de Desarrollo	Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. *Con intervención de:* - Comunidades y sus organizaciones en el ejercicio directo del poder.	Corresponde al Consejo de Planificación Comunal y consejos comunales de la comuna respectiva. Corresponde	Corresponde a las instancias de autogobierno de la comuna a través de los órganos e instrumentos del Sistema Nacional de Planificación.	- Parlamento de la Comuna. - Consejo de Planificación Comunal. - Consejos comunales. - Organizaciones sociales. - Ciudadanos y ciudadanas en general.

Cuadro 1 (cont.)

Planes estratégicos	Origen o fuente	Formulación	Ejecución	Seguimiento y evaluación
Plan estratégico institucional de los órganos y entes del Poder Público	Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. *Con participación de:* - Máxima autoridad jerárquica de la Administración Pública Nacional, Estadal o Municipal, conjuntamente con los poderes Legislativo, Judicial, Electoral o Ciudadano según corresponda.	a las máximas autoridades de los órganos y entes del Poder Público. - Órgano o ente competente en el sector, bajo coordinación del Ministerio del Poder Popular con competencia. Con aprobación de: La Comisión Central de Planificación.	Corresponde a los órganos y entes encargados de su formulación a través de los órganos e instrumentos del Sistema Nacional de Planificación.	Máxima autoridad del ente u órgano responsable de la formulación y a los órganos del Sistema Nacional de Planificación.
Planes sectoriales	Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. *Con intervención de:* Órganos y entes de la Administración Pública.		- Corresponde a los órganos o entes designados a tales efectos a través de los órganos e instrumentos del Sistema Nacional de Planificación.	Ministerio del Poder Popular con competencia y la máxima autoridad de los órganos y entes responsables de su ejecución.

Nota. Cuadro elaborado a partir de datos tomados de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.

De acuerdo con la clasificación del cuadro I, existen siete planes catalogados como estratégicos, cuyo origen se desprende de la CRBV; a su vez, dentro de esta categoría existe un Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, correspondiente al período constitucional de la máxima autoridad, en este caso del Ejecutivo nacional. Este plan nacional constituye el origen del resto de los planes estratégicos, pues marca las líneas que guían las políticas, objetivos, medidas, metas y acciones dirigidas a la concreción del proyecto plasmado en la CRBV.

Para lograr la mejor articulación entre las diferentes instancias de agregación nacional, cada plan cuenta con la intervención de diferentes actores. En este sentido, la formulación de planes corresponde a la máxima autoridad de cada nivel de agregación, en coordinación con el Sistema Nacional de Planificación y los órganos o entes encargados de la planificación de políticas públicas. Para cada nivel de esta estructura

político-administrativa de planificación, existen instancias que se encargan de su aprobación, ejecución, seguimiento y control. Todos estos planes incorporan en sus diferentes fases de manera directa e indirecta al Poder Popular.

A fin de darle viabilidad a los planes estratégicos, están los planes operativos, los cuales se ejecutan anualmente con la asignación de recursos presupuestarios e integran los objetivos, metas, proyectos y acciones emanados de cada nivel de agregación. A continuación se presenta el cuadro II, que caracteriza los diferentes planes operativos de acuerdo con lo descrito en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.

Cuadro 2
Clasificación y caracterización de los diferentes planes operativos

Planes estratégicos	Origen o fuente	Formulación	Aprobación	Ejecución	Seguimiento y evaluación
Plan Operativo Anual Nacional	Integra objetivos metas, proyectos y acciones anuales formuladas por cada órgano o ente de la Administración Pública Nacional, para justificar los recursos asignados mediante la Ley de Presupuesto Anual.	Ejecutivo nacional a través del Ministerio del Poder Popular con competencia.	- Debe ser presentado ante el Ministerio del Poder Popular con competencia, a la Comisión Central de Planificación y al Ejecutivo nacional.	Órganos y entes del Poder Público.	El Ejecutivo nacional a través del Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de planificación pública.
Plan Operativo Regional	Plan de Desarrollo Regional.	El Ejecutivo nacional a través de la Comisión Central de Planificación.	- Debe ser presentado por la Comisión Central de Planificación al Ejecutivo nacional.	A través de los órganos y entes del Poder Público involucrados.	Comisión Central de Planificación.
Plan Operativo Estadal	Plan de Desarrollo Estadal. Integra los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales	Gobernaciones a través de los órganos o entes encargados de la planificación y desarrollo.	- Gobernador o gobernadora, previa opinión favorable del Consejo Estadal de Planificación y Coordinación	Órganos y entes del Poder Público Estadal.	- Gobernador o gobernadora, a través del órgano responsable de la planificación pública a nivel estadal.

Cuadro 2 (cont.)

Planes estratégicos	Origen o fuente	Formulación	Aprobación	Ejecución	Seguimiento y evaluación
	formuladas por cada órgano y ente del Poder Público Estadal.		de Políticas Públicas.		- Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas. - Instancias del Poder Popular.
Plan Operativo Municipal	Plan de Desarrollo Municipal. Integra los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales formuladas por cada órgano y ente del Poder Público Municipal.	Alcaldías, previa opinión favorable emitida por el Consejo Local de Planificación Pública.	- Alcalde o alcaldesa, previa opinión favorable emitida por el Consejo Local de Planificación Pública.	Órganos o entes del Poder Público Municipal.	Alcalde o alcaldesa, a través del órgano o ente encargado de la planificación y desarrollo en su territorio. - Consejo Local de Planificación Pública. - Instancias del Poder Popular.
Plan Operativo Comunal	Plan Comunal de Desarrollo. Integra los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales formuladas por cada gobierno comunal.	Gobierno de la comuna y el Consejo de Planificación Comunal.	Gobierno de la comuna, previa opinión favorable del Consejo de Planificación Comunal.	Gobierno de la comuna.	- Consejo de Planificación Comunal. - Consejos comunales que integren la comuna.
Planes operativos anuales de los órganos y entes del Poder Público	Plan estratégico institucional de los órganos y entes del Poder Público.	Máximas autoridades y niveles directivos gerenciales de los órganos y entes del Poder Público.	Máxima autoridad del órgano o ente encargado de su formulación.	Máxima autoridad del órgano o ente encargado de su formulación	Máxima autoridad del órgano o ente encargado de su formulación y a los órganos del Sistema Nacional de Planificación.

Nota. Cuadro elaborado a partir de datos tomados de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.

Siendo estos los planes estipulados en la ley como mecanismo de planificación de las políticas públicas, podemos definir al Sistema Nacional de Planificación como el modelo de gestión para transformar la sociedad, a partir de un núcleo ideológico plasmado en la carta magna, que conlleva el planteamiento de diferentes propuestas surgidas para direccionar las transformaciones sociales, políticas, económicas y culturales en el país, tales como: Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2001-2007), Proyecto Nacional Simón Bolívar (2007-2013) y actualmente el Plan de la Patria, Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019, orientado este último, al igual que el Primer Plan Socialista, a la búsqueda de la suprema felicidad social, basada en la construcción de una estructura de sociedad incluyente, a través de objetivos y estrategias definidos en el propio proyecto.

El Plan de la Patria, Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019, es un documento que pretende continuar y profundizar el Proyecto Nacional Simón Bolívar (2007-2013). Una vez culminado el período presidencial anterior, se requirió una actualización de sus siete líneas:

1. Nueva ética socialista.
2. Suprema felicidad social.
3. Democracia protagónica revolucionaria.
4. Modelo productivo socialista.
5. Nueva geopolítica nacional.
6. Venezuela: potencia energética mundial.
7. Nueva geopolítica internacional.

Estas líneas tuvieron un viraje en el sentido metodológico, pues se transformaron en el nuevo plan, en objetivos históricos, por considerar que trascienden en el tiempo varias generaciones y son estos objetivos los que deben guiarnos para la transición al socialismo bolivariano:

I. Defender, expandir y consolidar el bien más preciado que hemos reconquistado después de 200 años: la Independencia Nacional.
II. Continuar construyendo el socialismo bolivariano del siglo xxi en Venezuela, como alternativa al modelo salvaje del capitalismo y con ello asegurar “la mayor suma de felicidad posible, la mayor suma de seguridad social y la mayor suma de estabilidad política” para nuestro pueblo.
III. Convertir a Venezuela en un país potencia en lo social, lo económico y lo político dentro de la gran potencia naciente de América Latina y el Caribe, que garantice la conformación de una zona de paz en nuestra América.
IV. Contribuir al desarrollo de una nueva geopolítica internacional en la cual tome cuerpo el mundo multicéntrico y pluripolar, que permita lograr el equilibrio del universo y garantizar la paz planetaria.
V. Contribuir con la preservación de la vida en el planeta y la salvación de la especie humana.

Estos grandes objetivos históricos están compuestos a su vez por una serie de objetivos nacionales, estratégicos y generales, de manera que circunscriben los proyectos, recursos, objetivos y metas que deben trazarse en los planes estratégicos y los planes operativos desde cada organismo o ente del

Poder Público y del Poder Popular. Para el tema que nos corresponde en esta investigación, haremos referencia al objetivo histórico II, del cual se desprende el objetivo nacional para la transformación del sistema económico, dando lugar a la intervención de diferentes actores y organizaciones de la sociedad para el desarrollo de un cúmulo de relaciones que permitan el cumplimiento de dicho objetivo. A continuación, los objetivos i. y a. representan el objetivo general y el objetivo nacional, respectivamente, que a su vez alimentan el objetivo histórico II:

II. Continuar construyendo el socialismo bolivariano del siglo XXI en Venezuela, como alternativa al modelo salvaje del capitalismo y con ello asegurar "la mayor suma de felicidad posible, la mayor suma de seguridad social y la mayor suma de estabilidad política" para nuestro pueblo.

a. Propulsar la transformación del sistema económico, para la transición al socialismo bolivariano, trascendiendo el modelo rentista petrolero capitalista hacia el modelo económico productivo socialista, basado en el desarrollo de las fuerzas productivas.

   i. Impulsar nuevas formas de organización de la producción que pongan al servicio de la sociedad los medios de producción e impulsen la generación de tejido productivo bajo un nuevo metabolismo para la transición al socialismo.

Desarrollo socioeconómico y las nuevas formas organizativas

Los objetivos planteados en el Plan de la Patria, Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019, proponen el desarrollo endógeno para viabilizar las organizaciones socioproductivas del Poder Popular, expresadas en los emprendimientos particulares, familiares, empresas de propiedad social comunal (directas o indirectas), unidades de propiedad social y otras formas asociativas. En el impulso de estas organizaciones se genera una gama de relaciones entre el Poder Público y el Poder Popular, iniciadas para otorgar u obtener financiamiento, acompañamiento y formación.

Para darle mayor alcance al objetivo de consolidar nuevas formas organizativas con el enfoque planteado en los planes nacionales, existe la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (Losec), la cual rige y promueve la organización socioproductiva en diferentes instancias ya mencionadas anteriormente. El impulso de estas formas organizativas para el desarrollo socioeconómico corresponde tanto al Poder Público como al Poder Popular. En este sentido, cada plan comunitario al nivel de consejos comunales (Plan Comunitario de Desarrollo Integral) y al nivel de las comunas (Plan Comunal), deben contener el desarrollo de propuestas socioproductivas, pudiendo detallar en sus distintos niveles las necesidades a las cuales les dará respuesta el proyecto, así como la potencialidad de la comunidad para asumir e impulsar la organización socioproductiva. Del mismo modo, aquellos organismos y entes públicos relacionados con el fortalecimiento del Poder Popular, deben promover estas formas organizativas mediante formulación de políticas que orientan sus planes estratégicos institucionales y planes operativos anuales.

Los consejos comunales, dentro de su estructura, pueden organizar los llamados comités de economía comunal, encargados de elaborar los proyectos socioproductivos con base en las potencialidades de la comunidad donde funcionan. Las comunas, dentro de su estructura, poseen el Consejo de Economía Comunal, cuyas funciones están bien definidas en la Ley Orgánica de las Comunas; entre estas destaca la promoción de organizaciones socioproductivas para el desarrollo económico de las comunas.

Así, tenemos que las comunidades organizadas deben solicitar y recibir recursos a partir del diseño de sus planes estratégicos y los planes operativos respectivos, y los organismos y entes del Poder Público relacionados y encargados de impulsar el desarrollo socioproductivo deben apoyar las solicitudes del Poder Popular a partir de sus planes estratégicos institucionales y planes operativos anuales. En este intercambio se presentan dos situaciones:

a) Los que demandan los proyectos socioproductivos son de una comunidad u asociación productiva hacia un organismo o ente del Poder Público, ya sea de asesoramiento, asistencia técnica, formación o financiamiento.
b) La iniciativa es de un ente u organismo del Poder Público que promueve la organización socioproductiva a través de procesos participativos y en ocasiones a través de programas prediseñados.

En estas dos circunstancias para el desarrollo de la economía productiva como objetivo nacional, y el desarrollo de proyectos exitosos como objetivos institucionales y comunitarios, los organismos y entes públicos dedicados al impulso de estas organizaciones han estilado trabajar desde tres grandes frentes, que ya hemos venido perfilando como políticas que orientan sus planes estratégicos: financiamiento, formación, acompañamiento y asistencia técnica. Sin embargo, los resultados hasta ahora son poco satisfactorios. Así lo demuestran investigaciones realizadas en años anteriores por la Fundación Escuela de Gerencia Social. Según estos estudios, por lo general los emprendimientos socioproductivos pasan por alto diversas variables que deben ser consideradas en la fase de proyectos, lo que incide directamente en la fase de ejecución al presentar limitaciones vinculadas a factores legales, entorno político, entorno económico y capacidades formativas.

En este trabajo de investigación los esfuerzos estarán concentrados en reconocer cómo se diseñan y desarrollan los proyectos socioproductivos en un conjunto de emprendimientos comunitarios, tomando como referencia el ciclo comunal productivo, que es el proceso propuesto para desarrollar la gestión productiva y procurar la planificación y la participación popular.

El ciclo comunal productivo según la Ley del Sistema Económico Comunal

El ciclo comunal productivo está planteado como un proceso para hacer efectivo el ejercicio de la participación popular sobre las decisiones de qué proyecto productivo se ejecutará de acuerdo con las prioridades, necesidades y potencialidades de la comunidad y se constituye en una arista del Plan de Desarrollo Comunal. El artículo 57 de la Losec describe las fases, como sigue:

Fases del ciclo comunal productivo

Artículo 57. La gestión productiva, desarrollada a través del Ciclo Comunal Productivo, se conforma por cinco fases, las cuales se complementan e interrelacionan entre sí:

1. **Diagnóstico:** Esta fase caracteriza integralmente a las comunidades, identificando las necesidades, las aspiraciones, los recursos, las potencialidades y las relaciones sociales propias de la localidad.
2. **Plan:** Determina las acciones, programas y proyectos socioproductivos que atendiendo al diagnóstico tiene como finalidad el desarrollo del bienestar integral de los y las habitantes del ámbito geográfico de la instancia correspondiente del Poder Popular.

3. **Presupuesto:** Comprende la determinación de los costos y recursos financieros y no financieros con los que cuenta y requiere las comunidades, destinados a la ejecución de las políticas, programas y proyectos establecidos en el Plan de Desarrollo correspondiente de la instancia del Poder Popular.
4. **Ejecución:** Fase que garantiza la concreción de las políticas, programas y proyectos en espacio y tiempo establecidos en el correspondiente Plan de Desarrollo, garantizando la participación activa, consciente y solidaria de las comunidades.
5. **Contraloría social:** Es la acción permanente de prevención, vigilancia, supervisión, seguimiento, control y evaluación de las fases del ciclo productivo para la concreción del Plan de Desarrollo Integral del ámbito geográfico de la respectiva instancia del Poder Popular.

Las fases del ciclo comunal productivo deberán estar avaladas y previamente aprobadas por la respectiva instancia del Poder Popular, en articulación con los integrantes de la organización socioproductiva.

Todas las fases del ciclo comunal productivo son importantes para la concreción de las propuestas de la comunidad, en razón del desarrollo socioeconómico del ámbito territorial correspondiente. Dentro de estas fases se pueden desglosar dos etapas relacionadas con la temporalidad del ciclo: en proyecto y en ejecución. En la etapa de proyecto se encuentra el diagnóstico, plan y presupuesto, mientras que en la etapa de ejecución el propio desarrollo del proyecto y su evaluación y contraloría. El producto final de este ciclo de proyecto en particular debería ser la constitución y consolidación de organizaciones socioproductivas que contribuyan con el desarrollo de la colectividad donde funcionan, en correspondencia con los planes y proyectos comunales y nacionales.

Algunas orientaciones sobre las fases del ciclo comunal productivo

Sí bien estas fases ya están definidas en la Losec, surge la necesidad de generar el debate y la discusión en torno a dichas fases, a fin de construir sobre la práctica el detalle de cada paso que forma parte del ciclo comunal productivo, así como las variantes que pueden incidir en su implementación. No pretendemos con ello definir una metodología única, pero sí reflexionar sobre las ideas de proyectos y las posibilidades de que se consoliden en una empresa para el desarrollo colectivo. A continuación presentamos algunas orientaciones sobre las fases que componen el ciclo.

El diagnóstico permite determinar las necesidades y potencialidades (vocación) de la comunidad. En un sentido amplio, las necesidades sociales en las comunidades generalmente están ligadas al área de infraestructura y servicios. Por esa razón, los proyectos comunitarios están vinculados a temas como vivienda, vialidad, escuelas, agua potable, aguas servidas, servicio eléctrico, entre otros. Pero en este caso, para el ciclo comunal productivo el concepto sobre necesidad debe girar en torno al desarrollo productivo, es decir, hurgar en las necesidades en materia de producción que existen en la comunidad. Este planteamiento no es fácil de ver para las comunidades, sobre todo por la costumbre de participar para conseguir un beneficio en el mejoramiento de infraestructura en el territorio, dejando de lado la posibilidad de que ese mejoramiento pueda no depender en el futuro de los recursos que le otorgue el Estado, sino más bien, a partir de la generación de sus propios recursos, sea posible impulsar la activación productiva de la comunidad.

El diagnóstico permite entonces conocer las necesidades en materia productiva, que varían de una comunidad a otra, ya sea urbana o rural. Un dato importante es que debe responder a su potencialidad o vocación; por ejemplo, la necesidad de una empresa en el área de siderurgia tiene que ver con una potencialidad local para la producción de ese rubro. En el estado Bolívar, una empresa relacionada con este rubro, es una buena opción a la hora de diagnosticar la vocación. Sin embargo, si se trata de otro espacio geográfico que no cuenta con esta potencialidad, puede que sea más costoso realizar el proyecto, pero no quiere decir que no se pueda hacer, sino más bien que deben plantearse los estudios necesarios para que sea viable la propuesta de la comunidad, y que dichos estudios respondan a aspectos de la cadena productiva, del personal que trabajará en la empresa, de los espacios para el intercambio comercial, entre otros.

El plan es la fase donde se vincula el proyecto con un presupuesto, lo que indicará cuánto costará llevar a cabo lo que se proponen y en cuánto tiempo. En esta fase es vital el planteamiento de objetivos claros en función de los resultados del diagnóstico. A su vez, esta fase permite evaluar la factibilidad, que no es más que la posibilidad de realizar el proyecto con los estudios necesarios para ello, y estudiar la viabilidad, que es la rentabilidad del proyecto asociada a un plazo propuesto.

Con el diseño de un plan se pueden establecer claramente los programas, estrategias, acciones y actividades para alcanzar los objetivos planteados, lo que permitirá centrar el objetivo del ciclo de proyecto productivo en la consolidación de la empresa. El plan también permite observar áreas estratégicas a abordar en ámbitos más específicos del proyecto, por ejemplo, la forma de organizar el trabajo en la empresa, la estructura organizativa, el funcionamiento administrativo y los procesos productivos, lo que de seguro originará un plan diferenciado para cada una de estas áreas.

La ejecución es la fase cumbre en la que se podrá ver o palpar el funcionamiento del proyecto, corregir las desviaciones y mejorar sobre la marcha. En la ejecución, los integrantes e impulsores del proyecto deben observar con detenimiento todos los procesos a fin de ir mejorando progresivamente. Asimismo en esta fase pueden diferenciarse varias etapas, dependiendo de las características de la empresa; por ejemplo, casi todas las empresas pasan por una fase de gestación, la cual pocas veces es considerada en la planificación.

La fase de ejecución debe estar íntimamente relacionada con la contraloría social. Esta última evalúa de manera colectiva o individual el funcionamiento de la empresa, así como los resultados obtenidos al momento de la evaluación. No puede haber contraloría sin la existencia de un plan, porque es el documento del plan lo que permite a la comunidad observar el cumplimiento o no de los objetivos trazados. Con ello concluimos que la realización del ciclo comunal productivo es un proceso interdependiente; algunas fases están inmersas en otras, a la vez que representan una acción con diferentes actores, ya sean actores institucionales, comunitarios y también del ámbito económico en general.

Siendo estas las fases metodológicas legalmente establecidas para desarrollar proyectos socioproductivos, todas las instituciones vinculadas al impulso de estas organizaciones deben promover el cumplimiento de las mismas a fin de otorgar los recursos financieros de forma ordenada, planificada, unificada y consensuada. El cumplimiento de estas fases les permite a las instituciones tener la certeza de que el proyecto es viable y sostenible, además de que cuenta con la legitimidad necesaria, ya que debe ser aprobado en asamblea de la organización comunitaria correspondiente, por mayoría de participación.

Metodología de la investigación

Las empresas de propiedad social desempeñan un rol importante para cumplir con los postulados descritos en los planes y proyectos nacionales. Las funciones que deben desempeñar están dadas por las propias características del sistema que se desea transformar: en primer lugar, la diversificación de la economía a través del desarrollo de encadenamientos productivos sólidos y, en segundo lugar y no menos importante, las relaciones sociales de producción, como la esencia del proceso de transformación social y económico del país. Estas dos funciones fundamentales nos dan una idea de por qué las empresas de propiedad social deben y tienen que ser funcionales, con capacidad propia para complementar el desarrollo de las grandes misiones sociales y a su vez apoyar la implementación de los ejes de desarrollo territorial.Se consideran las siguientes premisas:

- Existe una corresponsabilidad entre el que asigna los recursos para proyectos socioproductivos y el que los recibe y ejecuta.
- Existen procesos establecidos para desarrollar propuestas socioproductivas: ciclo comunal.
- Existen resultados poco satisfactorios en el funcionamiento y gestión de empresas de propiedad social conocidas por la FEGS.

Se proyecta desarrollar esta investigación desde la perspectiva de las comunidades para el reconocimiento de sus experiencias en el desarrollo del ciclo comunal productivo. Con esta investigación se desea alcanzar una caracterización aproximada al sistema en que se desenvuelven las empresas de propiedad social, pudiendo reconocer aquellos elementos resaltantes y posibles fallas que limitan su efectividad.

Objetivo general

Desarrollar una propuesta metodológica de proyecto, para apoyar la consolidación de empresas de propiedad social a través del reconocimiento de experiencias comunitarias en la implementación del ciclo comunal productivo.

Objetivos específicos

- Caracterizar el desarrollo de las fases del ciclo comunal productivo en experiencias de organización comunitaria, seleccionadas para la descripción de avances y posibles limitaciones en su implementación.

- Sintetizar los datos obtenidos en el proceso de caracterización de las experiencias, para generar una matriz de elementos organizacionales productivos que permitan visualizar los obstáculos presentados durante la fase de ejecución del proyecto.
- Analizar la información de las experiencias caracterizadas para el desarrollo de una propuesta que oriente la implementación del ciclo comunal productivo en empresas de propiedad social, haciendo especial énfasis en la fase de proyecto.

Mediante la metodología de investigación cualitativa, se realiza este trabajo a fin de brindar elementos para el análisis y la reflexión de las prácticas en materia de desarrollo socioproductivo desde las comunidades, así como una propuesta para generar técnicas de trabajo efectivos en la implementación de dichos proyectos.

Es una investigación cualitativa, pues se plantea desarrollar desde la práctica comunitaria el saber entre lo técnico y lo popular, dando lugar a un conocimiento combinado y orgánico, necesario para la transformación económica y social propuesta en los planes del gobierno revolucionario. Se busca conocer desde la experiencia de los actores la implementación del ciclo comunal socioproductivo, a la vez que se intenta describir cuál ha sido el papel de los actores institucionales en el impulso de dichos proyectos.

De este proceso descriptivo, combinado y crítico se pretende generar una propuesta que direccione en un nivel general los aspectos metodológicos más resaltantes, a los que se debe prestar mayor atención a la hora de desarrollar este tipo de proyectos. Con esta propuesta no se pretende generar una guía paso a paso, sino más bien un documento a considerar por todas aquellas comunidades e instituciones que incursionan en emprendimientos socioproductivos.

Es necesario entonces delimitar nuestro objeto de estudio, ya que los recursos y el tiempo apremian en este tipo de investigaciones. Con cierta experiencia en materia de sistematización de prácticas comunales y socioproductivas, la FEGS se plantea desarrollar los aspectos descriptivos de organizaciones socioproductivas a partir de un muestreo no probabilístico intencional u opinático. Para Arias (2006), en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador. En ese sentido, e invocando a las investigaciones realizadas por la FEGS en materia de empresas de propiedad social, se describen a continuación los criterios para la selección de experiencias:

- La existencia de un vínculo sociopolítico entre la empresa y el Poder Popular del territorio donde funciona (consejo comunal o comuna).
- La existencia de relaciones de los emprendimientos productivos con instituciones del Estado para: financiamiento, formación o acompañamiento y asistencia técnica.
- Que los voceros y voceras de la comunidad y la empresa tengan la disposición de facilitar la información y formar parte del proyecto de investigación.
- Que exista necesidad de transformar una situación que limita el buen funcionamiento de la empresa.

Las empresas seleccionadas para esta investigación las clasificamos en dos categorías: las conocidas en trabajos anteriores realizados por la FEGS y las no conocidas. Para las conocidas se omitirán datos de los antecedentes del consejo comunal o comuna, pues estos ya fueron descritos en otras publicaciones. En algunos casos, para ambas categorías se presentan los antecedentes del proyecto socioproductivo en conjunto, pues al ser empresas que nacen de una misma organización comunitaria puede que coincidan los antecedentes. Seguido de los datos contextuales y antecedentes se presentarán para cada una de las experiencias, de acuerdo con su ciclo comunal socioproductivo propuesto en sus cinco dimensiones y dividido en dos grandes ejes:

- Antecedentes del proyecto socioproductivo:
  - Diagnóstico: idea y propuesta de proyecto.
  - Plan.
  - Presupuesto.
- Desarrollo del proyecto socioproductivo:
  - Ejecución.
  - Contraloría social.

Igualmente, se hará un esfuerzo por representar de manera dinámica y resumida la situación de la empresa con posibles intervenciones mediante el modelo de elementos organizacionales. Este modelo permite visualizar los input-output, que son una reflexión de lo que es y lo que debería ser la organización socioproductiva a partir de la introducción de variables sobre la realidad concreta.

Tareas del proceso de investigación

- Revisión documental y bibliográfica para la construcción del marco teórico.
- Elaboración y definición de las variables que sustentan el estudio: áreas de trabajo.
- Diseño metodológico de la investigación.
- Selección de experiencias.
- Aplicación de cuestionarios.
- Interpretación de resultados.
- Procesamiento de datos.
- Análisis de la información.
- Elaboración del informe final.

Cabe destacar que la fase de levantamiento de información, donde se aplican los instrumentos, se lleva a cabo en un tiempo determinado. Quiere decir que siendo una experiencia de carácter social y cuyos datos a levantar son netamente cualitativos, estos pueden variar de un momento a otro, por lo que la información aquí representada puede no coincidir con otro tiempo u espacio distinto al que se levantó la información. Entonces, un dato importante antes de leer las experiencias es que la información fue levantada entre los meses de agosto a diciembre del año 2014. Para algunas empresas se trató únicamente de la actualización de información, pues, como se ha mencionado, ya se tenían trabajos previos de investigación. Hablamos de las empresas EPSDC Alimentos en Conserva Juana Ramírez, EPSDC Carpintería Bicentenario 200 y EPSIC Carpintería Plaza; el resto lo constituyen emprendimientos abordados por primera vez.

Capítulo II
Experiencias en la implementación del ciclo comunal productivo de empresas de propiedad social

EPSDC Alimentos en Conserva Juana Ramírez

Ubicación espacio-temporal
Estado: Distrito Capital
Municipio: Libertador
Parroquia: Antímano
Comuna: Juana Ramírez la Avanzadora
Sector productivo en el que se desarrolla:
producción artesanal para la elaboración de mayonesas, salsas y mermeladas.

Ilustración 2. **Proceso de elaboración de salsa de ajo**. Tomado del sitio web del MPPPC, 2014.

Antecedentes del proyecto EPSDC Alimentos en Conserva Juana Ramírez

La idea de elaborar mayonesas y salsas en la comunidad surge luego de que la comunidad participara en un encuentro de comunas a principios del año 2010. Para ese entonces todavía las propuestas de desarrollar empresas de propiedad social en las comunidades no era una política de Estado, sin embargo, en ese encuentro se manifestó la necesidad de que en las comunas existiese un sustento económico que permitiera al pueblo hacer sostenible y viable la consolidación del Estado comunal. Pasando por esta propuesta, la Comuna Juana Ramírez la Avanzadora, en aquel entonces Sala de Batalla Social La Batea, inició un proceso de discusión acerca del quehacer de la comuna, y analizaron sobre los productos que están en capacidad de producir.

El proceso de discusión sobre qué producir, procuró responder a las necesidades de la población. Los comuneros y comuneras pensaron que debían ser innovadores en su propuesta, en el sentido de producir lo que generalmente no se produce en una comunidad. Es entonces cuando una de las comuneras propone producir mayonesas y salsas de manera artesanal, lo que a la vez les abría un campo para la producción de alimentos en conserva en general. Una vecina de la comunidad sabía preparar este alimento, así que la propuesta tenía cabida porque existe esa potencialidad. Fue una propuesta innovadora que para ellos apoyaría la política de soberanía alimentaria.

En julio de 2010 se decide en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas producir mayonesas, salsas y mermeladas. En sus inicios fue una propuesta para la autogestión de la comuna, por lo que no se pensó en un proyecto para conseguir financiamiento. Siendo una iniciativa de la comunidad, permitió idear una propuesta que además de innovadora tuvo su fase de prueba para mejorar y afinar detalles del producto, ya sea del sabor, del proceso de aprendizaje en su elaboración o de la obtención de materia prima e

insumos. Gracias a esta particularidad sus productos se dieron a conocer en diferentes instituciones del Estado, que posteriormente incentivaron a los emprendedores de esta iniciativa a realizar un proyecto para otorgar financiamiento y permitir el crecimiento de la producción a mayor escala. Estas ideas de crecimiento de la producción a partir del financiamiento vienen dadas por el Gobierno de Distrito Capital, que a través del Consejo Federal de Gobierno financiaron este emprendimiento productivo.

La necesidad de autogestión de la comuna en construcción contribuyó entonces a tomar la decisión en la comunidad de producir mayonesas; progresivamente se incorporaron las ideas de producir salsa de ajo, salsa tártara y más tarde mermeladas. Este proyecto es, entonces, el resultado de la necesidad de autogestión de un grupo de mujeres de la comuna en construcción, respondiendo al llamado del comandante Hugo Chávez de conformar comunas productoras. El método para el diagnóstico de necesidades en este proyecto productivo consistió en suposiciones de los voceros y voceras, basadas en que la mayonesa es un producto que se consume en la mayoría de los hogares y los precios que ofrece el mercado capitalista son en ocasiones excesivos. Por esa razón pensaron que la producción de mayonesas en la comunidad tendría un mercado potencial de consumidores.

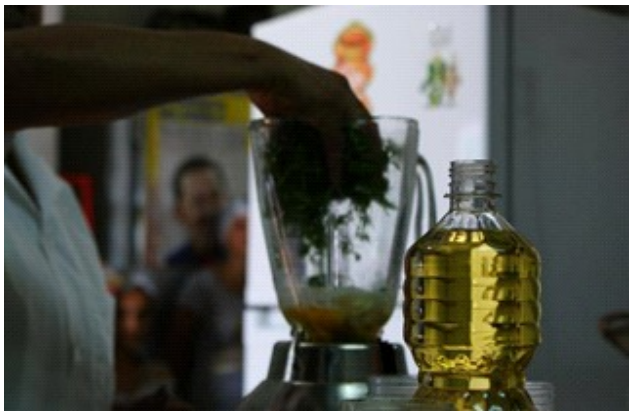

Ilustración 3. **Proceso de elaboración de salsa de ajo.** Tomado del sitio web del MPPPC, 2014.

Desarrollo del proyecto EPSDC Alimentos en Conserva Juana Ramírez

Para trabajar sobre la sostenibilidad de la empresa y siguiendo las expectativas de satisfacer las necesidades de la comunidad desde sus propias potencialidades, pensaron inicialmente en conseguir materia prima e insumos en el mercado local de Antímano, sin embargo, era muy costoso en algunos rubros, tales como el aceite y los huevos, fundamentalmente porque la compra al detal genera esa limitante. Es así como inician una búsqueda de productos en diferentes mercados mayoristas, a fin de conseguir mejores precios con la compra al mayor de toda la materia prima e insumos.

En este sentido, la búsqueda dio resultados. Logran hacer enlace con Envases Metropolitanos, C.A., que proveen desde entonces los envases de vidrio para los productos de la empresa. La propia gestión de

la empresa tiene como meta hacer enlaces de ese tipo con proveedores importantes públicos o privados, que apoyen la producción de cantidades semiindustriales, por ejemplo, Empresas Diana, para la provisión de aceite y empresas productoras de huevos de primera calidad.

Este proyecto de autogestión se inicia en julio del año 2010, pero es en enero del año 2012 cuando reciben un financiamiento por parte del Consejo Federal de Gobierno, formado por un capital semilla de 650 mil bolívares para adquirir y adecuar los espacios, otorgados a la Unidad Administrativa Financiera del Consejo Comunal las Barras, y 620 mil bolívares para la adquisición de maquinarias, materias primas y un camión para la distribución de los productos, otorgados a la Unidad Administrativa Financiera del Consejo Comunal El Depano, ambos pertenecientes a la Comuna Juana Ramírez la Avanzadora. Sin embargo, al no contemplar en el proyecto algunos parámetros de infraestructura para la producción de alimentos, los gastos incurridos expresaban un monto más elevado del propuesto inicialmente, sobre todo en infraestructura, estudios de composición nutricional, uso de conservantes, procesos sanitarios para la producción, entre otros.

Es así como una vez obtenidos los recursos financieros, los integrantes de la empresa recibieron el apoyo y asesoría técnica del Centro Nacional de Tecnología Química (CNTQ) para guiar en lo relacionado con los sistemas de aseguramiento de la inocuidad a través de las buenas prácticas de fabricación. Estas buenas prácticas incluyen el mejoramiento de la infraestructura para disminuir el riesgo de contaminación de los alimentos. En este sentido, seguir las normas para la producción de alimentos incrementó de manera significativa el presupuesto inicial del proyecto. Esta ha sido una de las limitantes por las cuales la empresa aun no inicia actividades operativas: la infraestructura carece de los ductos extractores de aire que evitan la concentración de olores en el espacio de producción y de la campana industrial que debe ir en el área de la cocina. Según información aportada por los integrantes de la empresa, este financiamiento ya ha sido aprobado y están a la espera de la ejecución.

Al ser un emprendimiento que nace simultáneamente cuando comienza a gestarse la comuna, no existía para ese momento un plan estructurado que diera cuenta de los proyectos y prioridades de la comunidad. Este motivo no necesariamente limitaba la articulación entre el proyecto productivo y la comuna en construcción, todo lo contrario, la comunicación es fluida, especialmente porque miembros de la comuna son también miembros de la empresa. Es por ello que el desarrollo del emprendimiento, sus logros y necesidades se discuten en las asambleas de ciudadanos y ciudadanas y luego en las asambleas de la comuna.

Sin embargo, desde que se inició este proyecto en el año 2010 hasta la fecha, año 2014, se puede percibir agotamiento y desgaste por parte de los comuneros y comuneras que han venido impulsando el proyecto desde sus inicios, a causa de no disponer de suficiente tiempo y en algunos casos los integrantes no están realmente involucrados con el funcionamiento y desarrollo de la empresa, por lo que no hay sentido de pertenencia. Como ejemplo de esta limitación, la señora Elizabeth López, vocera de la empresa y líder de la Comuna Juana Ramírez la Avanzadora, explica que el CNTQ, siendo una institución que ha servido

permanentemente como apoyo a la empresa, suele demandar a las productoras cumplir algunas tareas para llevar adelante las normas de inocuidad en la producción, pero estas no han logrado cumplirlas en su totalidad:

> Yo lamento que el equipo de la empresa, no es que sea malo, porque mis compañeras no son malas, que no tenga el tiempo suficiente para responder a todo lo que pide el CNTQ y yo sé que lo que pide CNTQ es importante, ponerme a hacer eso yo sola es continuar diciendo mentiras, yo puedo hacerlo, pero la idea es que todas sepan lo que se está haciendo, que se sientan involucradas y puedan decir luego "ese trabajo lo hice yo" (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

El modo de organizarse ha sido hasta ahora por pedidos, relativamente pequeños y esporádicos, cuya retribución al trabajo realizado no es un sueldo, ni les permite satisfacer por completo sus necesidades materiales. Esta es una labor que se puede llamar voluntaria, que cumplen las elaboradoras para sacar adelante un proyecto. Desde que iniciaron con la elaboración de sus productos artesanales, eran seis comuneras, quienes se sumaron con entusiasmo a trabajar en la propuesta. Luego poco a poco se han ido retirando, algunas porque han conseguido empleo formal, otras porque se han visto en la necesidad de conseguir más ingresos y mejores condiciones laborales. Sin embargo, hay varias personas postuladas para trabajar en este proyecto, una vez que inicie sus actividades operativas formalmente, de manera semiindustrial, que les asegurará un mejor ingreso de forma permanente.

Igualmente, el modo de organizarse les ha permitido dar respuesta a la demanda de productos, pero en ocasiones pueden sobrecargarse de actividades, lo que incide en esa capacidad de dar respuesta a la demanda. Es por ello que se manifiesta la necesidad de una estructura organizativa más eficiente y un modelo de gestión que les permita sumar voluntades para sacar adelante este proyecto, sobre todo cuando la empresa comience actividades operativas, haciendo uso de las nuevas maquinarias y equipos, con lo cual la carga de trabajo se ampliará significativamente.

En cuanto a la comercialización de los productos, los voceros de la empresa han logrado hacer enlace con Mercal, cuyo propósito es comercializar los productos en mayores cantidades que las que se venden normalmente. A través de los Mercales móviles la empresa ha conseguido comercializar sus productos en varios sectores de la comunidad, sin embargo, es una actividad que se realiza de forma esporádica. Manifiestan la necesidad de hacer de esta comercialización una actividad que represente una demanda fija.

Las integrantes de la empresa también se han abocado a estudiar los diversos abastos, mercados y bodegas de la comunidad, con la finalidad de colocar sus productos y diversificar las cadenas de comercialización. Esta tarea no ha sido sencilla; a pesar de tener la data de los comercios aun no tienen posibilidades de ofrecer los productos a gran escala, porque su capacidad instalada en este momento no tiene posibilidad de satisfacer esa demanda, por los problemas antes mencionados de las maquinarias y la infraestructura.

Otra razón por la cual la empresa no ha avanzado en un plan para la comercialización de sus productos, especialmente las mayonesas, ha sido por los requisitos nutricionales y sensoriales que debe cumplir el producto para conseguir permisos sanitarios y además tener un producto que tenga un sabor agradable y aceptado por diferentes paladares. En este particular, sus integrantes han acudido al Instituto Nacional de Nutrición (INN), a fin de hacer la prueba sensorial de la mayonesa. Aseguran que los demás productos se venden solos pero la mayonesa es poco demandada en la comunidad.

La prueba sensorial se caracteriza por el análisis del gusto, de la visualización, el tacto y el olfato del producto. Esta prueba no fue superada por la mayonesa: el sabor es agrio, el color se torna amarillento, al tacto es muy espeso y el olor tiende a ser predominantemente a aceite; además, la prueba nutricional arrojó que los productos son bajos en contenido proteico. Todas estas razones implican un cambio de la fórmula o receta de la mayonesa, con la que habían venido trabajando durante los últimos cuatro años. Por los momentos la mayonesa sigue en fase de prueba. Gracias al apoyo del INN se ha obtenido la fórmula para elaborar 120 g de mayonesa, procurando mejoras para superar la prueba sensorial y nutricional.

La prueba sensorial no solo es de los expertos en el área nutricional, también se llevó a cabo con los consumidores de las mayonesas, a quienes se les han ofrecido muestras de la mayonesa con cambios en la fórmula, para que sean degustadas y tomar nota de sus apreciaciones, probando cuál fórmula es mejor percibida por parte de los consumidores. Una vez obtenidos los resultados, las integrantes de la empresa deben llevar esta información al INN, donde el personal especializado ofrecerá una fórmula que concuerde y considere los resultados de la prueba en los consumidores y las Normas Covenin.

Por su parte, las integrantes de la empresa también han adelantado las gestiones para el registro de la marca en el Servicio Autónomo de la Propiedad Intelectual (SAPI), para reforzar con ello una connotación formal de lo que quieren lograr con la empresa. Durante reuniones sostenidas con el personal de la mencionada institución, les explicaron a las integrantes de la empresa que el nombre: “Juana Ramírez” no puede ser el nombre de la empresa, según artículo 33, numeral 10 de la Ley de Propiedad Industrial:

> **Artículo 33.-** No podrá adoptarse ni registrarse como marcas:
> El nombre completo o apellidos de una persona natural, si no se presenta en una forma peculiar y distinta, suficiente para diferenciarlo del mismo nombre cuando lo usen otras personas, y aún en este caso, si se trata del nombre de un tercero, si no se presenta con el consentimiento de éste (Congreso de la República de Venezuela, 1956).

Juana Ramírez es el nombre y apellido de una persona natural, aunque también fue una heroína de la independencia. Deben modificar el nombre de la empresa de manera que se encuentre en los parámetros establecidos para el registro de marcas en la Ley de Propiedad Industrial. Una propuesta, no aprobada hasta ahora, es el nombre “La Avanzadora”, pero tienen pensado discutirlo antes en Asamblea de la Comuna y luego llevar la propuesta aprobada nuevamente al SAPI para su aprobación u objeción.

Respecto a los procesos de contraloría social llevados a cabo en la organización socioproductiva, estos se han hecho sobre el financiamiento percibido, es decir, en qué se gastó el recurso financiero otorgado por el Consejo Federal de Gobierno, y sobre los ingresos percibidos por la empresa, los cuales en su mayoría se han dedicado a gastos internos de la organización. Por lo tanto, los procesos de contraloría social, al no tener un plan de la empresa con los tiempos de ejecución asociados a recursos, se ha realizado como una mera formalidad. Hace falta superar esta etapa y avanzar a procesos de contraloría social más profundos y sistemáticos.

Dicho en otras palabras, por las características y dinámica particular de la comunidad, los recursos de reinversión han sido destinados al mejoramiento de la empresa, sin embargo, no hay posibilidad de contrastarlo con un proyecto inicial que permita conocer lo propuesto antes y lo ejecutado ahora con sus posibles desviaciones y con las explicaciones adecuadas para cada caso.

Cuadro 3
Explicando el aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSDC Juana Ramírez

	Fuentes de suministro	**Materia prima e insumos**	**Procesos**	**Productos**	**Beneficiarios**
Lo que es	- Mercados minoristas. - Mercados locales. - Proveedores no aseguran la disponibilidad de materia prima e insumos. - Incremento descontrolado de los precios por parte de los proveedores.	- Huevos, aceite vegetal, sal, limón y condimentos para las salsas. - Hay escasez de aceite vegetal para la elaboración de mayonesas. - La materia prima e insumos adquiridos en el mercado son conseguidos a un alto costo, lo que supera las expectativas sobre mantener precios bajos.	- El proceso de elaboración de los productos son caseros, aun teniendo la maquinaria para procesos semiindustriales, debido a que los espacios no han sido totalmente acondicionados para el uso de estas máquinas. - No existe una estructura organizativa o modelo de gestión consistente que permita el funcionamiento y desarrollo de la empresa.	- Mayonesas, salsa tártara, salsa de ajo,mermelada. - La mayonesa hasta ahora no ha superado las pruebas sensoriales.	- Los beneficiarios son entre 10% y 15% de las familias de la Comuna Juana Ramírez la Avanzadora.[3] - Mayormente los productos se pueden adquirir en los espacios de la panadería comunal. - Un pequeño margen de beneficiarios son participantes de las ferias socioproductivas que adquieren los productos. - Otro margen de beneficiarios son participantes de los Mercales móviles realizados en Antímano.

Cuadro 3 (cont.)

	Fuentes de suministro	Materia prima e insumos	Procesos	Productos	Beneficiarios
Lo que debería ser	- La adquisición de suministros en mercados mayoristas. - El establecimiento de alianzas clave con proveedores reconocidos y aquellos que ofrezcan precios justos.	- La materia prima e insumos a disposición de los productores comunitarios.	- Espacios de la empresa adaptados para la elaboración de productos mediante el proceso semiindustrial. - Modelo de gestión sustentado en el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa.	- Mayonesas - Salsa tártara - Salsa de ajo - Mermelada - Otros productos a base de vegetales o insumos más sanos.	Cubrir al menos el 50% de la demanda de mayonesas, salsas y mermeladas en la Comuna Juana Ramírez la Avanzador[4]
Cambiar/ mejorar	Proveedores	- Precio de venta de los productos: ajustar a los costos de producción. - Materia prima e insumos, para producir otro tipo de mayonesa y salsa a base de vegetales.	- De proceso de elaboración artesanal a semiindustrial. - Estructura organizativa y modelo de gestión.	- Fórmula de la mayonesa para superar las pruebas sensoriales y nutricionales.	Los lugares y método de comercialización para llegar a mayor número de beneficiarios.
Mantener	Alianza con proveedor de envases de vidrio: Envases Metropolitanos, C.A.	- Calidad de la materia prima e insumos de acuerdo con la fórmula establecida para superar las pruebas sensoriales.	- El buen estado de la infraestructura y máquinas adquiridas. - El trabajo en equipo para la producción.	Producción de salsas de ajo.	Ventas en la panadería, ferias y Mercales móviles.

[3] Se realizó este cálculo a través del número de familias existentes en la comuna y la capacidad de producción actual de la empresa.

[4] Los datos de la matriz del modelo de elementos organizacionales son producto de la interacción con los comuneros y comuneras, quienes en determinado momento expusieron sus expectativas sobre las empresas.

Cuadro 3 (cont.)

	Fuentes de suministro	Materia prima e insumos	Procesos	Productos	Beneficiarios
Posibles intervenciones	- Acercamiento, contacto y establecimiento de alianzas con proveedores privados de materia prima e insumos. - Acercamiento, contacto y establecimiento de alianzas con proveedores públicos de materia prima e insumos.	- Estudios de mercado detallado para prever aumento de precios en la materia prima e insumos. - Estudiar nuevas fórmulas para elaborar mayonesas a base de vegetales. - Elaborar proyecto que permita el encadenamiento productivo en la comuna, producción de huevos, condimentos y vegetales para las mayonesas y salsas.	- Construir modelos organizativos y de gestión de empresas. - Aprovechar efectivamente apoyo técnico de estudiantes en las diferentes áreas que requiere la empresa. - Acelerar la adecuación del espacio para la elaboración de mayonesas y salsas.	- Agilizar los estudios de fórmulas adecuadas para la producción de mayonesas y salsas. - Explorar mercados para la producción de otros alimentos en conserva.	- Realizar propagandas en radio y televisión de los productos. - Incorporar una visión de desarrollo que tenga como bandera la soberanía alimentaria para lograr llegar a diferentes mercados. - Incrementar la producción al 100% de la capacidad instalada con las maquinarias y equipos a disposición.
Intervenciones seleccionadas	- Acercamiento, contacto y establecimiento de alianzas con proveedores de materia prima e insumos públicos.	Todas	Todas	Todas	Todas

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de elementos organizacionales, con datos analizados de la EPSDC Alimentos en Conserva Juana Ramírez.

EPSIC Carpintería Plaza

Estado: Miranda
Municipio: Guatire
Parroquia: Plaza
Consejo Comunal o comuna:
Consejo Comunal Plaza
Nombre de la empresa: Empresa de Propiedad Social Indirecta Comunal Carpintería Plaza.
Sector productivo en el que se desarrolla:
Manufactura-Carpintería

Ilustración 4. **Fachada de la EPSIC Carpintería Plaza.** Imagen proporcionada por la EPSIC Carpintería Plaza, 2013.

Antecedentes del proyecto EPSIC Carpintería Plaza

Este proyecto surge como iniciativa del Fondo de Desarrollo Microfinanciero (Fondemi) en el año 2011, con la finalidad de impulsar la conformación de empresas comunitarias y respaldar el desarrollo de las grandes misiones nacionales. En ese entonces se encontraban en pleno surgimiento la Gran Misión Vivienda Venezuela, cuya demanda de productos e insumos de la construcción era superior a la existente en el país, y la Gran Misión Saber y Trabajo, cuya finalidad fue incorporar personal desempleado de las comunidades a iniciativas que surgieran en el marco de la economía comunal. El Fondemi, ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Movimientos Sociales, siguiendo lineamientos del Gobierno nacional para el desarrollo social y económico del país, se plantea financiar comunidades organizadas, bien sea en consejo comunal o comuna.

El mecanismo del Fondemi para financiar al Consejo Comunal Plaza consistió en solicitar la postulación de consejos comunales o comunas al Frente Francisco de Miranda.[5] Esta organización asume la postulación del Consejo Comunal Plaza, debido a que este había tenido una buena gestión en la ejecución de recursos financieros para proyectos sociales, el cual reflejó buenos resultados en materia organizativa, en comparación con otros consejos comunales y demás organizaciones al nivel del municipio. La propuesta fue planteada en la comunidad a los voceros y voceras principales del consejo comunal, quienes vieron en dicha propuesta la posibilidad de trascender en la organización y obtener el sustento económico que hacía falta en la comunidad.

[5] Frente Francisco de Miranda: organización social que interactúa con diferentes salas de batalla social, consejos comunales y comunas.

Es así como los voceros y voceras llevan la propuesta del Fondemi a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, basados en la necesidad de generar empleos en la comunidad. El diagnóstico de la comunidad reflejó altos índices de desempleo, información que podían constatar a través del Censo Comunal, lo que suponía la necesidad de un proyecto para generar fuentes de empleo. En este sentido, para la conformación de la empresa y en aras del financiamiento, la comunidad postuló a los comuneros que trabajarían en la empresa, sin embargo, la carpintería no era una potencialidad de la comunidad porque no había experiencia del personal postulado para trabajar el oficio de la carpintería.

Los integrantes postulados para trabajar en la empresa y demás integrantes de la comunidad, confiando en la experiencia del Fondemi, dejan en sus manos el diseño del proyecto para el financiamiento, al considerar la premura y las exigencias para ejecutar los recursos. En este sentido, el Fondemi contaba para aquel momento con una plantilla de proyectos prediseñados en las áreas de herrería, panadería, textilera, carpintería, entre otros. Estas plantillas permitieron financiar con facilidad este proyecto, pues la prefijación de aspectos como instalaciones del área de producción, maquinarias, producto principal, número de empleos generados, capacidad de producción y en ocasiones monto de la inversión, desechó los pasos de diagnóstico y estudios de proyecto, ya que dicha institución programa, asigna y ejecuta los recursos de manera indistinta en las comunidades.

Este proyecto, por sus características, suponía un proceso de adaptación a las condiciones particulares en que se pretendía ejecutar, lo que permitiría evaluar la viabilidad y considerar las variables que no se destacan en el prototipo o plantilla del proyecto inicial. Este proceso de adaptación se inicia luego de recibir el financiamiento y tras haber inaugurado la empresa. Es así como el 16 de abril de 2012 se inaugura la Carpintería Plaza y el Fondemi hace entrega a los voceros de la comunidad y a los integrantes de la empresa de las instalaciones, maquinarias y equipos para la elaboración de puertas entamboradas. Para ese momento no hubo formalidad legal o administrativa que demostrara que el ente ejecutor del proyecto sería el C.C. Plaza; tampoco estaba claro para los productores y productoras cuánto había costado el proyecto.

Según la información manejada por los integrantes de la empresa, el financiamiento es retornable, sin embargo, las cuotas que se han pagado son variables, no hay información sobre las tasas, período de gracia y tiempo para solventar la deuda; además, como ya se mencionó, los integrantes de la empresa no tienen suficientemente claro cuánto costó el proyecto. La garantía, según manifiestan los integrantes de la empresa, son las mismas maquinarias y equipos adquiridos con el financiamiento, es decir, si la empresa no llegara a tener la capacidad para pagar el crédito, el Fondemi puede proceder a retirar las maquinarias y equipos, ya que son la única garantía. El hecho de no tener claridad en este asunto del financiamiento dejó ver que existen varias versiones del plan de inversión, y no contar con un plan de inversión único dificulta hacer el pago del crédito otorgado.

El Consejo Comunal Plaza, a pesar de ser una comunidad con avances organizativos importantes, sobre todo en materia de proyectos sociales, no cuenta con un plan comunitario donde se identifiquen las

necesidades, prioridades y líneas que orienten el desarrollo de la comunidad. Hay ideas dispersas entre los voceros y voceras pero no existe un plan por escrito que dé cuenta de la visión de futuro de la comunidad. Aun cuando este consejo comunal participa en la Sala de Batalla Renacer en Revolución, esta última no ha elaborado un Plan Comunal. Quiere decir que en materia de planificación no hay suficiente interacción para que haya visión conjunta de las diferentes instancias de agregación.

En cuanto a los estudios de proyecto, se observaron limitaciones relacionadas con los métodos para analizar la viabilidad del proyecto. Se puede constatar en el formato del proyecto que carece de estudio de viabilidad técnica y financiera, el mercado objetivo fue un dato extraído del número de la población total de la comunidad, los presupuestos estaban desactualizados al momento de recibir el financiamiento y los aspectos de comercialización son condiciones incipientemente desarrolladas.

Asimismo, no fue visualizada la cadena productiva en todas sus dimensiones, lo que limitó a la empresa para el establecimiento de proveedores, a fin de tener a disposición la materia prima e insumos a la hora de iniciar actividades productivas. Por esta razón, la empresa comienza a realizar enlaces con empresas del ramo que les proveyeran los materiales requeridos en la producción.

En el tema de la comercialización, se pudo constatar que no hay una población objetivo clara, es decir, la empresa inicialmente debía dar respuesta a proyectos de transformación del hábitat en consejos comunales e incluso a la Gran Misión Vivienda Venezuela, sin embargo, esto no fue lo que sucedió y sus integrantes se vieron en la tarea de conseguir contratos con empresas públicas para colocar la producción.

Desarrollo del proyecto EPSIC Carpintería Plaza

La ejecución del proyecto arranca el 16 de abril del año 2012. Se inaugura con un total de 40 productores y productoras, a partir del financiamiento proporcionado por el Fondemi, que se hizo cargo también de conseguir y adecuar el espacio donde funcionaría la empresa. Luego de la inauguración, los integrantes de la empresa debieron transitar por una serie de adaptaciones que van desde la formación en el área de carpintería y sociopolítica hasta la organización y registro de la empresa bajo los lineamientos propuestos en la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal. De este modo, aun en la actualidad siguen un proceso continuo de construcción, en el que la prioridad es definir un modelo de gestión que viabilice los postulados del socialismo y a la vez les permita sobreponerse en un entorno económico cuyas condiciones no han sido favorables en el tiempo que vienen funcionando.

Para entender mejor la situación actual de la Carpintería Plaza, debemos reseñar algunos hechos importantes que marcaron el rumbo de la empresa. Uno de los acontecimientos más importantes que tuvo la empresa durante el año 2012 fue el haber firmado un contrato con la Fábrica de Insumos 27 de Febrero para la elaboración de paletas de carga. Este contrato, en principio, fue ventajoso para ambas empresas, sin embargo, luego de una serie de incrementos sobre los precios de la materia prima e insumos para la elaboración de paletas, los beneficios no eran suficientes ni recíprocos, es entonces cuando la Carpintería Plaza decide de manera unilateral deshacer el contrato.

Por otra parte, la naturaleza de EPS indirecta refleja que debe haber una figura que ejerza como coordinador desde la institución. Es así como desde la inauguración de la empresa se incorpora un personal bajo la figura de coordinadores institucionales, fungiendo como apoyo al área administrativa y legal de la empresa. Sin embargo, durante el tiempo que tiene funcionando la empresa, hay un solo coordinador que ha apoyado la iniciativa. Este coordinador institucional hace las veces de vigilante del área de producción y de administración. Quiere decir que el proyecto es ejecutado por los productores de la comunidad y una parte institucional representada por el coordinador.

Ilustración 5. **Productores en el proceso de elaboración de puertas.** Imagen proporcionada por la EPSIC Carpintería Plaza, 2013.

La estructura organizativa de la empresa, tal como lo propone la Losec, está compuesta por cuatro unidades: Administración, Formación, Contraloría y Producción. A la luz de esta experiencia se pudo evidenciar que la Unidad de Administración jerárquicamente está por encima del resto de las unidades, pues funge como un ente con mayores responsabilidades, y en la que se encuentran aquellos líderes que han impulsado el proyecto desde sus inicios, a la vez que se encuentra en continuo contacto con la comunidad, pues son igualmente voceros del consejo comunal donde nació el proyecto.

La carpintería, como se ha venido explicando, se inaugura con un total de 40 productores y productoras. Con el tiempo se han retirado muchos productores y se han incorporado otros. Los integrantes han cambiado, pero en promedio se mantienen al menos 25 productores y productoras y en el área de administración siempre ha habido el mismo grupo. Los motivos de estos cambios se atribuyen a la falta de compromiso por parte de algunos productores. Así lo explican algunos de los que continúan en la empresa. Para la opinión de otros, se debe a los impagos reiterados en semanas en las que no había producción o en las que no se pudo sacar el cheque para el pago. Los integrantes buscan nuevas oportunidades con mejores condiciones de trabajo y al conseguirlas se retiran del espacio, dejando un vacío, e incrementando la posibilidad de que la empresa deje de funcionar.

Durante el proceso de ejecución del proyecto muchas han sido y siguen siendo las trabas para sostener la empresa; por una parte, el desconocimiento de sus integrantes para llevar a cabo los procesos

administrativos y de gestión con proveedores, por otra parte, la desorganización en los procesos productivos. Esto se ha solventado en la medida en que los productores al frente de cada proceso adquieren experiencia, lo que constituye una ganancia para la organización, que mejora gracias a los aprendizajes que han adquirido los productores de las áreas que componen la empresa. Entre las experiencias alcanzadas está, por ejemplo, el contacto con diferentes proveedores de materia prima, la rotación de inventarios para tener a tiempo los pedidos, los pagos al día de los productores; así mismo, en el área de producción han adquirido la experiencia para el completo aprovechamiento del material, así como diferentes formas de organizarse para obtener los pedidos en el tiempo requerido.

La empresa, luego de un proceso de adaptación que duró, aproximadamente, un año, exploró nuevas formas de realizar la gestión administrativa, la cual en su momento presentó graves fallas al punto de no conocer el costo de lo que producían. En este sentido, gracias al apoyo de varias instituciones como la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (Unesr), la FEGS y la Misión Sucre, la empresa está transitando a un estado de mejor control y gestión de la actividad productiva, aun cuando presenta debilidades en el área contable y de producción. Además de las variantes del mercado externo que evitan la sostenibilidad de los precios de sus productos, están encaminados a conseguir la estabilidad económica.

Para el mejoramiento de la gestión administrativa se realizó un abordaje interinstitucional-comunitario, con el objetivo de incorporar a los estudiantes de la Especialización en Finanzas de la Unesr para aportar soluciones adaptadas a la realidad de la empresa. En esta actividad participó la FEGS, profesores y estudiantes de la Unesr, el delegado institucional del proyecto, y productores y productoras de la empresa. Se establecieron de manera conjunta los nudos críticos en cuanto a la gestión administrativa se refiere, y con ello se definieron varios ejes en los cuales los estudiantes de la Especialización en Finanzas pudiesen incidir, de acuerdo con el diagnóstico de las dificultades, en los asuntos administrativos y productivos. Se establecieron así los siguientes ejes:

1. Implementar un sistema de inventario.
2. Organizar la contabilidad de la empresa.
3. Establecer la gestión de cobranzas y cuentas por cobrar.
4. Estudio de la estructura de costo.
5. Sistema de nómina.
6. Realizar control de la producción.
7. Diseñar sistema de indicadores financieros.
8. Revisar mecanismos de ventas y facturación.
9. Mapa de proceso y manual de normas y procedimientos.
10. Diseño de un plan de negocios.

De estas diez actividades establecidas a partir del diagnóstico se concretaron las cinco primeras, en esta fase del primer semestre del año 2014, para lo cual cada uno de los participantes realizó sus prácticas

profesionales en el tiempo establecido por la universidad de 48 horas académicas. Se espera que a partir de esta alianza otros estudiantes puedan desarrollar las demás actividades para darle continuidad al trabajo realizado, así como aportes significativos a la empresa.

Finalmente, una vez desarrollado cada uno de los proyectos se impulsó la etapa de la socialización por parte de cada uno de los participantes de los proyectos con los productores y productoras de la EPSIC Carpintería Plaza, dando lugar a las siguientes presentaciones de proyectos:

1. Propuesta de un sistema de control interno del inventario de mercancías para una empresa de propiedad social comunal (EPSIC) del ramo carpintería.
2. Diseño de gestiones de cobranzas para la empresa de propiedad social indirecta comunal (EPSIC) del ramo carpintería.
3. Diseño de un plan de cuentas contables para la empresa propiedad indirecta comunal (EPSIC) del ramo carpintería, que refleje en sus estados financieros las operaciones de su actividad económica social.
4. Diseño de la estructura de costo de empresa de propiedad social indirecta comunal del ramo carpintería.
5. Optimización de los procesos para el pago de nómina de la empresa de propiedad social indirecta comunal del ramo carpintería.

La experiencia formativa que forma parte de este trabajo de pasantías ha logrado que los productores se empoderen de estas herramientas para hacer a la empresa más eficiente. También ha resultado significativa, ya que se transmitió el mensaje de fondo, que es la importancia de la administración y finanzas para la empresa. Se pudo evidenciar que aun con todas las dificultades esta iniciativa tiene la posibilidad de salir a flote y evitar la quiebra. Estos mecanismos empleados ahora por la empresa no es común verlos en empresas de propiedad social, pues por lo general no existe un modelo de gestión que oriente su funcionamiento. Es por ello que productores y productoras de la Carpintería Plaza, una vez conocidas estas herramientas, decidieron compartirlas con el Ministerio del Poder Popular para las Comunas, de modo que sirva como guía para otras empresas que se encuentren con las mismas dificultades con las que se encontraron ellos.

Respecto al tópico de la contraloría social, hasta ahora en la comunidad no existe entidad conformada y funcionando para el control y evaluación del funcionamiento de la empresa. Aun cuando los integrantes de la empresa son también de la comunidad donde se insertó el proyecto, hay nula relación para realizar la contraloría desde la comunidad. Se atribuye este hecho por la particularidad de la empresa de que no está ubicada en la perimetral del consejo comunal, sino que se encuentra ubicada en otro municipio; también debido a que el proyecto no nació propiamente de la comunidad, por lo tanto, el sentido de pertenencia no es el más destacado en la comunidad. Hay sentido de pertenencia pero solo para los que trabajan allí.

Desde el Fondemi, existe la figura del delegado institucional del proyecto. Este eventualmente rinde cuentas al ente microfinanciero para fines meramente administrativos, es decir, el desenvolvimiento de la empresa y la capacidad que posee para hacer el pago del crédito. Esta información suministrada a la institución no se manifiesta en acciones hasta ahora observadas en función de resolver situaciones de conflicto o que limiten el accionar de la empresa.

Cuadro 4

Aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSIC Carpintería Plaza

	Fuentes de suministro	**Materia prima e insumos**	**Procesos**	**Productos**	**Beneficiarios**
Lo que es	- Proveedores ubicados en el interior del país (Monagas y Bolívar) que aumentan la materia prima de manera inesperada.	- Madera y sus derivados, pegamento, bisagras y cerraduras. - El mercado de la madera, según testimonios de los productores, es controlado por un grupo minoritario que no permite el acceso al precio justo a la gran mayoría de los pequeños productores. - La materia prima e insumos adquiridos en el mercado son conseguidos a un alto costo, lo que supera las expectativas sobre mantener precios bajos.	- La estructura y el modelo de gestión son incipientes, lo que limita el funcionamiento y desempeño de la empresa.	- Puertas. - Paletas.	- Los beneficiarios son consejos comunales a través del Programa de Transformación Integral del Hábitat. - Particulares que conocen los trabajos de la empresa por referencia.
Lo que debería ser	- Alianzas clave con proveedores reconocidos del sector público	- La materia prima e insumos están a disposición de los productores comunitarios.	- Construcción de un modelo de gestión que sustente el	- Puertas. - Paletas. - Muebles.	- Las comunidades, consejos comunales y comunas de los municipios Plaza

Cuadro 4 (cont.)

	Fuentes de suministro	Materia prima e insumos	Procesos	Productos	Beneficiarios
	(Maderas del Orinoco).	- Establecimiento de alianzas clave que ofrezcan la materia prima e insumos a precio justo.	funcionamiento y desarrollo de la empresa.		y Zamora conocen los productos de la Carpintería Plaza.
Cambiar/ mejorar	- Proveedores que no hayan dado respuesta a la demanda de materia prima e insumos y ofrecen precios extremadamente elevados.	- Método para conseguir proveedores.	- La estructura organizativa mediante la cual ha venido funcionando la empresa.	Monotonía de la producción.	Método de promoción y mercadeo del producto.
Mantener	- Proveedores que hayan dado respuesta a la demanda de materia prima e insumos a precio justo.	- Materia prima e insumos de primera calidad.	- Alianza con la Unesr para ampliar los procesos y seguir mejorando la gestión administrativa.	- Calidad de la producción de puertas y paletas.	- Alianza con el Programa de Transformación Integral del Hábitat. - Contacto con clientes particulares, a fin de ofrecer los productos en el futuro.
Posibles intervenciones	- Acercamiento, contacto y establecimiento de alianzas con nuevos proveedores privados de materia prima e insumos.	- Conseguir proveedores mediante conglomerados productivos, donde todas las carpinterías se asocien para conseguir lo que requieren.	- Implementar modelo de gestión eficiente, solidaria y rentable para las metas que se plantee la empresa. - Incorporar nuevos estudiantes de la Unesr	- Incorporar nuevas líneas de producción que complementen la producción de puertas y paletas. - Realizar estudios de mercado que posibiliten el reconocimiento	- Dar a conocer los productos en las comunidades de los municipios Zamora y Plaza del estado Miranda mediante propagandas en radio y televisión.

Cuadro 4 (cont.)

	Fuentes de suministro	Materia prima e insumos	Procesos	Productos	Beneficiarios
			que ayuden a complementar los trabajos realizados por los pasantes anteriores. - Mejorar los procesos productivos mediante la generación de manuales de procedimientos y normas. - Incrementar la producción al 100% de la capacidad instalada con las maquinarias y equipos a disposición.	de población objetivo y mercado potencial de productos y servicios. - Los integrantes de la empresa deben realizar cursos medios y avanzados en carpintería para la producción de muebles de madera.	
Intervenciones seleccionadas	- Acercamiento, contacto y establecimiento de alianzas con nuevos proveedores públicos de materia prima e insumos. - Acercamiento, contacto y establecimiento de alianzas con proveedores de materia prima e insumos públicos (Maderas del Orinoco).	- Conseguir proveedores a un nivel institucional o mediante conglomerados productivos, donde todas las carpinterías se asocien para conseguir lo que requieren.	Todas	Todas	

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de elementos organizacionales, con datos analizados de la EPSDC Carpintería Plaza.

EPSDC Carpintería Bicentenario 200

EPSDC Herrería Comunal Simón Bolívar

Estado: Distrito Capital
Municipio: Libertador
Parroquia: Sucre
Consejo comunal o comuna:
Comuna Fabricio Ojeda Eje 3 de Gramoven
Nombre de las empresas: Empresa de Propiedad Social Directa Comunal Carpintería Bicentenario 200 y Empresa de Propiedad Social Herrería Comunal Simón Bolívar
Sector productivo en el que se desarrolla: Manufactura-Carpintería-Herrería

Antecedentes de los proyectos EPSDC Carpintería Bicentenario 200 y EPSDC Herrería Comunal Simón Bolívar

Estas empresas fueron una iniciativa del Poder Popular mediante el apoyo institucional de diferentes organismos gubernamentales, quienes desde el año 2009 impulsaron fervientemente la organización comunitaria y socioproductiva. Para aquel momento la Comuna Fabricio Ojeda Eje 3 de Gramoven era pionera a nivel nacional en esta forma de organización. Por ello contó con el apoyo permanente de diferentes instituciones. La forma organizativa acogida inicialmente fue la de Gobierno parroquial, cuya distribución de tareas tenía lugar bajo la organización de los gabinetes parroquiales dedicados a diferentes áreas como infraestructura, deporte, vivienda y los que fueran determinados como necesarios para la organización. Recordemos que la Ley Orgánica de las Comunas surgió tiempo después, a finales de 2010, de ahí que en lo sucesivo la organización tendría la tarea de ajustarse a la estructura propuesta en la ley.

Las empresas surgidas en esta comuna en construcción tuvieron su origen en el Gabinete Socioproductivo, desde donde se impulsaron diferentes emprendimientos a través de la organización en mesas de trabajo para cada proyecto. Una de las dificultades comunes que puede tener un proyecto socioproductivo para su puesta en marcha, es lograr conseguir el espacio de trabajo en la comunidad. Para esta organización fue la excepción, pues al impulsar varios proyectos socioproductivos entre los que destacan carpintería, herrería, panadería y bloquera, coincidió con un plan de reordenamiento de la parroquia Sucre del Distrito Capital, en el cual, entre otras cosas, se estableció un acta de compromiso con la empresa Coca-Cola, celebrado en marzo del año 2009, a fin de construir soluciones habitacionales. Mediante este acuerdo, la mencionada empresa cedió al Gobierno nacional varios galpones y terrenos ubicados en el sector Gramoven. Es así como la Carpintería Bicentenario 200 y la Herrería Comunal ocupan un galpón aun sin poseer un proyecto y el financiamiento para su ejecución, pero sí teniendo un grupo de profesionales en el oficio de la carpintería y herrería.

Estos equipos de carpinteros y herreros se conformaron a partir de la iniciativa de los líderes de cada proyecto provenientes del Gabinete Socioproductivo. Ellos realizaron una convocatoria en la comunidad para incorporar productores a estos proyectos; muchos de ellos se sumaron con la idea de que serían

financiados de manera particular y no como una empresa de propiedad social, entonces en la medida en que se fue planteando la idea de proyecto colectivo las reuniones en las mesas fueron mermando, hasta que finalmente se concentró un grupo de productores ganados a la idea de conformar una empresa que funcionó bajo el modelo de autogestión. Significaba que cada uno de los carpinteros y herreros llevaba sus propias herramientas y elaboraban diferentes trabajos particulares que les eran solicitados, por los ya conocidos vecinos de la comunidad.

La organización de la Comuna Fabricio Ojeda venía gestándose simultáneamente con las organizaciones socioproductivas. Es así como se plantea un diagnóstico de los consejos comunales de la comuna para determinar las necesidades. En este diagnóstico se determinó la necesidad de generar nuevas fuentes de empleo y, además, como en todas las comunidades de nuestro país, en muchas viviendas no contaban con puertas bien elaboradas, de buena calidad, en algunas se utilizan cortinas en reemplazo de este bien, por lo que este panorama sirvió de apoyo a la organización socioproductiva para indicar que hacían falta puertas y rejas en la comunidad, tanto por seguridad como por privacidad.

Estos bienes, vistos como una necesidad primordial, se ofrecían en la comunidad a precios muy elevados, hecho que sirvió también de justificación para llevar a cabo el proyecto de la carpintería, con la idea de ofrecer las puertas a un precio justo y solidario. En ese sentido, los líderes de cada emprendimiento se encargaron de realizar el proyecto y desarrollaron lo siguiente: justificación, objetivos, descripción de los productos, determinación de maquinarias a emplear en el proceso productivo, equipos, materiales de fabricación, adecuación de la planta física y materiales de oficina, s con sus respectivos presupuestos. El proyecto fue entregado a varias instituciones, entre las cuales destacó el Fondemi, ente que finalmente financió el proyecto y se encargó de rellenar los formularios diseñados para otorgar el crédito, con información proporcionada por la comunidad.

Se pudo evidenciar, al igual que el caso de la EPSIC Carpintería Plaza, que los formatos de proyecto se reducen a explicar el monto de la inversión de acuerdo con las máquinas a adquirir, la población objetivo como el número total de la población en la comuna y sin estudios de viabilidad económica, técnica y financiera. Para el momento en que es otorgado el financiamiento ya había pasado un tiempo desde que se realizó el presupuesto, es decir, los costos antes calculados por los productores ya había sufrido un incremento desde la última actualización hasta la fecha en que reciben el financiamiento.

El financiamiento a la carpintería fue por un monto total de 400.000 bolívares en el año 2010, de carácter retornable. Es financiada a través de la Asociación Cooperativa “Banco de la Comuna Socialista Fabricio Ojeda”. Se desconoce entre los productores la información sobre período de gracia, cuotas, forma de pago y garantía. El financiamiento fue utilizado en la adquisición de algunas herramientas y equipos de la carpintería.

Igualmente, para el año 2009 la herrería es financiada a través de la Unidad Financiera del Consejo Comunal Indio Catia. Este fue un financiamiento de carácter retornable por el orden de 104.000,00 Bs.

Asimismo en el año 2010 recibió otro financiamiento, por un monto de 500.000,00 Bs., por Fondemi a través de la asociación cooperativa "Banco de la Comuna Socialista Fabricio Ojeda"; ambos financiamientos sirvieron para adquisición de algunos equipos y materiales de la herrería.

Según información suministrada por el Fondemi, no se ha registrado el pago del financiamiento de estas dos empresas, aun siendo de carácter retornable. Comentan sus integrantes que los mecanismos para el pago no quedaron lo suficientemente claros al momento de recibir el crédito, porque finalmente el financiamiento se realizó a través del Banco de la Comuna, conformado en aquel entonces como cooperativa. Esto no es limitante para hacer el pago, hay disponibilidad manifiesta de los integrantes de la empresa para pagar, pero primero es importante esclarecer la forma de pago, tasas de interés y demás condiciones. De este modo, se destaca la importancia de que la institución que promueva empresas de propiedad social haga permanente seguimiento a las empresas que apoyan.

La organización en comuna a partir del año 2010, con el surgimiento de la Ley Orgánica de las Comunas, comenzó a presentar leves fracturas en los espacios organizativos en los que cada vocero que se venía desempeñando. Al pasar el tiempo el estar al frente de diferentes tareas fue un trabajo que les demandó mucho esfuerzo a los voceros, lo que en consecuencia se volvió una labor para un pequeño grupo, pues el resto de los voceros se fue retirando paulatinamente, ya sea por asumir otras responsabilidades en la administración pública o por conseguir un empleo con mejores beneficios salariales.

Por otra parte, los gabinetes que hacían vida en el Gobierno parroquial no trascendieron a la estructura organizativa propuesta en la Ley Orgánica de las Comunas, por el contrario, la mayoría de los gabinetes dejó de funcionar, lo que desechó la oportunidad de transformar la organización y negó la posibilidad de registrar la comuna. En este sentido, el Gobierno parroquial siguió existiendo, en contraposición a la propuesta organizativa expuesta en la ley. Explican los voceros de esta comunidad que existían muchos intereses que no permitieron el avance de la organización; uno de ellos es la supresión del Gobierno parroquial y con ello el personal que se encontraba adscrito a esta institución.

Esta situación afectó negativa y progresivamente a las organizaciones socioproductivas nacidas en el seno de esta organización comunitaria. Cada vocero de las empresas existentes se apropió de los diversos espacios que venía impulsando en favor de la comunidad, es decir, al haber trabajado decididamente en sacar adelante los proyectos socioproductivos les daba el aval de continuar y mantener a flote a las empresas.

Desarrollo del proyecto: EPSDC Carpintería Bicentenario 200

El galpón donde funciona la empresa tuvo sus inconvenientes para comenzar las actividades propias de la carpintería. El acondicionamiento del espacio requirió tiempo para organizar los equipos y las personas de acuerdo con el flujo de producción planteado para la carpintería. Las fallas en cuanto a la electricidad no se hicieron esperar. Los productores de la empresa asumieron los elevados costos de la adecuación del sistema eléctrico del galpón para conectar las maquinarias que funcionan con electricidad

trifásica de 220 voltios, cuya capacidad debieron adecuar para dar cumplimiento a los requerimientos de los equipos allí instalados.

En la EPSDC Carpintería Bicentenario 200 los productores comenzaron a buscar sus trabajos particulares para llevarlos a cabo en este lugar, en principio con sus propias herramientas, productos de sencilla elaboración, luego con el financiamiento otorgado por el Fondemi comienzan a elaborar puertas entamboradas. Sin embargo, no había una demanda fija de este producto, ni existían acuerdos o contratos con otras empresas para la provisión de insumos y materia prima.

Ilustración 6. **Productor en el proceso de elaboración de muebles de madera.** Imagen proporcionada por la EPSDC Carpintería Bicentenario 200, 2012.

Recordemos que la idea inicial de este proyecto fue proveer a algunas obras de la Gran Misión Vivienda Venezuela de las puertas, sin embargo, no había muchas oportunidades para lograr un contrato, pues la mayoría de las empresas contratistas ya cuenta con una gama de empresas que les harán las puertas. Cuando son contratos binacionales entre el Estado venezolano y otros países, las puertas ya vienen incorporadas dentro de los acuerdos, siendo mucho más económicas al traerlas importadas de países como China o Bielorrusia.

El nicho de mercado que ha aprovechado esta empresa es el del Plan de Transformación Integral del Hábitat (TIH), mediante el cual los consejos comunales pueden contratar a la carpintería de su preferencia para la elaboración de las puertas. Estos contratos y alianzas con los consejos comunales son temporales, por lo que no representan un ingreso o un trabajo fijo para la empresa. El problema de producción se fundamenta en conseguir contratos o ingresos fijos para mantener la empresa y que todos sus integrantes se encuentren incorporados a estos trabajos de grandes magnitudes.

La idea de que todos los productores estén vinculados a los trabajos de la empresa, ya sean contratos, alianzas y en general líneas de producción permanente, se debe a que en la actualidad no tienen diseñada esta estructura de negocio. Al ser una iniciativa de los carpinteros de la zona incorporarse a los espacios para darle vida, no se manifestó la motivación de conformarse como empresa, sino, por el contrario, se fueron conformando diferentes unidades dentro de la misma empresa, funcionando así: cada unidad tiene sus propios jefes y su propio personal; a la vez, cada una se encarga de comprar los materiales para llevar

a cabo los trabajos particulares conseguidos por cada jefe de unidad, de modo que se organizan de manera alternada entre las unidades para hacer uso de las máquinas adquiridas mediante el financiamiento, pero actualmente casi todas reportan fallas, en consecuencia, cada unidad usa sus propias herramientas.

Para ejercer la representación legal y gestionar los procesos administrativos de esta empresa, se estableció la figura de coordinador, puesto que legalmente en aquel momento (años 2009-2010) no existía una figura jurídica para conformar las empresas de propiedad social. De este modo, el coordinador de la empresa ha cumplido funciones de tipo administrativas y legales. Él, a través de otras empresas de su propiedad registradas bajo la naturaleza de compañía anónima, ejerció lo relativo a procesos formales para la suscripción de contratos con organismos del Estado o del Poder Popular. Al cabo de un tiempo, al no poder controlar y resolver el aspecto legal de la empresa terminan por registrarla como cooperativa.

En términos administrativos, para hacer frente a los distintos compromisos adquiridos por la empresa, el coordinador junto con los productores se organizaron en consejo de trabajadores. A partir de esta organización se tomaban decisiones en colectivo, sobre todo aquellas que afectaban a todos los integrantes de la empresa. Una de estas decisiones importantes fue la de fijar una cuota semanal que, según lo discutido, serviría para cubrir gastos operativos, administrativos y de gestión. Así, pues, al ser una iniciativa de todos hacer los aportes para el buen funcionamiento de la empresa no hubo objeción y se llevó a cabo como convinieron.

Con el tiempo, parte de este aporte fue usado por el coordinador no solo para cubrir gastos de la empresa, sino también para beneficio social de la comunidad. Cada año la empresa hace donaciones a algunos consejos comunales tales como juguetes, medicamentos y en ocasiones productos de la empresa a un costo subsidiado. Sin embargo, este pago ha ido perdiendo la esencia para lo que fue concebido. El coordinador, haciendo uso de este medio, se ha dado a conocer en diferentes instancias comunitarias usando los aportes de los productores para involucrarse con la comunidad y establecer relaciones de poder que le han permitido continuar en la posición que tiene dentro de la empresa.

Los productores de la empresa alegan que el coordinador se ha transformado en el jefe de la organización, que se sienten explotados, pues los aportes que pagan es por el uso del espacio para producir. Se puede llegar a esta conclusión al observar las máquinas inoperativas, siendo parte del dinero recabado para hacer mantenimiento a dichas máquinas. El coordinador, por su parte, denuncia que los productores no han querido seguir pagando la cuota establecida por ellos mismos en la asamblea del consejo de trabajadores. Si bien es cierto que se había acordado entre todos estos pagos, también es cierto que el trabajo del coordinador como todo administrador es rendir cuenta del dinero obtenido. Ciertamente, hay muchas irregularidades en esta forma de funcionar, para ellos fue un mecanismo para mantenerse, de proteger su empleo, pero ahora representa un problema.

Según los productores, el coordinador ha logrado contratos grandes con empresas y organismos del Estado, debido a la posición de liderazgo que ha ejercido en diferentes espacios políticos desde el Poder

Popular. En estos contratos, el resto de los productores no está incluido. El mecanismo implementado por el coordinador ha sido contratar a otros carpinteros a destajo; al terminar el contrato les hace un pago por el trabajo realizado y el resto se lo apropia.

Siendo una iniciativa que nace del esfuerzo conjunto del Estado y el Poder Popular para dar respuesta a una necesidad, requiere pues del seguimiento constante para hacer cumplir la razón de ser de una empresa de propiedad social. Como se ha explicado, la organización en comuna ha venido desmejorando progresivamente, sus voceros manifiestan que hay división y dispersión en cada componente organizativo de la comunidad, incluyendo las empresa. El hecho de no establecer una planificación conjunta y que cada ente organizativo de la comunidad esté fragmentado, implica que la contraloría social no aplique en sus diferentes niveles.

Para que la comunidad se empodere del control de organizaciones socioproductivas hace falta que en la práctica estas últimas funcionen para alcanzar intereses colectivos y que concuerden con un plan macro que los incluya y les permita incidir en la toma de decisiones de los diferentes espacios. De existir los planes y proyectos de las organizaciones comunitarias es necesario generar un vínculo real y coherente entre las necesidades y objetivos de la comunidad.

Cuadro 5
Explicando el aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSDC Carpintería Bicentenario 200

	Fuentes de suministro	**Materia prima e insumos**	**Procesos**	**Productos**	**Beneficiarios**
Lo que es	- Cada unidad productiva adquiere por su cuenta el material con diferentes proveedores.	- Madera y sus derivados, pegamento, bisagras, cerraduras y otros materiales para armar muebles. - Los costos de la materia prima e insumos aumentan desmedidamente. - Al adquirir estos materiales por cuenta de cada unidad productiva al detal presiona aun más los costos de producción.	- Existen varias unidades dentro del mismo espacio. Lo que se supone debería ser una sola empresa, se ha convertido en varias unidades dentro de la misma empresa.	- Puertas y muebles de madera. - Productos variados en el área de carpintería.	- Consejos comunales a través del Programa de Transformación Integral del Hábitat. - Particulares que conocen los trabajos de la empresa por referencia. - Empresas e instituciones públicas.

Cuadro 5 (cont.)

	Fuentes de suministro	Materia prima e insumos	Procesos	Productos	Beneficiarios
Lo que debería ser	- Establecimiento de alianzas con proveedores reconocidos del sector público (Maderas del Orinoco).	- Las pequeñas unidades productivas se relacionan en función de adquirir la materia prima como empresa. - La materia prima e insumos a disposición de los productores comunitarios. - Alianzas clave que ofrezcan la materia prima e insumos al precio justo.	- Construcción de un modelo de gestión que sustente el funcionamiento y desarrollo de la empresa de propiedad social.	- Puertas y muebles de madera. - Productos variados de carpintería.	- Las comunidades, consejos comunales y comunas de la parroquia Sucre. - Instituciones públicas. - Gran Misión Vivienda Venezuela (GMVV).
Cambiar/ mejorar	Proveedores cuyos precios no sean los adecuados y justos.	- Forma de organizarse en la empresa para producir. - Método para conseguir proveedores.	- La estructura organizativa mediante la cual ha venido funcionando la empresa: jerárquicamente		- Método de promoción y mercadeo de los productos. - Dirigir los contratos de la GMVV a las EPS.
Mantener	- Proveedores que hayan dado respuesta a la demanda de materia prima e insumos al precio justo.	- Calidad de materia prima e insumos.	- Visión de empresa con fines sociales, para beneficio de las comunidades donde funciona.	- Calidad de los productos. - Precios justos para los beneficiarios.	- Contacto con clientes particulares a fin de ofrecer los productos en el futuro.
Posibles intervenciones	- Acercamiento, contacto y establecimiento de alianzas con nuevos proveedores de materia prima e insumos privados.	- Realizar un proceso de reestructuración organizativa que permita obtener la materia prima e insumos como una sola unidad productiva.	- Implementar modelo de gestión solidario, eficiente y rentable para las metas que se plantee la empresa.	- Realizar estudios de mercado para conocer los productos más demandados.	- Diversificar la masa de beneficiarios, mediante la realización de promociones y propagandas del producto en radio, televisión

Cuadro 5 (cont.)

	Fuentes de suministro	Materia prima e insumos	Procesos	Productos	Beneficiarios
	- Acercamiento, contacto y establecimiento de alianzas con nuevos proveedores públicos de materia prima e insumos.	- Conseguir proveedores a un nivel institucional o mediante conglomerados productivos, donde todas las carpinterías se asocien para conseguir lo que requieren	- Incorporar personal capacitado para el mejoramiento de procesos administrativos		y en ferias productivas. - Proponer en espacios de decisión política la realización de contratos con las EPS para cubrir la demanda de la GMVV
Intervenciones seleccionadas	- Acercamiento, contacto y establecimiento de alianzas con proveedores de materia prima e insumos públicos (Maderas del Orinoco)	Todas	Todas	Todas	Todas

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de elementos organizacionales, con datos analizados de la EPSDC Carpintería Bicentenario 200.

Desarrollo del proyecto Herrería Comunal Simón Bolívar

Luego de iniciar actividades productivas en la empresa, mantenerla funcionando ha sido un trabajo arduo que requirió el esfuerzo de los productores y del coordinador. Este último, al igual que en la Carpintería Bicentenario 200, también fue elegido por los productores a través de su consejo de trabajadores. Recordemos que cuando estas empresas se conforman no existía la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal, por esa razón ellos mismos se organizaron a partir de los procesos más funcionales y a su alcance para iniciar como empresa.

Así, pues, la empresa agrupó doce herreros sumados a organizarse para producir en el oficio en el que mejor se desempeñan: la herrería. Sin embargo, no había una línea clara a seguir en cuanto a la forma de organizarse. Por esa razón, el coordinador comienza a fungir como organizador, administrador y otras actividades que se le otorgan al gerente en una empresa comúnmente. Esta figura, desde la percepción de los productores, debía existir para que la empresa funcionara. Necesitaban un representante de los

intereses de los trabajadores ante agentes externos del entorno económico; también requería una administración y alguien que se encargara de la remuneración por el trabajo realizado.

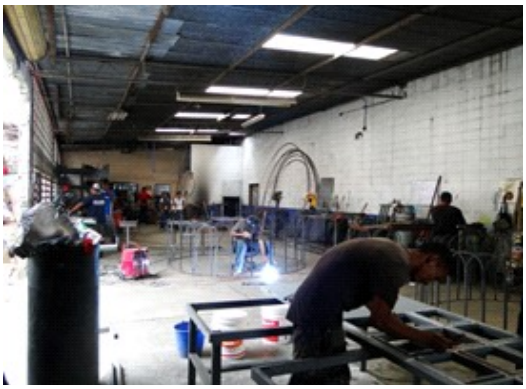

Ilustración 7. **Productores de la EPSDC Herrería Comunal Simón Bolívar**. Tomado de: Comuna Fabricio Ojeda, 2012.

El Fondemi, al otorgar el financiamiento, solicita a la empresa su conformación con 12 o más productores. Es un requisito que deben cumplir estas empresas, sin embargo, dadas las pocas posibilidades que se avizoraban para mantener la empresa a flote, no permitía pensar en un número mayor de integrantes, ni siquiera de los doce que ya eran integrantes de la empresa. La cartera de clientes era incipiente y no había suficiente trabajo para emplear a los productores y pagarles al finalizar la semana de trabajo, en consecuencia, la participación en estos espacios disminuyó, los productores se retiraron progresivamente. Al respecto, Juan Suárez, coordinador de la empresa, continúa explicando:

> Estoy muy de acuerdo con todo eso [de los 12 o más productores] pero cómo hacemos el viernes, el quince o el último. Yo el viernes o el sábado los tenía a los doce allí afuera y yo haciéndole la rejita al vecino […] Mira donde estamos, estamos en el núcleo endógeno […] Eso fue lo primero que yo pensé: "No estoy en la avenida principal, estoy escondido" […] Yo tenía un puesto de teléfono, cuando eso era el *boom* en los sectores, una mesita con unos puestos de teléfono. Yo sacaba todo el dinero del puesto de teléfono. Yo tenía una lonchería donde vendía hamburguesas y empanadas hasta las tres de la mañana de los viernes, sábado y domingo. Hacía buen dinero. Todo lo sacaba para acá, para poder quedarle bien el viernes a todo el mundo (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

La empresa entonces comienza a enfrentar la dificultad de no contar con suficiente trabajo para mantenerse. Iniciaron con doce productores que progresivamente abandonan el espacio productivo en busca de mejores oportunidades de empleo. He aquí una de las primeras debilidades: la organización no nació con una visión de empresa, de sociedad de productores que sacarían adelante el emprendimiento y lo harían productivo, por el contrario, la idea de la organización no fue diferente a las organizaciones productivas comunes, pues muchos de los productores se concibieron a sí mismos como un trabajador más y no como los asociados de una organización que debía trascender hacia la productividad y, por ende, al mejoramiento de ellos mismos como productores. Suárez comenta al respecto lo siguiente:

> Empezamos como diez personas, de las cuales quedamos dos, de los más viejos de los que arrancamos el equipo. Nadie creía en esto, porque no es fácil. Una empresa de la noche a la mañana no se construye así de fácil. Aquí hasta perdí el modo de caminar buscando levantar esto (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

Un asunto con el que no han estado conformes muchos de los productores que han transitado y los que permanecen aun en la empresa, ha sido la remuneración igualitaria para todos los productores y la inexistencia de un jefe en la organización. Los planteamientos emanados del Fondemi, acerca del modelo de gestión, fueron una propuesta que no se llegó a desarrollar a profundidad en esta empresa debido a que el modo de operar impuesto por la propia dinámica de trabajo fue la organización en pequeñas unidades; cada una contaba con un líder, quien contrata su propio personal, adquiere su propia materia prima y consigue trabajos particulares que tributan a la empresa como ente superior a las unidades. Este ente superior es dirigido por el coordinador.

Los productores, el coordinador y el mismo Fondemi no tenían un manual ni una receta para implementar ese modelo socialista, había que construirlo. Para los productores había algo claro: debe existir una línea de mando, el ayudante no podía ganar igual que el líder de unidad y así la remuneración se estableció de acuerdo con esta línea de mando que para los integrantes de la empresa fue la que más se adaptaba a la organización del trabajo.

Esta empresa, que en principio fue categorizada como propiedad social, se encuentra registrada actualmente como cooperativa, pues al igual que la carpintería no contaba con un aval lo suficientemente estable en la comunidad, es decir, un consejo comunal o comuna funcionando que les permitiera obtener los requisitos necesarios para el registro. Recordemos que durante los años 2012 y 2013 aun no existía una plataforma completa en el Estado para el registro de EPS, eran procesos engorrosos, en taquilla única solicitaban una serie de requisitos, lo que representó una limitante para realizar el registro de empresas de propiedad social en general. En ese sentido, el coordinador decide registrar la empresa como cooperativa, aunque asegura que solo se trata de una obligación para tener una figura jurídica que ante sus proveedores y clientes puedan dar respuesta desde el punto de vista legal-administrativo.

En cuanto a la relación con la comunidad, tal como se explicó en los antecedentes, y al igual que para la Carpintería Bicentenario 200, la Comuna Fabricio Ojeda ha sufrido muchos cambios en su forma de organizarse, ya no hay gabinetes ni gobierno parroquial, ahora son comités comunales, la comuna se ha disgregado, lo que ha evitado la consolidación de un espacio comunal para la toma de decisiones. También existen ahora los sectores de barrio y tienen otra modalidad emanada de la Gran Misión Barrio Nuevo-Barrio Tricolor, que aunque no sustituye a la comuna puede funcionar como un ente que capte las necesidades del Poder Popular. Por lo tanto, los procesos de contraloría social se han visto cuartados en la medida en que se rompe la relación con la comunidad. Al categorizarse la organización en nuevos espacios, la contraloría, aunque sigue siendo un proceso fundamental, pierde importancia para dar paso a los nuevos procesos organizativos y su posterior estabilización.

Bajo estas circunstancias, no hay un vínculo lo suficientemente fuerte con la comuna para establecer un plan conjunto y posteriormente hacer la contraloría sobre lo que se acordó y decidió hacer. Suárez comenta al respecto: "Nosotros aquí en la herrería esperando que ellos se pongan de acuerdo, esperando a ver si va a haber un corredor, si va a haber una comuna, sector de barrio" (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

Cuadro 6

Aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSDC Herrería Comunal

	Fuentes de suministro	**Materia prima e insumos**	**Procesos**	**Productos**	**Beneficiarios**
Lo que es	- Cada unidad productiva adquiere por su cuenta el material en mercados privados.	- Hierro, aluminio y metales de soldar. - Los costos de la materia prima e insumos son cada vez más elevados. - Al adquirir estos materiales por cuenta de cada unidad productiva al detal presiona los precios finales de los productos.	- Existen varias unidades dentro del mismo espacio. Lo que supone debería ser una sola empresa, se ha convertido en varias unidades dentro de la misma organización socioproductiva.	- Rejas para puertas y ventanas. - Productos variados de herrería.	- Consejos comunales a través del Programa de Transformación Integral del Hábitat. - Particulares que conocen los trabajos de la empresa por referencia. - Empresas e instituciones públicas.
Lo que debería ser	- Establecimiento de alianzas clave con proveedores reconocidos del sector público. (Siderúrgica del Orinoco, Sidor).	- Las unidades se unen en función de adquirir la materia prima como empresa. - La materia prima e insumos están a disposición de los productores comunitarios. - Establecimiento de alianzas clave que ofrezcan la materia prima e insumos a precio justo.	- Construcción de un modelo de gestión que sustente el funcionamiento y consolidación de la empresa.	- Rejas para puertas y ventanas. - Productos variados de herrería.	- Las comunidades, consejos comunales y comunas de la parroquia Sucre. - Empresas e instituciones públicas. - Gran Misión Vivienda Venezuela.

Cuadro 6 (cont.)

	Fuentes de suministro	Materia prima e insumos	Procesos	Productos	Beneficiarios
Cambiar/ mejorar	- Proveedores cuyos precios no sean los adecuados y justos.	- Forma de organizarse en la empresa. - Método para conseguir proveedores.	- La estructura organizativa mediante la cual ha venido funcionando la empresa.	- Precios de venta de los productos para cubrir costos de reposición.	- Método de promoción y mercadeo de los productos.
Mantener	- Proveedores que hayan dado respuesta a la demanda de materia prima e insumos a precio justo.	- Calidad de materia prima e insumos.	- Visión de empresa con fines sociales, para beneficio de las comunidades donde funcionan.	- Calidad de los productos. - Precios justos para los beneficiarios.	- Contacto con clientes particulares a fin de ofrecer los productos en el futuro.
Posibles intervenciones	- Acercamiento, contacto y establecimiento de alianzas con nuevos proveedores privados de materia prima e insumos. - Acercamiento, contacto y establecimiento de alianzas con nuevos proveedores públicos de materia prima e insumos	- Realizar un proceso de reestructuración organizativa que permita obtener la materia prima e insumos como una sola unidad productiva. - Conseguir proveedores a un nivel institucional o mediante conglomerados productivos, donde todas las herrerías se asocien para conseguir lo que requieren.	- Implementar modelo de gestión eficiente, solidario y rentable para las metas que se plantee alcanzar la empresa. - Incorporar personal capacitado para el mejoramiento de procesos administrativos.	- Realizar estudios de mercado para conocer los productos más demandados	- Diversificar la masa de beneficiarios, mediante la realización de promociones y propagandas del producto en radio, televisión y en ferias productivas.
Intervenciones seleccionadas	- Acercamiento, contacto y establecimiento de alianzas con proveedores públicos de materia prima e insumos.	Todas	Todas	Todas	Todas

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de elementos organizacionales, con datos analizados de la EPSDC Herrería Comunal Simón Bolívar.

EPSDC Chocolatera Comuna de Maca

EPSDC Gas Comunal Socialista de Maca (Cosoma)

Estado: Miranda
Municipio: Sucre
Parroquia: Petare
Consejo comunal o comuna:
Comuna Socialista Alicia Benítez.
Nombre de la empresa: EPSDC Chocolatera Comuna de Maca.
Sector productivo en el que se desarrolla:
Manufactura-Elaboración de Bombones de Chocolate/ Servicio de distribución del gas licuado de petróleo a las familias de la comunidad.

Ilustración 8. **Mapa ilustrativo de los sectores de la Comuna Socialista Alicia Benítez**. Imagen proporcionada por la Comuna Socialista Alicia Benítez, 2014.

Antecedentes de la comuna

Lo que hoy en día es la Comuna Socialista Alicia Benítez, data aproximadamente de la década de los ochenta, de muchos años de organización vecinal y al igual que otras comunidades existieron en ella federaciones, asociaciones y juntas de vecinos, figuras que permitían en aquel entonces organizar de una u otra forma a la comunidad para el bien común. Los sectores que actualmente forman parte de la comuna eran zonas deprimidas desde el punto de vista del apoyo institucional y políticas sociales, razón por la cual los vecinos demandaban cada vez más mayor organización para lograr mejoras en las condiciones de vida de la comunidad. Destacan los integrantes de la comuna como dato importante que la Federación de Vecinos se conformó para gran parte de la comunidad, articulado con el grupo GAVO, cuyas siglas significan Grupo de Asociaciones de Vecinos Organizados, gracias a las orientaciones de Lilia García de Arenas y el profesor José Ángel Arenas, quienes pertenecían al grupo de La Nueva Vecindad.

Igualmente, destacan los voceros y voceras que las organizaciones vecinales de antes tenían una estructura vertical, con un presidente, vicepresidente, tesorero y secretario, ninguno funcionaba bien; además, eran organizaciones partidizadas por Acción Democrática o Copei, lo que a diferencia de lo que existe hoy en día con los consejos comunales, se traduce en mayor participación e igualdad de condiciones para la toma de decisiones. Además, la organización es más estructurada y procura resolver los problemas de la comunidad íntegramente. Al propósito de esta reflexión, la señora Ingrid Perce, vocera de la Comuna, asevera lo siguiente:

> Una gran diferencia que hay en cuanto a las organizaciones y lo que tenemos ahora, es que hemos dejado a un lado la improvisación. Estamos tratando de hacer más planificación, más orden, más gestión, más método. Bien lo decía el comandante Chávez, que debíamos trascender de lo local, a lo estadal a lo nacional, y eso solo podemos hacerlo en la medida en que planifiquemos las actividades, veamos con qué recursos contamos, dónde están nuestras debilidades, pero sobre todo con la participación, porque en muchas de estas organizaciones, por esa estructura piramidal, había alguien que proponía y direccionaba para que se decidiera sobre tal o cual proyecto. O venía la institución y sembraba el mejor proyecto del mundo en una comunidad donde no se necesitaba eso y terminaba siendo un elefante blanco dentro de la comunidad. En cambio, ahora, se hace el diagnóstico de cuáles son realmente las necesidades y con qué recursos contamos para poder llevar a cabo el proyecto (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

Maca es un término indígena. El origen, según comentan los vecinos, viene dado por un indio que vivió por la zona, muy famoso en la época de la Colonia. De acuerdo con los datos del censo realizado por los consejos comunales de la comuna, el sector está integrado por 75 mil habitantes y conformados en 8 mil familias. El eje de Maca, ubicado en Petare sur, tiene 31 consejos comunales que hacen vida en la Sala de Batalla, aunque hoy en día solo 22 de ellos se encuentran adecuados a la Ley Orgánica de los Consejos Comunales. Los consejos comunales articulados a la comuna son los siguientes: El Horno, Huchaguamar, Colinas 12 de Febrero, Unidos en El Naranjal, Estrejaman, Las Damas, Maca Unida, Eliza Rickel Domínguez, Grupo Camacaro, Cecilio Acosta, Cocoama Siglo XXI, Amapola parte alta, Urdaneta, Unidos Venceremos, Muruachí, Maca Este, German Ubaldo Lira, Cacique Tamanaco, Gurupera 2, Miracaf, Dimaligra y Praderas parte baja.

La comuna en sus inicios comenzó a organizarse bajo el nombre de “Sala de Guerra”, un término algo violento según sus propios voceros; luego cambió su nombre a Sala de Batalla Alicia Benítez, en homenaje a una luchadora social de Petare, quien en cumplimiento de sus labores como vocera perdió la vida en un accidente. Para aquel momento que comienza a gestarse la organización en comuna, los voceros contaron con el apoyo del para entonces ministro de Interior y Justicia, Rodríguez Chacín, quien luchó junto con estas comunidades para lograr la alianza de los sectores. En ese sentido, manifiestan integrantes de esta comuna que la unión de los consejos comunales en la sala de batalla fue la posibilidad de hacer los proyectos más viables y con mayor impacto en la generación de mejores condiciones de vida para la gente.

Esta comuna enfatiza como un logro importante la certificación de 16 multiplicadores de la comunidad formados a través del programa de formación impartido por la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV) e impulsado específicamente por el Centro de Estudios de Energía (CEE) y el Programa de Formación de Grado en Comunicación Social. El Programa de Formación de la UBV se desarrolló en cuatro vértices principales: gobernabilidad, territorialidad, economía comunal y comunicación popular. Los temas de formación surgieron de la discusión de los comuneros para poder hacer realidad el Estado comunal; entonces, los vértices antes mencionados según los propios comuneros forman parte de la conceptualización de la comuna. Se desarrolló por grupos de acuerdo con el tema y con ello los participantes se han empoderado de herramientas de carácter político y conceptual que los ayuda a encaminar los proyectos que tienen para su comunidad.

Otro avance importante que ha tenido esta organización ha sido la conformación del Comité de Paz y Convivencia. Destacan los propios voceros que ha ayudado en diferentes aspectos a la comunidad: a la participación, a recuperar la confianza en los cuerpos policiales y mantener el orden público en los sectores. Este es un trabajo en coordinación con la Policía Nacional Bolivariana, con participación de la Misión a Toda Vida Venezuela y en concordancia con el Plan Patria Segura. Los problemas que tiene la comunidad relacionados con la convivencia son mediados a través de este comité con el fin de buscar la mejor solución en beneficio de todos y llevar a feliz término la situación que se presente. Por ejemplo, explica Gustavo Naterano, integrante del comité:

> Como ocurrió anoche, estábamos aquí y hubo un problema cerca, en un consejo comunal, en la Vuelta de la Gurupera, eran setenta personas contra ochenta. Cuando nosotros llegamos había un problema grave allí, querían agredirse físicamente porque había un bote de basura que, como está muy alto, generaba gusanos, ratas, y las personas que viven al frente se enfermaban. Entonces, optaron por cerrar ese bote, había más o menos doscientas personas que botaban la basura ahí. Pero la problemática viene de más allá: porque el alcalde no trabaja, la compañía Sabenpe[6] la cerró y originó ese problema en la comunidad. Ya se iban a agredir entre ellos. Gracias a Dios que mediamos y logramos que abrieran ese bote de basura, arreglarlo y entender que, para el próximo martes, vamos a arreglar el bote como es, con unas condiciones mínimas (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

El Comité de Paz y Convivencia está integrado por un vocero de cada consejo comunal de la comuna. El objetivo es buscar la solución dentro de la misma comunidad a través del diálogo. El modo de operar es acudir a la comunidad con todos los integrantes del comité, reconocer y analizar los problemas con la misma comunidad, profundizar en las causas que originaron determinada situación, visualizar posibles consecuencias y la solución entre todos los vecinos para prevenir delitos que se generarían si no se tomaran mediadas a tiempo. En un sondeo realizado en los doce consejos comunales hasta ahora visitados por el comité, los problemas más graves son la venta e ingesta de bebidas alcohólicas, el escándalo y la perturbación del orden público, generalmente emanados de vehículos con sonido alto en la calle, la venta y consumo de sustancias prohibidas, vehículos mal estacionados o circulando a alta velocidad, robo, hurto y lesiones. Entre estos, los más comunes son la venta e ingesta de bebidas alcohólicas, el escándalo y perturbaciones del orden público.

Ahora bien, el comité tiene sus límites de acción, pues existe una clasificación de los conflictos y problemas de orden público según el Código Procesal Penal y la Ley Orgánica de Justicia y Paz. En ese sentido, la comunidad está facultada para resolver faltas pero no delitos. Los delitos corren por cuenta de los cuerpos policiales autorizados para cumplir esa labor.

Otro logro importante a partir del Comité de Paz y Convivencia fue la realización de los juegos comunales, a través de la Comisión de Deporte de la comunidad. Estos juegos son auspiciados por el Gobierno nacional y durante el año 2013 se conformaron 34 equipos de diversas disciplinas, tales como

[6] Empresa recolectora de basura del municipio Sucre del estado Miranda.

softbol, béisbol y basquetbol, con lo cual se integraron alrededor de 340 jóvenes. Este es un avance importante dentro de comunidades en sectores populares, pues ayuda a eliminar las fronteras en zonas que se encontraban divididas, bien sea por problemas entre bandas delictivas o porque no se conocían antes. Los comuneros y comuneras están intentando mantener la realización de los juegos intercomunidad.

Del mismo modo, entre los años 2008 y 2009 la comunidad organizada recibió un total de once millones de bolívares por parte de la Misión 13 de Abril para ejecutar obras de infraestructura y rehabilitación de viviendas, con lo cual lograron reparar 29 viviendas del sector Línea 1 Caruto Baloa, construcción de una casa de usos múltiples, construcción de una plaza en el sector Amapola parte baja y acondicionamiento del espacio donde funciona la comuna en la terraza de la Guardería Pedro Zaraza.

En este sentido, la comuna ha avanzado en la consolidación de niveles organizativos importantes, reflejados en los logros antes descritos y muchos otros logros menos visibles pero que también suman a la organización, a la solución de problemas en la comunidad y satisfacción de sus voceros y voceras por conseguir lo que en mucho tiempo les fue negado y ahora tienen el acceso.

Antecedente del proyecto Chocolatera Comuna de Maca

El 10 de septiembre del año 2010 el presidente Hugo Chávez visita la comunidad de Maca, en el estadio de Béisbol Ezequiel Zamora, y realiza la entrega de títulos de tierra urbana a los habitantes del sector de Maca, parroquia Petare. La vista desde el estadio de béisbol permitía al Presidente observar una serie de terrenos baldíos y galpones subutilizados, que los habitantes de Maca tenían entendido que pertenecían a la empresa Graveuca; luego fue corroborada tal información, concluyendo que los espacios pertenecían al Instituto de Ferrocarriles del Estado (IFE). En ese sentido, el Presidente, junto con los ministros de Agricultura y Tierras, Juan Carlos Loyo, Alimentación, Carlos Osorio, y Ciencia y Tecnología, Ricardo Meléndez, se propusieron utilizar dichos espacios para el desarrollo de proyectos socioproductivos, tales como una empacadora de azúcar, una empaquetadora de granos, un centro de acopio para el gas y una ferretería comunal, ideas esbozadas en su momento para movilizar económicamente estas comunidades.

Estos antecedentes antes mencionados marcaron el rumbo para el desarrollo socioproductivo en Maca, pues la comunidad entendía la necesidad de implementar proyectos de cara al nuevo sistema económico comunal. Sin embargo, los espacios del IFE fueron recuperados y utilizados para otros fines.

En ese transitar de la comunidad y las instituciones para desarrollar proyectos socioproductivos, en octubre del año 2011 la Corporación Socialista del Cacao, ente adscrito al Ministerio del Poder Popular para Agricultura y Tierras, se acerca a la comunidad para la inserción de una chocolatera artesanal en Petare, en el marco del relanzamiento del Plan Nacional de Cacao, iniciado en el año 2010. Este plan consistió en insertar chocolateras artesanales en comunidades no solo rurales, sino urbanas, respondiendo a la oferta desbordada de cacao, con las capacidades productivas ya instaladas en pueblos como Barlovento, Los Velázquez y Río Chico. Se plantea entonces trabajar con chocolateras para los consejos comunales a fin de transformar ese cacao y buscar espacios para implementar esos proyectos.

La decisión sobre qué producir estuvo guiada entonces por una demanda institucional, que en su momento fue lo que estaba accesible a la comunidad. La corporación fue la primera institución que se acercó a atender las necesidades de producción, cumpliendo así con un proyecto institucional en el ámbito comunitario para la colocación de una serie de chocolateras en diferentes sectores urbanos. Hubo también cierta afinidad institucional, pues una de las servidoras públicas que impulsó este proyecto en la comunidad era de Petare, sector Campo Rico. Se trata de la socióloga Lilian Aya, quien en una reunión interinstitucional coincidió con el ahora delegado por la Comuna, Pablo Artiaga, y el sociólogo y en aquel entonces presidente de la Corporación del Cacao, Edgar Rivas. En esta reunión ella planteó su inquietud sobre conseguir espacios en Petare para insertar las chocolateras artesanales. Pablo Artiaga, a sabiendas de que la comunidad ya tenía unos espacios vistos para darles utilidad, plantea entonces visitar dichos espacios y proponer allí la empresa de propiedad social.

A raíz de esta propuesta se inicia en la comunidad una serie de reuniones para darle carácter participativo y conseguir la aprobación o rechazo de la oferta institucional. En una de estas asambleas los comuneros y comuneras ratifican la propuesta, bajo la expectativa de generar empleo en la comunidad. En ese mismo momento que se aprueba el proyecto, solicitan a una persona por consejo comunal para trabajar en la empresa. Lorenzo Martínez, vocero del Consejo Comunal Grupo Camacaroy Parlamentario, elegido en la comuna para el área de planificación, menciona al respecto lo siguiente:

> Aquí la primera que llegó fue la Corporación Socialista del Cacao y se impulsó el proyecto de la chocolatera, proyecto bandera que estaba sacando en ese momento la Corporación del Cacao, que estaba colocando una serie de chocolateras en diferentes partes del país, pero eso no quiere decir que fue coaccionado el derecho de participación (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

Retomando los hechos en la organización comunal antes de la llegada de la Corporación Socialista del Cacao, a mediados del año 2008 la comunidad se había conformado en sala de batalla, cuyo proyecto bandera era una aldea universitaria en la zona sur de Petare, en vista de la necesidad de profesionales en las comunidades petareñas y para tener en la propia comunidad una aldea al alcance de todo el que quisiera estudiar. Entonces, el proyecto inicial de Maca era una aldea universitaria, pero también vislumbraban la posibilidad de establecer la chocolatera asintiendo al ofrecimiento de la Corporación Socialista del Cacao. Al fin y al cabo también era importante generar fuentes de empleo en la comunidad para conducir la construcción del nuevo modelo productivo socialista.

Debido a los requerimientos de la comunidad y el ofrecimiento de la corporación, se acordó entre ambas organizaciones desarrollar los dos proyectos en aquel espacio previamente rescatado por los voceros y voceras de la Sala de Batalla, que tenía un potencial de dos galpones amplios donde se podrían desarrollar los dos proyectos. Estos espacios se encuentran en la perimetral del Consejo Comunal Urdaneta Maca; son unos galpones donde anteriormente funcionaba un taller de latonería y, según la propia comunidad, eran subutilizados. Para los comuneros y comuneras la idea inicial era tener una sede donde realizar sus reuniones y atender al Club de Abuelos del sector Urdaneta.

Finalmente, el espacio fue tomado por órdenes de tribunales por no existir evidencia de la propiedad de los antiguos ocupantes. Así, la comunidad, cuando llega la propuesta de la chocolatera, hace un acuerdo con la corporación para dar cumplimiento al proyecto de la aldea universitaria. Este acuerdo se resume en lo que explica Martínez:

> El Consejo Comunal Urdaneta, la comunidad como un solo bloque, se llega a la toma de los espacios, viene la Corporación y ve los espacios, se hace un acuerdo de "dando y dando": la comunidad le daba a la Corporación un lugar para la chocolatera y la Corporación le daba a la comunidad una aldea universitaria (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

Por su parte, dentro de la Corporación Socialista del Cacao se dieron algunos cambios en cuanto a estructura y forma de funcionamiento. Al respecto, hubo una distribución de tareas en áreas más específicas, para lo cual la Empresa de Producción Socialista Cacao Oderí, como filial de la corporación, asume todo lo relativo al procesamiento de la producción y la corporación se encarga de la agrupación de los pequeños productores, así como los créditos, recoger las cosechas de cacao y negociaciones. En este sentido, la empresa Cacao Oderí es la encargada de desarrollar los proyectos de chocolateras, a nivel productivo, con el otorgamiento de materia prima y formación para los productores.

Para inicios del año 2012, con el espacio para desarrollar la aldea universitaria y la chocolatera en Maca, la Cancillería, dirigida en aquel entonces por el sociólogo Elías Jaua, transfiere los recursos a la Corporación Socialista del Cacao, presidida por Edgar Rivas, y comienzan a desarrollar las áreas del proyecto, mediante un equipo técnico especializado proveniente de la misma corporación, que incluía ingenieros, arquitectos y administradores. La elaboración del proyecto transcurre entre visitas de este personal especializado al espacio donde pretendían ejecutar el proyecto y la atención de la comunidad a este personal con aportes de la información solicitada. Entonces, el personal de la institución se encargó por completo de la elaboración del proyecto, mientras que en la ejecución se incorporó un maestro de obra de la misma comunidad, sin embargo, este no tenía mayor incidencia en lo que hacía la empresa contratista.

Los integrantes de la comunidad desconocían la magnitud del proyecto, al punto de no estar al tanto el origen de los equipos que se instalarían para la elaboración de chocolate. Al respecto, Martínez explica: "Ni sabíamos de dónde venía la maquinaria. Nos informaron de dónde venía en una reunión: la maquinaria ya va a ser montada en un barco, va a venir de Italia, la va a mandar. Allí ya comenzamos a chocar" (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

Efectivamente, las especificaciones físicas y técnicas de las maquinarias traídas de Italia se convirtieron en un obstáculo para el desarrollo del proyecto, debido a los requerimientos de servicios que estas demandaban, especialmente de electricidad y agua. Las máquinas requerían el servicio de electricidad trifásica de 440V, y la comunidad obtiene energía de tipo residencial; esta fue la primera dificultad. Lo mismo ocurrió con el servicio de agua, aunque este espacio cuenta con tanques con

capacidad de cinco mil litros no es suficiente porque el servicio de agua no es permanente; generalmente el agua llega durante horas de la noche, pero a veces tarda hasta cinco días sin tener el servicio.

Para los comuneros y comuneras los dos proyectos son de vital importancia. Por una parte, con su ejecución se cumplía con los requerimientos del comandante Hugo Chávez de tener en la comunidad un proyecto productivo, a la vez que afianzan la idea de un proyecto educacional productivo con la aldea universitaria. Ellos mismos aseguran que mientras la chocolatera produce bombones, la aldea producirá profesionales. Sin embargo, los acuerdos entre la comunidad y la corporación se rompen cuando las magnitudes de las máquinas superaron los estudios de proyectos realizados por el personal profesional encargado de este aspecto, quienes no previeron que las máquinas no eran acordes con el espacio pensado inicialmente para desarrollar el proyecto y que las máquinas eran para un proceso industrial y no artesanal, lo cual demanda grandes cantidades de energía y agua potable. Desde ese momento, los comuneros comenzaron a convocar nuevamente a la comunidad para informar sobre la situación de la empresa. En estas reuniones la comunidad decidió utilizar el espacio donde funcionaría la aldea universitaria para la chocolatera, y viceversa. Lorenzo Martínez explica al respecto lo siguiente:

> Entonces hubo que hacer esos cambios: vino la chocolatera para acá, se cambió de lugar. Ahora la aldea está sin terminar, la chocolatera sigue teniendo problemas, recién la semana pasada han venido unas empresas y que para el servicio eléctrico común, que se supone que, dentro de los estudios de ingeniería y reingeniería, del arquitecto y de toda esa gama de profesionales, a los cuales les decíamos: "pero se supone que si tú vas a sobrecargar una tubería de aguas servidas que es de cuatro pulgadas y ahora la vas a sobrecargar, tienes que redimensionar esa tubería" (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

En cuanto al monto del financiamiento, la inversión inicial fue de 8 millones 750 mil bolívares y forma parte del proyecto macro de las tres empresas chocolateras que planificó la corporación para el municipio Sucre del estado Miranda: Campo Rico, Ciudad Mariche y Maca, de las cuales se consolidaron las dos últimas.

Desarrollo del proyecto Chocolatera Comuna de Maca

Como ya se ha descrito en el apartado anterior, el desarrollo del proyecto dependió desde el principio en gran medida de la institución promotora, en este caso la Corporación Socialista del Cacao, y luego también Cacao Oderí. En octubre del año 2011 fue el primer contacto desde la institución a la comunidad para proponer el proyecto, luego inicia todo el proceso para la elaboración y estudios de proyecto, las solicitudes de maquinarias a Italia, hasta que finalmente en diciembre de 2012 es inaugurada la empresa, aun cuando el acuerdo entre la corporación y la comunidad para la construcción de la Aldea Universitaria no se había cumplido. Los integrantes de la comunidad atribuyen este hecho a las expectativas electorales del momento: hacía falta demostrar gestión del candidato para el estado Miranda, Elías Jaua.

Miriam Rodríguez, vocera del Consejo Comunal Cacique Tamanaco, explica:

> Para diciembre de 2012, que fue hace dos años cuando el Comandante estaba enfermito, que estaban en lo de la elección de gobernadores, que Elías Jaua iba para el estado Miranda, entonces como es Elías, ¡vamos a

> inaugurar! Porque tú buscas en Internet y sale: "Inauguración de la planta Chocolatera de Maca".Ya estaba montado todo, de hecho en el 2012 eso ya estaba listo, mas no la aldea, nosotros estábamos muy molestos porque sentíamos que no había un cumplimiento de lo que habíamos acordado (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

En el mes de julio del año 2013 las postuladas y postulados para formar parte de la chocolatera inician un curso de adiestramiento técnico para la transformación de la materia prima en bombones. Fue un curso intensivo de 36 horas académicas, en la mañana y en la tarde, dictado por la Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y Tecnología (Fundacite), en su sede de Maracay, estado Aragua, razón por la cual los comuneros postulados se trasladaron y pernoctaron en ese lugar para recibir la formación. El objetivo de este curso fue proporcionar a las participantes habilidades para la elaboración de bombones artesanales, de rellenos con frutas tropicales y productos naturales, además de proporcionar conceptos básicos sobre la bombonería, el temperado, moldeo, recubrimiento y relleno.

El 26 de septiembre del año 2013 la Corporación del Cacao terminó de instalar todos los equipos. Para ese momento la empresa contaba solo con ocho integrantes, de las treinta que eran al principio, pues muchos de los postulados se retiraron progresivamente al no ver resultados inmediatos de este proyecto. Este pequeño grupo emprendió la tarea de comenzar a producir, ya con todas las máquinas instaladas, con la materia prima proporcionada por la corporación, con algunas productoras capacitadas para el uso de las máquinas y otras capacitadas en la elaboración de bombonería fina, comienzan a producir y vender bombones y tabletas de chocolate. Para las productoras no fue un proceso complicado porque la fórmula de los bombones ya está prediseñada; es una dosificación que viene dada por la corporación, sin embargo, ellas comenzaron a innovar en los rellenos. Hasta el momento ofrecen bombones sólidos y bombones rellenos con diferentes frutas tropicales como coco, plátano y con rellenos más comunes como arequipe y fresa.

Durante varios meses, luego de iniciar actividades en la empresa, no se llevó el control de la producción, de los ingresos y egresos; se hacían muchas muestras y pruebas sin control alguno. Luego, al tener resultados de la producción, hacía falta que llevaran un registro, una evaluación de la actividad productiva. Es cuando solicitan a la Corporación del Cacao cursos en el área administrativa.

Ilustración 9. **Fachada de la EPSDC Chocolatera Modesta Veitía**. Imagen proporcionada por la EPSDC Modesta Veitía, 2014.

Respecto al manejo y control administrativo, Miriam Rodríguez explica:

> No lo llevábamos, te voy a ser honesta, aquí se hacían muestras y todo eso y no se llevaba, pero como te dije, que el 26 de septiembre agarramos y mujeres con ovarios bien puestos, vamos a darle, pa´lante, no vamos a morir, bueno vamos a comenzar a producir, empezaron ellos [Corporación del Cacao] a manejar eso, pero mira tenemos que saber, si allí se hacen cien kilos en una batida, se tienen que vender 100 kilos, o al menos 99 kilos, y el kilo de merma o lo que sea tenemos que justificarlo. Y ellos nos dictan talleres de toda la parte administrativa.

La planificación de la producción se realiza con base en una estimación promedio de la producción mensual a partir de lo cual las productoras realizan pedidos de materia prima e insumos a la Empresa Bolivariana de Producción Socialista (EBPS) Cacao Oderí.

En el área administrativa trabajan dos productoras encargadas de organizar y planificar con base en las necesidades de materia prima e insumos solicitados por el área de producción. Al preguntar en las entrevistas sobre este tópico de la planificación, las integrantes de la empresa consideraron que todas planifican; por una parte, el área de producción estima las necesidades de materia prima e insumos, hacen un listado que es entregado al área de administración. Generalmente se realizan pedidos de materia prima e insumos mensuales pero puede variar la temporalidad de acuerdo con la demanda de los productos. Por ejemplo, si van a participar en una feria ya saben que el pedido debe ser una mayor cantidad y quizás no puedan esperar un mes para hacer el pedido, sino que deben hacerlo inmediatamente después de saber la fecha para la cual demandaran los productos de la chocolatera.

La materia prima es otorgada por la EBPS Cacao Oderí a la chocolatera y es una especie de intercambio establecido entre ambas organizaciones para optimizar la producción. Quiere decir que por cada pedido de materia prima e insumos que realiza la chocolatera, la corporación recibe una parte de esa producción de bombones como retribución del costo de esa materia prima e insumos; la otra parte de los bombones pertenece a la chocolatera, que lo utilizan para la venta y distribución de la manera más conveniente para la empresa. Cabe destacar que no hay un porcentaje ni cuota establecida formalmente para ese acuerdo, pues se ha venido dando de forma espontánea desde que la empresa inició actividades y ha funcionado.

Sin duda el grupo de productoras que hacen vida en la empresa impulsan con mucho esfuerzo el proyecto, han permanecido en él desde sus inicios y día a día entregan parte de su tiempo a la elaboración de los bombones, descrito por ellas mismas como una actividad muy satisfactoria, rica y liberadora. Sin embargo, no para todas las productoras ha sido igual. Recordemos que en principio la empresa estuvo integrada por aquellos habitantes de la comunidad postulados por cada consejo comunal, quienes progresivamente se fueron retirando hasta llegar a un número reducido de ocho integrantes. Las causas por las cuales se desentiende un grupo de los postulados tiene que ver con la falta de incentivos y beneficios al no haber producción durante un tiempo determinado, debido a los problemas ocasionados por la falta de servicios para la puesta en marcha de las maquinarias, lo que causó el retiro y la desmotivación de varios postulados.

Estas ocho productoras que continúan laborando en la empresa, aunque no obtienen un sueldo ni beneficios estables como pudieran tenerlos en otro tipo de empresa, ven en este espacio la posibilidad de desarrollar habilidades en este oficio de la bombonería, utilizando el tiempo de la manera más conveniente para todo el equipo de trabajo. El uso del tiempo con más libertad, es para ellas un beneficio, ya que les permite realizar otras actividades a la vez que una parte de su día lo dedican a la empresa. En ese sentido, las productoras no son directamente dependientes de los ingresos que genera la empresa, sino que cada una tiene otras fuentes de ingreso y esta situación les ha permitido permanecer en el equipo de trabajo de la empresa. La señora Miriam Rodríguez explica que todas tienen un ingreso aparte del estipendio percibido en la empresa, ya sea la pensión, un emprendimiento particular desarrollado en sus respectivos hogares, el esposo le da el sustento o la Misión Madres del Barrio. Todas están a la espera de poder contar con mayores beneficios producidos por ellas en su empresa. También cuentan con el apoyo de un compañero del género masculino, el señor Lorenzo Martínez, quien apoya en las labores más pesadas y la vigilancia y control dentro de las instalaciones.

La organización ha tenido sus altibajos respecto a la producción de ingresos. Al principio la producción fue ínfima; al cabo de unos meses de iniciar actividades, la producción alcanzó su más alto nivel, con 20 kilogramos de bombones en un mes. Aun con las limitaciones del servicio eléctrico pudieron alcanzar este nivel mediante la implementación de procedimientos manuales en el área de producción. Los procesos manuales tienen que ver con el apoyo de un mayor número de personal que complementa los procedimientos que deberían ser directos de las máquinas. Vale destacar en este aspecto que la máquina empaquetadora no ha funcionado desde que se instaló, puesto que ya venía con fallas técnicas desde su país de origen. Los integrantes de la empresa han reportado esta limitante a diferentes organismos facultados en la materia, pero hasta ahora no han logrado una respuesta para solucionar esta situación.

Las maquinarias instaladas, al no poseer el suministro de energía adecuado, no pueden ser encendidas simultáneamente; entonces el procedimiento se realiza en dos días, dividiendo el proceso en el área caliente y el área fría, respectivamente. En el área caliente, donde está la fundidora, se derrite la manteca de cacao y el licor de cacao; este pasa por un molino que mezcla por completo el azúcar y el cacao. El proceso dura de dos a tres horas, luego pasa al tanque de chocolate con leche. En el área fría se encuentra la dosificadora y esta parte también es manual. Se hace la mezcla en baño de maría y luego se hace la distribución en los moldes. Una vez que ya están moldeados los bombones a la temperatura adecuada, se envuelven también los bombones de forma manual.

Estos niveles de producción mencionados anteriormente no llegan a alcanzar el 10% de la capacidad instalada, la cual, al 100%, debería rondar los mil bombones diarios. En la situación actual, para producir mil bombones, deben pasar al menos quince días. La falla en los servicios, con especial énfasis en la electricidad y agua, ha atentado contra la sostenibilidad de la empresa. Sus productoras y productores no se atreven a promocionar los bombones en otros espacios, por la poca capacidad que tienen en la actualidad. Esto trae consigo una serie de consecuencias, entre ellas la desmotivación y la evasión de los integrantes para trabajar de lleno en la empresa.

Para entender mejor el tema de la falla en los servicios explicamos a continuación los hechos: luego de la inauguración, la EBPS Cacao Oderí comienza a hacer gestiones para ejecutar un proyecto eléctrico con apoyo de Corpoelec. El proyecto consistió en dotar a la empresa de suministro de energía de 440 voltios. Este proyecto tardó, aproximadamente, año y medio para la asignación de recursos y ejecución. Entre octubre y noviembre del año 2014 se inició el proceso de ejecución con la dotación de un transformador. El poste fue instalado en diciembre del mismo año y se encuentran a la espera de la instalación del tablero de electricidad. Martínez, haciendo referencia a este tema, explica:

> Entonces ahora hay que hacer una serie de modificaciones, un proyecto eléctrico, un gasto enorme que hace dos años costaba un dinero y ahorita cuesta cualquier cantidad sobre eso que costaba, y hasta el día de hoy estamos trabajando manualmente, la empaquetadora no funciona, ya se ha reportado y se ha dicho que se lleven eso, los italianos no dan respuesta, yo no manejo esa parte. La comunidad de Maca ni la chocolatera ni los trabajadores manejamos eso. Eso lo trabaja la Corporación. Nosotros generamos las quejas, dudas, peticiones, a veces damos las sugerencias, porque ¿quién sabe más de las necesidades? Uno que está aquí y no el que está sentado en una oficina o está trabajando en otra parte. Entonces, fíjate tú, el problema que tenemos… (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

Durante la ejecución del proyecto para solventar las fallas de los servicios de agua y electricidad, los integrantes de la empresa siempre cuentan con un plan B. En el caso del servicio de agua, como se mencionó, la instalación posee tanques y una bomba de agua para el suministro. El servicio no es constante, sin embargo, han podido solventar la situación con los tanques y cuando no tienen el servicio por varios días, solucionan mediante camiones cisternas, cuyo costo ronda los 2.000 Bs. A mediados del mes de diciembre la bomba de agua tuvo una falla, razón por la cual debieron parar el proceso productivo hasta solventar este problema que se tardó, aproximadamente, una semana, por los costos que acarreaba su reparación. En el tema eléctrico, al no contar con suficiente energía, la empresa posee una planta eléctrica que funciona con gasoil. Este último es obtenido a través de una empresa que lo distribuye en ese sector. El costo en el mercado de un litro de gasoil ronda los 0,50 Bs., pero el distribuidor al trasladarlo hasta la empresa cobra 2 Bs. por litro. Todos estos costos son considerables, ya que mensualmente gastan entre agua y gasoil alrededor de 5.000 Bs.

Durante el mes de octubre de 2014 se inició un proceso de negociación entre la corporación y la chocolatera. Si bien las relaciones entre estas dos organizaciones no habían estado muy bien desde aquel desencuentro de los acuerdos planteados cuando se inició este proyecto, ahora el nuevo Presidente de la corporación se planteó establecer las relaciones. Por esta razón la empresa comienza a recibir más apoyo; el proyecto eléctrico se comienza a ejecutar gracias a este progreso. Comentan los integrantes de la empresa que el planteamiento de la corporación es que la empresa pase a ser de naturaleza indirecta, a fines de que el control y la gestión de todo lo relacionado con la administración y la producción sea responsabilidad compartida entre la corporación y la comunidad.

Además de esta propuesta para que la chocolatera ahora sea empresa indirecta, la corporación indicó a la comunidad que el gasto en el que se había generado para poner a funcionar la empresa se aproximaba a los once millones de bolívares. Para los integrantes de la empresa esto fue una sorpresa, pues en sus

cálculos la cuenta no llegaba a los nueve millones. Con este panorama la empresa, siendo de naturaleza directa, debía asumir por cuenta propia el pago de los once millones, sin embargo, la propuesta de transformación en empresa de propiedad indirecta los absolvería de esa responsabilidad, pues la corporación asumirá el pago y el refinanciamiento de la empresa, en términos de proporcionar un sueldo durante al menos cinco meses para que la empresa se apalanque y pueda mantenerse. Este acuerdo está en sus últimos ajustes para poner en marcha el plan de recuperación y adaptación de la empresa con estructura de naturaleza indirecta.

En vista de los diferentes avances y obstáculos que ha tenido la empresa, es de relevante importancia la participación de varios grupos de estudiantes que han beneficiado a la organización con los aportes desde las áreas de conocimiento, facultado por cada carrera o estudio cursado. A continuación se mencionan las áreas en las que estudiantes de diferentes disciplinas se han acercado a la empresa para realizar sus pasantías o trabajo comunitario:

- ✓ Estudiantes de técnico medio universitario en alimentación de la Escuela John F. Kennedy y el Colegio Fe y Alegría de Petare. El proyecto de este grupo de tres estudiantes consistió en la innovación para elaborar un bombón de chocolate preparado a base de leche con relleno de durazno. Inicialmente se capacitaron en todo lo relacionado con el proceso de elaboración y luego su aporte de un nuevo relleno para los bombones. Las productoras para ayudarlas les otorgaban una caja de bombones a la semana como pago por las pasantías que venían realizando.

- ✓ Estudiantes de Mecánica Industrial del Instituto Tecnológico Antonio José de Sucre. Ellos se encargaron de revisar el funcionamiento de las máquinas, en especial la tubería donde transita el chocolate en la fase de dosificación. El producto fue un manual de procesos para el mantenimiento.

- ✓ Estudiantes de Contaduría Pública del Colegio Universitario Francisco de Miranda. Ellos han apoyado al área administrativa. El aporte consistió en el perfeccionamiento de los formatos existentes de inventarios, de producción y de control de ventas. En este ámbito han transitado tres grupos diferentes de estudiantes de Contaduría. Cada uno de ellos se ha distribuido en: talento humano, producción y administración, a fin de contribuir en cada una de estas áreas.

- ✓ Estudiante de Publicidad y Mercadeo de la Universidad Alejandro de Humboldt. Este apoyó a la empresa con la realización del logo, un pendón y chapas alusivas a la chocolatera.

Respecto a la relación con la comunidad y los procesos de contraloría social, evidentemente hay un vínculo y cierta coherencia entre los planes y proyectos de la comunidad y los de la chocolatera, debido a que sus integrantes tienen buenas relaciones en los espacios de la comuna, es decir, los voceros principales de la empresa también actúan en los espacios de decisión, ya sea como parlamentarios o voceros de consejo comunal. Sin embargo, la contraloría no es una actividad formal porque todavía no existe un plan por escrito de la comuna, tal como lo establece la Ley Orgánica de las Comunas y la Ley

Orgánica de Planificación Pública y Popular. Los planes y proyectos existentes están reseñados en un banco de proyectos. Para convertirlos en plan hace falta darle coherencia colectiva y consensuada para el desarrollo que necesitan. De manera que la contraloría es un proceso que se da espontáneamente en las reuniones de la Comuna Alicia Benítez. Cuando existen dudas, propuestas o sugerencias se presentan en las asambleas de ciudadanos y ciudadanas y en el mismo momento le dan respuesta.

Como hemos indicado, esta empresa se encuentra en un proceso de transformación a empresa de propiedad social indirecta, mediante el cual la organización debe adaptar su estructura y forma de funcionar en común acuerdo entre la comunidad y la Corporación del Cacao. Con ello los integrantes de la empresa esperan consolidar la organización, preservando los valores que fundamentan su razón de ser, al considerar las necesidades de la comunidad. En este sentido, para viabilizar la consolidación de la empresa y a sabiendas de la responsabilidad compartida entre el Poder Público y el Poder Popular, es necesario establecer los procesos para el seguimiento y contraloría social, de modo que la comunidad y las instituciones del Estado logren conocer la situación de la empresa y tomen decisiones comprendiendo a profundidad cada elemento de la realidad organizacional.

Cuadro 7
Aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSDC Chocolatera Comuna de Maca

	Fuentes de suministro	**Materia prima e insumos**	**Procesos**	**Productos**	**Beneficiarios**
Lo que es	El Gobierno nacional a través de la Empresa Socialista Cacao Oderí.	- Manteca de cacao, azúcar, leche, agua rellenos de frutas.	- Los procesos son semiindustriales, y presentan fallas al nivel de las máquinas recién instaladas por problemas eléctricos y otras no operativas.	Bombones de chocolate: sólidos y rellenos.	Son las comunidades adyacentes a la empresa, clientes particulares y la Empresa Cacao Oderí (distribuidora a nivel nacional).
Lo que debería ser	Empresas de propiedad social comunitaria encargada de suministrar el cacao a las pequeñas empresas.	- Incorporación de rellenos variados de frutas y frutos secos.	Procesos industriales que permitan la operatividad de todas las máquinas instaladas.	Variedad de bombones, trufas y chocolate caliente.	Incorporar otras empresas comunitarias en calidad de distribuidoras.

Cuadro 7 (cont.)

	Fuentes de suministro	Materia prima e insumos	Procesos	Productos	Beneficiarios
Cambiar	Suministro: diversificar para dar oportunidad a las empresas comunitarias.	La simplicidad de los productos por mezclas especiales de rellenos diversos.	Máquinas inoperativas o no adecuadas al el proceso productivo.	Cantidades y variedad de productos.	Distribuidores de los producto que den oportunidad a las empresas comunitarias.
Mantener	El apoyo del Gobierno nacional para el suministro de un porcentaje de materia prima, de acuerdo con las cantidades de producción planificadas.	- Rellenos de frutas tropicales utilizados hasta ahora.	- Máquinas adecuadas al proceso industrial.	- Producción de bombones.	Comunidades adyacentes a la empresa, clientes particulares y la Empresa Cacao Oderí (distribuidora a nivel nacional).
Posibles intervenciones	- Creación de empresas comunitarias para la provisión de materia prima. - Coexistencia de las fuentes de suministro del Estado y las comunitarias.	- Explorar rellenos que sean accesibles a la comunidad. - Reconocer nuevas fuentes de suministros para los rellenos y otros materiales. - Desarrollar nuevas fórmulas para la producción de nuevos rellenos.	- Arreglos de las maquinarias inoperativas. - Cambio de las maquinarias inoperativas. - Ejecución del proyecto para la generación de energía eléctrica adecuada para las maquinarias. - Establecimiento de turnos para el personal de la empresa, pues al ser el proceso industrial las máquinas no se detienen.	- Revisión y adecuación de las maquinarias y equipos para la elaboración de productos nuevos. - Adquisición de maquinarias para elaborar productos nuevos.	- Realizar campañas publicitarias de los productos de la empresa. - Ofrecer los productos en tiendas especializadas. - Establecer un local de la comunidad u otra comunidad para la venta y comercialización de los productos.
Intervenciones seleccionadas	- Todas.	- Todas	- Todas	- Todas	-Todas

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de elementos organizacionales, con datos analizados de la EPSDC Chocolatera Comuna de Maca.

Antecedente del proyecto EPSDC Gas Cosoma

La elaboración de alimentos en nuestros sectores populares depende en gran medida de los cilindros de gas licuado de petróleo (GLP), mejor conocido como bombonas de gas. Inclusive, algunos sectores de clase media también utilizan este medio para cocinar, siendo así una necesidad de gran parte de la población. A raíz del paro petrolero en el año 2002, cuando muchas familias venezolanas se vieron afectadas por la falta del servicio, fue evidente que la distribución del gas residencial debía funcionar de otra forma.

Para la Comuna Alicia Benítez las limitantes en cuanto a acceso al GLP tenían que ver con los precios ofrecidos por los distribuidores privados de los sectores que componen la comuna. Estos, por lo general, están por encima del precio establecido. Por su parte, Pdvsa Gas Comunal, empresa del Estado, en ocasiones fallaba con la distribución del servicio en los días convenidos y para algunos sectores de difícil acceso no llegaba el gas, por lo que los usuarios debían trasladarse hacia otros lugares para adquirir el producto, incrementándose así su costo.

Para el año 2009 la comuna contaba con diversos espacios organizativos; el más importante era la sala de batalla. En ese entonces integrantes de la empresa Pdvsa Gas Comunal[7] llevan una propuesta a la comunidad para la conformación de una organización socioproductiva de propiedad comunal, que se encargaría de la distribución del GLP al precio justo y en pleno acuerdo con la comunidad para el reconocimiento de las áreas más afectadas en el acceso a este servicio. En ese sentido, nueve de los treinta y dos consejos comunales que componen actualmente la comuna, se dan cita para dar una solución definitiva a esta situación. A finales del año 2009 voceros de la Sala de Batalla comienzan a impulsar este proyecto y sensibilizar a aquellos voceros de los consejos comunales que todavía no estaban unidos al proyecto, para que se sumaran a la propuesta a partir de la promoción de los beneficios que esto traería.

Ilustración 10. **Logotipo de la EPSDC Gas Cosoma**. Imagen tomada de archivos de la EPSDC Gas Cosoma, 2014.

[7] Pdvsa Gas Comunal: es una compañía pública dedicada a la optimización del servicio de gas residencial, a través de programas que incorporan la participación de las comunidades, con la finalidad de garantizar el suministro a las comunidades a precio regulado.

Simultáneo a la propuesta se hacían asambleas en las mesas de energía organizadas por cada consejo comunal, en las que se discutía sobre los problemas de acceso al gas que debía abordar la nueva empresa, así como la postulación de habitantes de la comunidad en situación de desempleo que se incorporarían como productores en la organización. Se inicia así un proceso de capacitación del personal, proveniente de las comunidades que componen la comuna. El proceso de formación a los productores duró dos meses y consistió en temas como manipulación y llenado de cilindros de gas y prevención de accidentes laborales. Este fue un proceso fundamental para la conformación de la empresa, pues se trata del manejo de un producto inflamable de cuya manipulación depende la seguridad de sus usuarios. Al mismo tiempo se sumaron otros consejos comunales interesados en formar parte de la empresa, toda vez que esto proporcionaba grandes beneficios colectivos.

Ilustración 11. **Camión para el servicio de gas comunal.** Imagen proporcionada por la EPSDC Gas Cosoma, 2014.

En el año 2011 se cristaliza este proyecto, que consistió en la dotación de dos camiones Ford 350, uno con capacidad para 144 cilindros de 10 kilogramos, y el otro con una carga de 88 cilindros de 10 kg, 4 de 18 kg y 15 de 43 kg entregados por Pdvsa Gas Comunal a la Sala de Batalla, bajo la figura de comodato. A partir de ese momento la empresa inicia operaciones bajo período de prueba.

Desarrollo del Proyecto EPSDC Gas Cosoma

La ejecución del proyecto comienza con el establecimiento de ruteros. Estos son las guías de los productores para la distribución de los cilindros en los diferentes sectores y el cumplimiento del abastecimiento del servicio a la comuna. Estas rutas cuentan además con paradas establecidas por la comunidad en cada sector y debidamente señalizadas. A continuación se presenta el plan de ruta que cubre la empresa:

Cuadro 8
Plan de ruta Maca 1

Día	Sectores a despachar
Lunes	Calle Urdaneta, calle Los Mangos, La Amapola (alta y baja), La Pradera (alta y baja), callejón Las Flores, Elisarickel Domínguez, Consejo Comunal Maca Unida, callejón El Teide, La Cuadra,cCalle las Damas, Consejo Comunal El Roble, Consejo Comunal Camacaro y Estantero.
Martes	Consejo Comunal Cacique Tamanaco, Colinas 12 de Febrero, Altos del Naranjal y calle el Colegio.
Miércoles	Calle el Centro, Consejo Comunal Guzmán Blanco, Consejo Comunal Estrejamar y Consejo Comunal Hurchaguamar.
Jueves	Consejo Comunal Muruachi, Líneas 1-2-3-4, Escalera Libertador y Consejo Comunal Hurchaguamar.
Viernes	Callejón Sucre, La Cruz (alta y baja), Fila Maestra y Estantero.
Sábado	Maca Este.

Nota. Cuadro elaborado con datos tomados de comunicaciones internas de la EPSDC Gas Cosoma.

Los sectores descritos anteriormente formaron parte de la Sala de Batalla y ahora Comuna Alicia Benítez. Nótese que cuenta con el abastecimiento a dos estanteros que para los integrantes de la empresa los definen como un “mal necesario”, pues debido a que el horario y días de distribución son específicos para cada ruta, algunas personas no tienen la oportunidad de comprar y para satisfacer esta necesidad deben acudir a los estanteros, que ofrecen un precio por encima del establecido, pero se encuentran disponibles en horarios más flexibles.

Posteriormente, los consejos comunales que hacen vida en lo que hoy es la Comuna Argelia Laya realizaron una solicitud de servicio a la empresa Gas Cosoma para el suministro del servicio a ese nuevo territorio. Así, diseñaron otro rutero para los siguientes sectores:

Cuadro 9
Plan de ruta Maca 2

Día	Sectores a despachar
Lunes	La Linea, Isaías Medina Angarita, Las Canteras y Estantes Comunales.
Martes	Urbanización Pablo VI, Terraza del Morro y El Morro.
Miércoles	Mirador del Este (todos), calle San Antonio, calle Piar, calle Páez, calle Miranda, calle Sucre y Estantes Comunales.
Jueves	El Nazareno y La Ceiba.

Nota. Cuadro elaborado con datos tomados de comunicaciones internas de la EPSDC Gas Cosoma.

El establecimiento de las rutas y las paradas consistió en un trabajo directo entre la empresa y los consejos comunales, para lo cual hizo falta la coordinación y el reconocimiento de las necesidades de cada sector. Durante el período de prueba de operaciones de la empresa surgieron diversas limitantes; una de ellas tenía que ver con el poco compromiso de los productores postulados para trabajar en la empresa, pues dejaron de cumplir con las rutas establecidas y no cuidaban los camiones. Desde la comunidad los espacios para el control comunitario del servicio no estaban lo suficientemente desarrollados, por ello el servicio era deficiente.

Con el objetivo de resolver esta situación sobre la prestación del servicio con las rutas establecidas, las comunidades se conformaron en instancias de agregación. Estas se integran por voceros de cada consejo comunal o personas de la comunidad interesadas en que el abastecimiento sea efectivo, tal como lo indica el contrato y las rutas establecidas. Por lo general estas personas de la comunidad son los mismos que hacen vida en la Mesa de Energía de su consejo comunal. Estas instancias de agregación están conformadas a su vez por cuatro unidades: Comunicación, Contraloría, Producción y Formación.

Por su parte, la empresa a lo interno se organizó en cuatro unidades medulares, a saber: Administración, Operatividad, Formación y Contraloría. La idea es que esta estructura esté cohesionada con las instancias de agregación por consejo comunal, para que la empresa y la comunidad puedan tener relación y control entre sí. Es decir, las unidades de contraloría de la empresa funcionan con las unidades de contraloría de la comunidad, para hacer seguimiento al cumplimiento de las rutas establecidas; las unidades de operatividad se vinculan para conocer todo el proceso productivo, verificar y corregir el origen de los problemas en la distribución; las unidades de formación también deben funcionar enlazadas, de manera que la formación para los productores y las comunidades pueda realizarse de manera coordinada. A continuación la ilustración XII, que representa la forma como se planteó la organización:

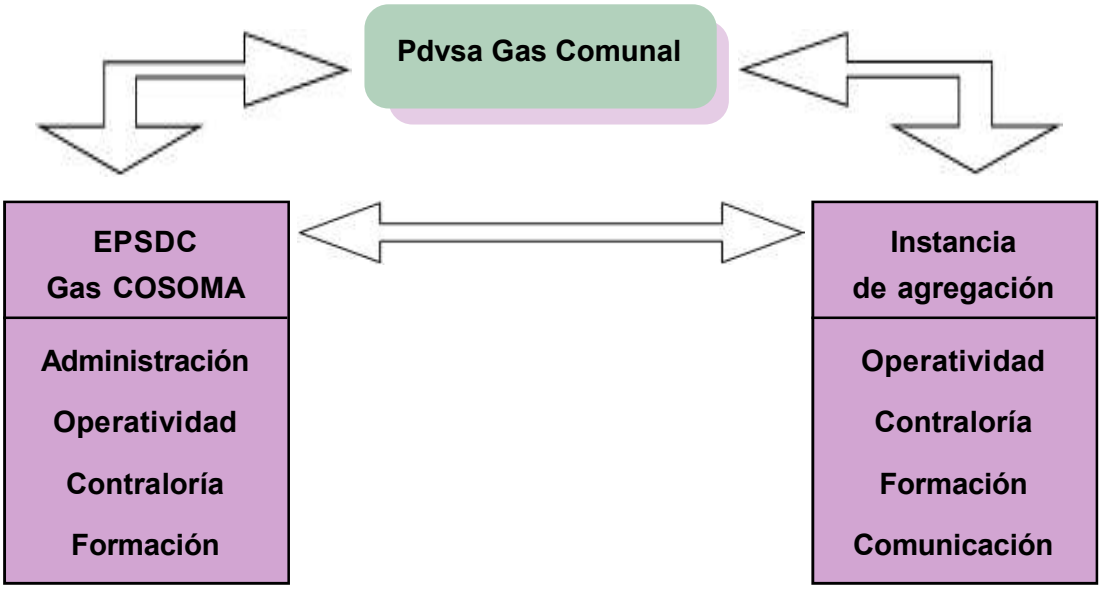

Ilustración 12. **Organigrama de la EPSDC Gas Cosoma**. Imagen tomada de documentos internos de la empresa, 2014.

La ilustración 12 muestra la instancia de agregación por cada consejo comunal y a su vez las unidades que lo integran. Se observa que la Unidad de Administración de la empresa no se encuentra en la instancia de agregación por consejo comunal, pues esta depende directamente de la empresa y sus funciones son exclusivas para la organización socioproductiva. Del mismo modo, la Unidad de Comunicación dentro de la instancia de agregación tiene funciones específicas para cada consejo comunal y funciona en coordinación con el resto de las unidades para dar a conocer información referente a la distribución y el servicio.

La estructura antes descrita, como se ha explicado, no funcionó del todo en los inicios de la empresa, pues había apatía de parte de las organizaciones comunitarias para vigilar y hacer cumplir las rutas. Al no funcionar activamente las organizaciones de las instancias de agregación y unidades internas de la empresa, incidió en que el servicio en ocasiones se prestara con deficiencia. Así lo explica Olga Mujica, productora en vez del Área de Administración:

> La base de este tipo de empresas está en la participación de las comunidades, porque ellos haciendo vida en las instancias son las que garantizan que el camión llegue el día que le corresponde y pase por donde tiene que pasar, si no no tiene sentido porque siempre va a ser lo mismo, el camión va a pasar por la vía principal rapidito y va a decir: "yo estuve, si no salieron, bueno" (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

Esta situación afectó fuertemente la prestación del servicio al punto tal que Pdvsa Gas Comunal se vio en la obligación de retirar los camiones a la comunidad durante ocho meses. Esta decisión para la comunidad fue arbitraria, pero al no haber una organización lo suficientemente fortalecida y ganada a

proteger y reclamar sus derechos, los camiones fueron retirados. Así lo explica Jhonny Sánchez, vocero de la comuna e impulsor del proyecto de gas para la comunidad: "Se lo llevan debido a que la organización comunitaria debía mejorar para prestar mejor servicio. Muchas personas discutieron que no debieron haberse llevado los camiones, se los dejaron quitar y le dieron rosca, lo que entregaron luego fue chatarra" (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

Fue necesario entonces fortalecer las organizaciones de las instancias de agregación de modo que hubiese una contraparte desde la comunidad que garantizara la calidad en la prestación del servicio de la empresa. Así lo interpreta Mujica, quien cataloga a esta empresa como una asociación productiva entre la comunidad y los productores; por una parte la comunidad se beneficia del servicio y por otra los productores se benefician de la actividad económica que genera empleo y bienestar social. Actualmente funciona mejor la estructura propuesta para la empresa, sin embargo, algunas fallas se presentan con el servicio al nivel de las comunidades, pues requiere que la contraparte comunitaria sea garante en el control y evaluación permanente del servicio.

Una vez fortalecida la organización, los camiones fueron devueltos a la empresa comunitaria por parte de Pdvsa Gas Comunal, pero los productores alegan que ya no están en buenas condiciones. Por esta razón, integrantes de las comunidades y la empresa realizaron un acta que indica con detalles las condiciones en las que fueron entregados los camiones, pues han presentado diversas fallas al nivel de repuestos, muy costosos para ser cubiertos por la organización socioproductiva.

A lo interno, las unidades de Administración, Operatividad, Contraloría y Formación se componen por dos productores cada una, a excepción de la de Administración, que hoy en día es una sola productora y el resto de los productores ejercen las funciones de choferes y ayudantes. Hay dos choferes y cuatro ayudantes, que cumplen siempre las mismas funciones, aunque todos manejan las normas de seguridad para el llenado y manipulación de bombonas de GLP. No hay rotación de tareas en tanto puede dificultar el asunto de la responsabilidad para el funcionamiento del camión, así lo reseña Mujica: "En ese aspecto ellos son celosos, porque ellos dicen: 'ya yo conozco mis mañas y mi broma, si me lo agarra otro yo siento que ya me puede dañar esto, entonces si se me dañó a mí yo ya sé por qué y me hago responsable'" (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

La empresa funcionó sin registro legal durante, aproximadamente, tres años. En ese período dependió desde el punto de vista jurídico de Pdvsa Gas Comunal. En julio de 2013 la organización quedó formalmente registrada bajo la figura de empresa de propiedad social directa comunal. Para este registro, por cuestiones de la dinámica organizacional, se constituyó con tres representantes de las instancias de agregación, según testimonio de Olga Mujica: "Porque fue un proceso engorroso y necesitaban gente que estuviera permanentemente asistiendo el proceso de registro, los productores debían dedicarse diariamente a cumplir la ruta, se hizo así para luego registrarlo con otros productores que están activos en la empresa" (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014). Cuando nos referimos a representantes, queremos decir que son los que tienen la firma para movimientos administrativos de cuentas. Estos representantes

pertenecen a la comunidad y se espera que en un futuro sean cambiadas las firmas para darles autoridad directamente a los productores.

Desde el punto de vista administrativo, la estatal Pdvsa Gas Comunal ha ejercido control sobre los ingresos y gastos generados por la organización socioproductiva. Esta exigencia es importante, pues les ha permitido manejar eficientemente la organización desde el punto de vista administrativo. Así lo explica Mujica:

> Semanalmente debo pasar a Pdvsa toda la información, todos los registros a través de unas plantillas donde se vacía esa información: lo que pagamos en planta, los registros de facturas, días, cantidad, lo que se vende en la comunidad, cuánto arrojó eso en dinero, cuánto se pagó en planta, qué quedó para los fondos de reinversión, qué hay para cada fondo de cada mes (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

Del mismo modo, para complementar el acompañamiento institucional, representantes de Pdvsa Gas Comunal acuden permanentemente a la comunidad a hacer seguimiento al proceso de distribución, vigilar que se cumpla con lo establecido en el contrato de servicio y con las normas de seguridad para el manejo de los cilindros de GLP.

El proceso productivo se inicia en la plataforma de llenado Waraira Repano, ubicado en Caucagüita, estado Miranda, perteneciente a Pdvsa Gas Comunal. Para ello, como se mencionó, todos los productores están entrenados y acuden desde muy tempranas horas a dicha planta para hacer la primera carga de los cilindros y repartir en los sectores establecidos. Alrededor del medio día acuden nuevamente para hacer el segundo viaje y volver a la comunidad. Este proceso lo realizan de lunes a sábado. Cada vez que llenan los cilindros, los trasladan a la zona donde tienen planificado prestar el servicio según el rutero. Allí empiezan con la prestación del servicio y en los diferentes sectores comienza a escucharse el conocido ruido de las bombonas que retornan con algún instrumento de metal, para avisar a la gente que el servicio está cerca.

Según información manifestada por Jhonny Sánchez, la empresa, a través de su estructura horizontal de gestión, permite a los productores aumentar la remuneración mínima establecida a partir del incremento en la cantidad de cilindros distribuidos, es decir, en la medida en que venden mayor cantidad, pueden entre ellos mismos aumentar su remuneración semanal. Esto ha constituido una especie de incentivo porque los productores se sienten motivados a llegar a todos los sectores para vender más. Sin embargo, las veces que han podido plantearse estos incrementos en su remuneración han sido muy pocas, pues algunas fallas en los camiones debían ser solventadas por ellos mismos como organización socioproductiva.

En vista de que la empresa muchas veces no tenía cómo solventar las fallas del camión, Pdvsa Gas Comunal asumió esos costos, por un corto período. Según información manifestada por los productores, los arreglos suelen tardar mucho y en ese tiempo los consumidores deben resolver por su cuenta el acceso al servicio. Otro inconveniente que sucedía al enviar los camiones a la estatal era que le

colocaban repuestos a los camiones que duraban muy poco tiempo, por lo que asumen que eran usados, pues al cabo de unos pocos meses los repuestos recién cambiados ya no servían.

Así, pues, se buscó otro mecanismo de resolver esta situación. Pdvsa Gas Comunal a finales del año 2013 realizó una asignación de recursos a la empresa para que realizara el mantenimiento a los camiones. Esta asignación sirvió para arreglar el cloche de uno de los camiones, una pieza que se daña constantemente debido a los esfuerzos que hace el camión para subir a sectores con calles empinadas. En ese tiempo entre ambas organizaciones acordaron que sería un incentivo permanente anual para que la empresa pudiera funcionar eficientemente.

Actualmente, Pdvsa Gas Comunal informó a los productores que ese incentivo ya no puede ser asignado y que los gastos por arreglos de los camiones deben ser asumidos por la organización socioproductiva. Este cambio se debió a que a partir del año 2013 firman un contrato entre ambas organizaciones para la prestación del servicio. En este se especifica todo lo relacionado con la prestación del servicio, los costos de adquisición del GLP, el uso y destino de los fondos de la empresa, y plantea también que para compensar los costos que debe cubrir la organización socioproductiva para su funcionamiento, la estatal ofrecerá 0,67 bolívares de subsidio por cada litro vendido.

El contrato y los estatutos de la empresa también establecen los fondos que debe mantener la empresa para su buen funcionamiento; estos han sido útiles a la hora de hacer pagos tanto a la comunidad como a los productores:

- ✓ Fondo de mantenimiento productivo: 70%
- ✓ Fondo de atención al productor: 20%
- ✓ Fondo comunitario para la reinversión social: 10%

Nótese que según estos datos el fondo de mantenimiento productivo cuenta con 70% de los ingresos de la empresa, en razón de los altos costos que tienen el mantenimiento de los camiones.

Para entender mejor la situación económica de la empresa, exponemos los precios con los que ha funcionado la organización socioproductiva en los últimos años. Los precios para el llenado en la planta son los costos que pagan todas las empresas (públicas y privadas) a la estatal. Del mismo modo, se presentan los precios de venta con los que la organización socioproductiva funcionó hasta 2012, según *Gaceta Oficial* N° 38.401 de fecha 5 de enero de 2004. Para el año 2013 entró en vigencia un nuevo precio; este último establecido en comunicación interna de Pdvsa Gas Comunal, por lo cual el precio de venta establecido también cambió.

Cuadro 10
Relación de precios del servicio de gas doméstico en cilindros de GLP

Tipo de cilindro	Precio pagado a las plantas de llenado por empresas distribuidoras entre 2009 y 2012	Precio de venta de 2004 a 2012 según *Gaceta Oficial* Nº 37.850	Precio pagado a las plantas de llenado por empresas distribuidoras a partir de enero de 2013	Precio de venta establecido a partir de enero de 2013
Cilindro de 10 kg	0,32 Bs.	3,70 Bs.	0,10 Bs.	5 Bs.
Cilindro de 18 kg	0,21Bs.	6,70 Bs.	0,18Bs.	10 Bs.
Cilindro de 43 kg	0,51Bs.	16 Bs.	0,51Bs.	20Bs.

Nota. Cuadro elaborado a partir de datos tomados de entrevista con integrantes de la EPSDC Gas Cosoma.

Este panorama mostrado en el cuadro 10 indica que el precio pagado a Pdvsa Gas Comunal es muy bajo, pero el precio de venta también lo es. Vale destacar que la empresa comunitaria solo logra hacer dos viajes diarios con la carga limitada de bombonas, que ya indicamos anteriormente, pues como cualquier otra empresa debe esperar detrás a otros camiones para realizar la carga, luego volver a la planta de llenado antes del mediodía para hacer el segundo viaje y por último regresar antes de las 4 pm (horario laboral de Pdvsa Gas Comunal) para guardar los camiones en la planta. Esto nos permite reconocer que no hay prioridad establecida para este tipo de empresas comunitarias, o al menos para esta empresa en específico, es decir, no hay una estructura diseñada desde la estatal para darle prioridad a esta empresa.

Parte de esta argumentación sobre la prioridad, la aseveramos por el hecho de que los mismos productores reconocen que hay un trato diferenciado que los coloca en situación de desventaja respecto a las empresas privadas. En reuniones realizadas en el órgano superior del Gas, los productores conocieron el subsidio entregado a las empresas privadas, el cual equivale a 27 Bs. por litro; esto hace una gran diferencia en la rentabilidad de estas empresas privadas que se lucran de los precios bajos a los que adquieren el GLP, el cobro del servicio por encima del precio establecido y además el subsidio otorgado por el Estado de 27 Bs. por litro.

Para los productores es un logro haber obtenido el subsidio de 0,67 Bs. por litro, sin embargo, los costos de la empresa, sobre todo de los repuestos de los camiones, están por encima de ese incentivo y consideran que deben igualar los beneficios a los de la empresa privada, o al menos debe haber un equilibrio en ese sentido. Así mismo, se plantearon asegurar su participación en el órgano superior del Gas, ente comunitario que funciona para corregir las fallas en el suministro de las diferentes comunidades de

todo el municipio Sucre. Actualmente hay una vocera de la instancia de agregación comunal que acude permanentemente a estas reuniones y lleva las propuestas e inquietudes a este espacio, entre las que destaca el subsidio a las privadas superior al de las EPS.

Uno de los planteamientos propuestos por el órgano superior del Gas, es priorizar proyectos para la independencia de estas empresas de los organismos del Estado y avanzar con paso firme a la transferencia de servicios a las comunidades. Por ello entre las propuestas, destacan: la entrega de camiones nuevos a las empresas comunitarias, así como la dotación de un centro de acopio de propiedad comunal, pues el traslado hasta Caucagüita, aunado al tráfico de la ciudad, puede ocasionar que los productores pierdan mucho tiempo y no logren llegar a los sectores que necesitan llegar.

El sueldo establecido para los productores de la empresa en principio no llegaba al sueldo mínimo, pues el funcionamiento de la empresa tuvo sus altibajos. Para las funciones de chofer se ofrece un poco más en cuanto a remuneración, pues estas funciones requieren una mayor responsabilidad. Sin embargo, para finales del año 2014 la remuneración se ha nivelado para todos los productores y ha alcanzado el nivel de sueldo mínimo; también han logrado el beneficio del ticket de alimentación, que complementa su remuneración.

Para los productores que tienen más tiempo en la organización, estos logros han sido gracias a su persistencia y de las comunidades para impulsar la organización de las instancias de agregación. El equipo que forma parte de la empresa en la actualidad ha permanecido más tiempo que los dos grupos anteriores, lo que ha ayudado a estabilizar la empresa. Así lo explica Mujica: “Creo que este grupo vale la pena […] ha sido constante y entienden la situación, están produciendo mucho más y ahora ganamos un bono de alimentación” (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

En ese sentido, el grupo de productores que está actualmente en la empresa es el tercero que trabaja en la organización. Los grupos anteriores desecharon la posibilidad de continuar, pues no conseguían los beneficios esperados en términos de remuneración, lo que demuestra un sesgo marcado a la creencia y cultura del trabajo asalariado, contrario a lo que propone el nuevo modelo productivo socialista sobre construir nuevos conceptos de empresa, trabajo y acumulación. El mecanismo implementado en la organización para expulsar a los integrantes que no cumplan con su trabajo ha sido el levantamiento de actas. La acumulación de faltas sucesivas provoca la pérdida de su calidad de productor.

El fortalecimiento interno de la organización de la empresa y de las instancias de agregación de los consejos comunales ha sido positivo para los procesos de contraloría social, en el sentido de proveer información oportuna sobre la prestación del servicio a las comunidades, y permitir mediante la construcción colectiva mecanismos eficientes para llegar a los sectores de más difícil acceso. En este sentido, es importante que las organizaciones se sigan fortaleciendo para alcanzar estándares de calidad del servicio acorde con las necesidades de la comunidad y además llegar a construir los planes y proyectos conjuntos para la contraloría social de acuerdo con estos planteamientos y el desarrollo comunitario.

Cuadro 11
Aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSDC Chocolatera Comuna de Maca

	Fuentes de suministro	Materia prima e insumos	Procesos	Productos	Beneficiarios
Lo que es	Planta de llenado Waraira Repano de Pdvsa Gas Comunal.	- Gas Licuado de Petróleo. - Dos camiones de distribución en mal estado.	- Llenado en la planta de los cilindros, con retardo. - Prestación del servicio en los sectores delimitados por los ruteros.	Gas licuado de petróleo para consumo residencial en cilindros de 10, 18 y 43 kilogramos a precio regulado.	Familias de las comunas Alicia Benítez y Argelia Laya en Petare, estado Miranda.
Lo que debería ser	Centro de acopio de propiedad comunal.	Gas licuado de petróleo. - Dos camiones nuevos y en buen estado para la distribución; cantidad requerida según proyecto.	- Llenado en la planta de los cilindros a tiempo. - Prestación del servicio en los sectores delimitados por los ruteros. - Apoyo de todos los sectores a través de las instancias de agregación para controlar el servicio.	Gas licuado de petróleo para consumo residencial en cilindros de 10, 18 y 43 kilogramos, a precio regulado.	- Familias de las comunasAlicia Benítez y Argelia Laya en Petare, estado Miranda. - Familias de otras comunas cercanas que no tengan acceso a este servicio.
Cambiar/ mejorar	Ubicación de la planta de llenado: nueva planta de llenado en Maca.	Los camiones que prestan el servicio para mejorar la distribución en las rutas.	Mecanismos de contraloría de las instancias de agregación.	La estructura de costos del servicio.	
Mantener	Relaciones de complementarie-dad con Pdvsa Gas Comunal.	Gas licuado de petróleo.	- Llenado en la planta de los cilindros. - Prestación del servicio en los sectores delimitados por los ruteros.	Precio establecido luego de los estudios de la estructura de costos.	Ruteros y paradas establecidas con la comunidad.

Cuadro 11 (cont.)

	Fuentes de suministro	**Materia prima e insumos**	**Procesos**	**Productos**	**Beneficiarios**
Posibles intervenciones	- Elaborar y ejecutar proyecto para obtener una planta de llenado en Maca. - Intervenir la Planta de llenado Waraira Repano para controlar y ajustar los procesos y relaciones entre estas y las empresas de propiedad social.	- Elaborar y ejecutar proyecto para la solicitud de camiones y ampliación de las rutas.	- Implementar nuevos mecanismos para el control del servicio desde las instancias de agregación. - Priorización desde la planta de llenado a las empresas de propiedad social.	- Estudio de costos de manera permanente y flexible para ajustar los precios de venta del GLP.	- Ampliar las rutas hacia otras comunidades adyacentes. - Ampliar relaciones con otras comunas para la prestación del servicio como parte de un apoyo y complementariedad comunal.
Intervenciones seleccionadas	Todas	Todas	Todas	Todas	Todas

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de elementos organizacionales, con datos analizados de la EPSDC Gas Cosoma.

EPSDC Confecciones Sorlerida
EPSDC Estrella de Revolución

Estado: Miranda
Municipio: Sucre
Parroquia: Petare
Consejo comunal o comuna:
Comuna Aguerrido Tamanaco
Nombre de las empresas: EPSDC Estrella de Revolución, EPSDC Confecciones Sorlerida.
Sector productivo en el que se desarrolla: Manufactura-Elaboración de Bolsas Ecológicas/ Textilera: elaboración de uniformes escolares y otras prendas de vestir.

Ilustración 13. **Pendón de la Comuna Aguerrido Tamanaco**. Imagen proporcionada por la Comuna Aguerrido Tamanaco, 2014.

Antecedentes Comuna Aguerrido Tamanaco

Para esta comuna, los consejos comunales que la conforman comienzan a organizarse desde el año 2005, antes de la entrada en vigencia de la primera Ley de Orgánica de Consejos Comunales en el año 2006. Precedieron a la organización en consejos comunales las asociaciones de vecinos que posteriormente se transformaron en comités de Tierra Urbana, por la necesidad imperante de obtener la titularidad de la tierra de los habitantes de la comunidad. Tres años más tarde, luego de conformarse en consejos comunales, acuden al llamado del comandante Hugo Chávez para organizarse en comunas. Se unen en esta localidad de, aproximadamente, 38.000 habitantes, trece consejos comunales, bajo el nombre de Sala de Batalla Social Aguerrido Tamanaco. Actualmente y por el momento, siguen funcionando con la estructura de sala de batalla, sin embargo, han avanzado en la aprobación de la carta fundacional y deben consolidar el Parlamento Comunal para conformarse finalmente como comuna.

Su trayectoria como consejos comunales y ahora como comuna es reconocida por los vecinos y vecinas, sin embargo, comentan sus voceros que en algunos consejos comunales han tenido que enfrentar diversas dificultades, pues la particularidad de esta parroquia en general los expone a situaciones de inseguridad y amenazas permanentes. Por una parte, en esta populosa parroquia existe, según los censos de instituciones oficiales, gran cantidad de población migrante proveniente de Colombia; de hecho, el Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2011 refleja que 57,7% de la población inmigrante en el estado Miranda es de origen colombiano.[8] Según los propios comuneros, muchos de estos migrantes

[8] XIV Censo Nacional de Población y Vivienda, Resultados por Entidad Federal y Municipios del Estado Miranda.

no tienen documentos legales para habitar en el país. Esto, aunado a las diversas problemáticas, empeora las circunstancias que puede enfrentar una comunidad en temas de convivencia, desarrollo, organización y planificación. Explican que muchos de estos migrantes se aprovechan de las políticas de Estado; una de ellas es el uso indebido de las remesas para familiares fuera del país, para lo cual piden constancias de residencias al consejo comunal. Los miembros del consejo comunal, que conocen bien a los habitantes de la comunidad, se han negado a dar este tipo de documentos y por ello han sido amenazados.

Igualmente, se han presentado individuos con antecedentes penales para que el consejo comunal le provea una constancia de buena conducta. Para ello los miembros del consejo comunal optaron por trasladar esta responsabilidad a la prefectura y al Saime, que tienen la facultad y los mecanismos para determinar antecedentes de buena conducta. Estas dificultades, aunadas a los problemas comunes en las comunidades, obstaculizan el buen desenvolvimiento de las actividades de los consejos comunales. Sin embargo, han obtenido logros significativos:

- ✓ Postulación de un ingeniero de la comunidad para trabajar en el cable-tren Petare.
- ✓ Obtención en comodato de un terreno que estaba abandonado para la construcción de viviendas.
- ✓ Obtención de un edificio en comodato para la producción y comercialización de bienes y servicios (Centro de Intercambio Ezequiel Zamora).
- ✓ Financiamiento para la EPSDC Estrella de Revolución, Confecciones Sorlerida, Arepera Restaurante Miranda y una peluquería.
- ✓ Funcionamiento de cuatro empresas de propiedad social, con 46 voceros de economía comunal, que trabajan en estas experiencias socioproductivas.
- ✓ Obtención de equipos de radio social, para la comunicación con diferentes sectores del Consejo Comunal 1° de Noviembre.
- ✓ Jornadas de vacunación, Mercal, bancarización, obtención de créditos comunitarios para pequeños emprendimientos.
- ✓ Mantener y rescatar la gestión de los consejos comunales.

Referente a los proyectos socioproductivos de esta comuna, todos tienen una historia en común: nacen entre los años 2009 y 2011, antes de conformarse la organización en comuna. Para ese entonces los voceros y voceras de los diferentes consejos comunales ya avizoraban la necesidad de tener un brazo económico para no seguir dependiendo de los recursos del Estado y mantenerse como organización. Simultáneamente comienza a gestarse la organización en sala de batalla, lo que les da mayor impulso para alcanzar el objetivo de desarrollar proyectos socioproductivos.

Para finales del año 2009 los voceros de la sala de batalla deciden reunirse con sus consejos comunales, a fin de discutir en el seno de la comunidad acerca de proyectos emprendedores que generen recursos y fuentes de empleo. Para aquel momento ya estaban en propuesta las empresas de producción social, las cuales serían financiadas por el Gobierno. Cada consejo comunal realizó sus reuniones y trajo a la sala de batalla las ideas discutidas de proyectos socioproductivos, con las que surgieron diversas

propuestas: carpintería, ferretería, producción de pañales, arepera, restaurantes, bolsas ecológicas, textilera y peluquería.

Para poder llevar a cabo estas ideas de emprendimientos comunitarios, los voceros y voceras sabían que necesitarían un espacio para desarrollar estas actividades. Imaginaban un lugar que debía tener capacidad para albergar todos los proyectos productivos presentados en la sala de batalla. Comienzan la búsqueda de sitios que permitieran implementar la economía comunal de Aguerrido Tamanaco, para lo cual tenían visualizado un edificio, donde antiguamente funcionaba la tienda por departamento "El Fortín". Era un edificio que estuvo abandonado por varios años y por tanto no estaba en condiciones aptas; se prestaba para botadero de basura y antro de vicios. Este espacio fue otorgado por el Estado a la comuna en calidad de comodato. Los voceros visualizaron este lugar para el desarrollo de proyectos productivos de gran magnitud y fue definido por los integrantes de la comuna como enclave socioproductivo. El señor Tamazón Álvarez, vocero de la Comuna Aguerrido Tamanaco e integrante de la EPSDC Estrella de Revolución, comenta respecto al espacio lo siguiente:

> …era un promontorio de basura. Esto no servía para nada y las luces se las habían llevado. Imagínate tú esto sin luz, sin nada. Un desastre. Un antro de vicios. Aquí se metían los indigentes a hacer de todo…Como habían abandonado las instalaciones, se metía la gente, los amigos de lo ajeno, enfermos y no enfermos, locos y no locos. Cuando nos entregaron esto imagínate la tarea titánica. Aquí me gané una neumonía, y no yo nada más, Gioconda se enfermó, varios nos enfermamos, quedamos afectados (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

La vaguada, evento socionatural acontecido a finales del año 2010, ocasionó que el enclave socioproductivo se utilizara como refugio de 155 familias víctimas de las lluvias, que fueron desalojadas de los barrios adyacentes por su situación de riesgo. El plan para estas familias fue reubicarlas en soluciones habitacionales en la misma localidad, para lo cual ya tenían unos terrenos que constan de 2,1 hectáreas y que servirían para la construcción de cuatrocientos apartamentos. Progresivamente las familias fueron reubicadas, no todas en la misma localidad, algunas familias fueron reubicadas fuera del área metropolitana de Caracas, lo que causó descontento y negatividad de al menos siete familias para desalojar el espacio. La promesa inicial fue ubicarlos cerca de la localidad donde se encontraban viviendo antes y con la expectativa de mudarse a aquellos apartamentos ofrecidos en la zona por el Gobierno nacional. Estas siete familias aun se encuentran en el espacio a la espera de la solución adecuada para ellos.

La situación con las familias refugiadas detuvo por algunos meses la ejecución del proyecto, sin embargo, para el año 2011 ya tenía los recursos aprobados por el Servicio Autónomo Fondo Nacional de Consejos Comunales (Safonacc), con lo cual comenzaron a rehabilitar la planta baja del enclave socioproductivo, porque en el resto de los niveles del local estaban los refugiados; además, como ya se mencionó, de los proyectos presentados solo aprobaron cuatro, entonces ya habían decidido que en el espacio funcionaran los socioproductivos aprobados, visualizando que para cuando los refugiados fuesen reubicados ya se podría utilizar el resto de los pisos para otros proyectos. Cabe destacar que al momento en que llega el financiamiento, año 2011, ya los costos estaban desfasados debido a que los presupuestos

de los proyectos se realizaron a finales de 2009, por lo cual el otorgamiento del crédito para cada una de las empresas se realizó por fases. Más adelante se explicará mejor este aspecto del financiamiento.

Las empresas de este enclave socioproductivo iniciaron en conjunto el proceso de rehabilitación del espacio con jornadas de limpieza, a través del alquiler de máquinas industriales para lavar los pisos y paredes, y la rehabilitación del aire acondicionado. Esta experiencia marcó la forma de hacer las cosas en el enclave socioproductivo porque permitió desarrollar cierta autonomía para gestionar los arreglos requeridos por cada empresa, pues en la restauración del aire acondicionado los productores resultaron perjudicados. Álvarez explica lo sucedido:

> Al principio quisimos hacerlo en conjunto, que la misma persona coordinara lo de la electricidad allá y aquí, pero no se dio. Hicimos la experiencia con el aire acondicionado y llamamos al que instaló esto por primera vez aquí, un italiano y lo que hizo fue estafarnos. Como no teníamos experiencia, no sabíamos nada, buscamos otro. Por ahí perdimos una plata. Nos estafaron. No nos montó nada. Hizo algunas modificaciones. Entonces agarramos y como nos estafó a los tres, cada quien, como para que no hubiera culpa, "si te equivocaste tú, te equivocaste tú. Tú con tu problema y yo con el mío". Eso ocasionó que cada quien asumiera su rol en cada una de las actividades, porque como nos embarcamos los tres, perdimos los tres. Lo hicimos no por disgusto, sino por seguridad: si tú te equivocas, no me equivoco yo. No es perdiste tú, perdimos todos. O a la inversa: "perdí yo, no perdiste tú". La experiencia resultó, porque nos llevó a aciertos. Empezamos a buscar personas de confianza. Por ejemplo, el que me hizo todas esas instalaciones fue el esposo de la hija mía (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

Hasta aquí la fase inicial de los proyectos socioproductivos de la Comuna Aguerrido Tamanaco. A continuación se presenta la experiencia de cada proyecto en su desarrollo, a partir de las propias manifestaciones hechas por los integrantes de las empresas Confecciones Sorlerida y Estrella de Revolución.

Antecedentes del proyecto EPSDCConfecciones Sorlerida

Esta empresa nace en el año 2009 en el Consejo Comunal El Esfuerzo parte alta, de la Comuna Aguerrido Tamanaco. Surge de una idea propuesta por una comunera, quien planteó la posibilidad de un taller de confección que ofreciera productos de calidad y bajo costo a los habitantes de la comunidad. La necesidad deriva del reconocimiento, por parte de los voceros de la comunidad, de los altos costos del vestido en el mercado, en especial de los uniformes escolares para los niños. Partiendo de esta necesidad, en el consejo comunal discuten y aceptan la propuesta, al considerar que en la comunidad había varias costureras sumadas al proyecto.

El proyecto, además de las máquinas y equipos para la costura, contempló la inversión en materia prima, adecuación del espacio y remuneración a los productores por tres meses. De este modo, el financiamiento fue aprobado en el año 2011 y se realizó en dos fases debido al alza de los precios. Para la primera fase, la mitad de los recursos estuvieron dirigidos a la adaptación del espacio donde funcionaría la empresa y la otra mitad para la adquisición de maquinarias, equipos y dotaciones: doce máquinas

industriales de coser; una máquina para hacer bordados; mobiliario adecuado para realizar trabajos de costura; equipos de oficina, nevera, cocina, mesas con cuatro sillas cada una, televisor y equipo de sonido.

Ilustración 14. **Espacio y máquinas de la EPSDC Confecciones Sorlerida**. Imagen proporcionada por la EPSDC Confecciones Sorlerida, 2014.

Una segunda fase del financiamiento sería utilizada para la adquisición de materia prima y un capital semilla para la remuneración de los productores, pero fue necesario utilizar estos recursos para comprar un sistema de aires nuevos, a pesar de que cuando hicieron los arreglos al local ya tenían el sistema de aire acondicionado con algunos detalles por arreglar. Todas las empresas de la Comuna Aguerrido Tamanaco ubicadas en el enclave socioproductivo fueron objeto de actos vandálicos al ser hurtado el sistema de aires que ya poseía el espacio. Respecto a este tema, la señora Gioconda Fernández, vocera de la Unidad de Administración de la EPSDC Confecciones Sorlerida, explica lo sucedido:

> En la segunda parte, con eso queríamos comprar otro aire, porque el aire nos lo robaron, la parte donde están los motores, los ventiladores. Eso era lo único que teníamos aquí: el espacio y el aire, porque no teníamos los locales construidos. Todo el mundo construyó, todo, los baños, el aire lo teníamos chévere, hasta que murió el Presidente. Tú sabes que Petare se devastó. La gente se volvió como loca y fue cuando nos robaron los aires de todas las EPS. Todo. Sí habíamos invertido en los aires, porque, de repente, arreglar un ventilador, todas esas cositas. Habíamos invertido un dinero ahí. Pero sí, nos robaron todos los cables, las tuberías, el motor que fue lo más costoso (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

Esta situación contribuyó a que la inversión se dirigiera hacia otra área que no fue contemplada en todas sus dimensiones, pues el aire acondicionado con las características del espacio y de la actividad productiva a desarrollar son una necesidad. El imprevisto incidió en el plan de inversión, que ya era recortado por la vigencia de los presupuestos, en consecuencia, los integrantes de la empresa se ven obligados a solicitar un refinanciamiento que sirva para la adquisición de materia prima. Aun así, comentan las integrantes de la organización, al obtener el segundo financiamiento la empresa ya tenía las herramientas para producir, solo faltaba conocimiento sobre el oficio y es cuando el personal del Inces se traslada a la empresa para ofrecer la capacitación, la cual se desarrolló durante nueve meses en los espacios de la

textilera. Para algunas fue un repaso de lo que ya sabían de la costura, un perfeccionamiento de las herramientas que ya tenían, mientras que para otras fue comenzar de cero a aprender sobre este oficio.

Desarrollo del proyecto EPSDC Confecciones Sorlerida

La constitución de la empresa contó con el apoyo de vecinos interesados en el surgimiento de un proyecto productivo que generara los ingresos necesarios para los productores postulados, una expectativa que poco a poco se fue desintegrando, pues la tarea de sacar adelante la empresa tenía obstáculos y limitantes como cualquier otra empresa. Cuando se discutió el proyecto fueron dos comunidades promovidas para la ejecución: Consejo Comunal El Esfuerzo Parte Alta y Champañal; ambos consejos comunales postularon seis productoras por cada uno, sin embargo, por cuestiones administrativas los recursos fueron asignados al Esfuerzo Parte Alta, ocasionando la retirada de Champañal y de sus postuladas. Fue una decisión basada en no poder acceder directamente a los recursos, por lo que se puede decir que no había una visión conjunta del proyecto ni sentido de pertenencia.

Con seis productoras la única forma de darle vida a este proyecto era una sola: trabajando arduamente, sabiendo de antemano que los resultados no serían inmediatos. Uno de los obstáculos más destacados fue el no contar con recursos para la remuneración al personal durante el período, si se quiere, de gestación de la empresa. Sin embargo, hubo un recurso que fue designado en el proyecto como bono de alimentación, que según las productoras, la empresa contaba con ese dinero y se hizo el pago a todas las integrantes de un bono de alimentación durante tres meses. Para sorpresa de la vocera del área administrativa, en una reunión con el Ministerio del Poder Popular para las Comunas, le informan que los bonos de alimentación no son un mecanismo de pago para las empresas de propiedad social. Por su naturaleza y características no debían hacer uso de bonificaciones ni utilidades, pues la Losec no lo contempla. Por esta razón, en asamblea de productoras deciden que la solución para reponer ese dinero que ya había pagado era no cobrar el mes siguiente. Esta decisión trajo como consecuencia discusiones y desconfianza entre las productoras que contrario al acuerdo que ya había tenido en asamblea creían que sí les tocaba esa bonificación. Dos integrantes en desacuerdo comenzaron a estropear el trabajo en la empresa incumpliendo con sus labores, razón por la cual, en asamblea de productoras, deciden desincorporar de la empresa a estas dos productoras.

Las productoras desincorporadas por decisión en asamblea acusaron al consejo comunal ante el Ministerio del Poder Popular para el Trabajo, demandando un pago más alto por su liquidación. La demanda no procedió, pues el dinero pagado era el que correspondía por los servicios prestados. Para formalizar la pérdida de la condición de integrantes de estas dos productoras, deben proceder a hacer los cambios en el documento constitutivo de la empresa, para incorporar en el futuro otras personas que deseen trabajar en la empresa, lo que queda como tarea pendiente.

En este sentido, en relación con el aspecto organizativo, Confecciones Sorlerida posee una estructura compuesta por dos unidades: Producción y Administración. La Unidad de Producción cuenta con dos

productoras fijas que se encargan de las tareas diarias de costura y a veces de corte. Para las tareas de bordado y diseño cuentan con el apoyo de un productor contratado a destajo, quien también apoya en la elaboración de patrones y reparación de las máquinas; el contador también es contratado de manera ocasional. Por su parte, la Unidad de Administración cuenta con una productora encargada de la dirección y coordinación del área administrativo-financiera y una asistente administrativa, que es contratada también ocasionalmente.

Ilustración 15. **Pendón con productos de la EPSDC Confecciones Sorlerida.** Imagen proporcionada por la EPSDC Confecciones Sorlerida, 2014.

Esta estructura deja ver serias deficiencias de la organización, pues una sola persona se hace cargo de actividades administrativas, financieras, de mercadeo y comercialización, mientras las productoras dando respuestas a los requerimientos de la empresa realizan procesos de confección, corte, costura, presupuesto y atención al cliente. Es importante recomponer la estructura para dar cabida a un nuevo modelo de gestión pensado en las necesidades y particularidades de la empresa.

La figura jurídica de la empresa durante, aproximadamente, dos años estuvo respaldada por el consejo comunal, que recibió el desembolso de los recursos y mediante el cual se ejecutaron todos los arreglos y adquisiciones. El 17 de junio del año 2013 logran el registro de la empresa en taquilla única.

Siendo una empresa nueva, las productoras se han visto en la tarea de conseguir proveedores de telas e hilos, que son su principal materia prima. Los principales son fábricas de telares y distribuidores ubicados en el centro de la ciudad, los cuales ofrecen variedad de precios y calidad en los materiales. Dependiendo de los pedidos, las productoras pueden escoger qué sitio visitar y con ello han ganado la experiencia deseada al momento de escoger los productos requeridos, anteponiendo la calidad que les puedan ofrecer, para luego esta misma calidad ofrecerla a sus clientes. En este punto hay que tomar en cuenta que actualmente existe escasez de algunos materiales por su componente importado. Las productoras explican que para conseguirlos hacen un gran esfuerzo, inclusive van las tres integrantes de compras, pues cuando logran conseguir los materiales venden cantidades reducidas por debajo de las requeridas cuando las necesitan para pedidos grandes.

Confecciones Sorlerida se ha especializado en ofertar uniformes escolares, que les ha dado buenos resultados, sobre todo en las ferias escolares, siendo el período de auge los meses que van de julio a octubre. En este sentido, las productoras han explorado las posibilidades de producción de otro tipo de uniformes y ropa en general, logrando producir hasta ahora para escuelas gubernamentales, líneas de taxi y motos, instituciones gubernamentales, institutos universitarios, entre otros. Este ha sido un avance importante al considerar que los competidores cercanos, tales como el Mercado General de Petare y un cumulo importante de vendedores ambulantes, también ofrecen uniformes escolares, pero de baja calidad y a un precio excesivamente elevado.

Ilustración 16. **Productos de la EPSDC confecciones Sorlerida.** Imagen proporcionada por la EPSDC Confecciones Sorlerida, 2014.

Se puede decir que la producción y comercialización lograda hasta ahora se basa en la relación precio-calidad, a diferencia de los mercados municipales o vendedores ambulantes. Los clientes de esta empresa conocen los atributos de los productos, siguen comprando y los recomiendan. Además, las productoras ofrecen atención personalizada, lo cual proporciona un valor agregado a los productos, ya que los clientes pueden elegir los diseños e incluso ajustar las prendas adquiridas sin costo alguno, por lo que han conseguido un espacio en instituciones públicas y privadas.

Los procesos administrativos y financieros desarrollados en la empresa, si bien dan cuenta de un gran esfuerzo por parte de la vocera encargada de esta área, presenta serias deficiencias que deben ser subsanadas. Es importante que la empresa desarrolle un sistema administrativo completo para la correcta toma de decisiones. Respecto a este tema, la Fundación Escuela de Gerencia Social y la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, a través de la coordinación de la Especialización en Finanzas, organizan actividades para vincular estudiantes de este posgrado con empresas que presenten algún tipo de deficiencia en el área administrativa. En este caso, se incorporó una estudiante que logró desarrollar sus prácticas profesionales en este espacio socioproductivo. Es un logro importante para la empresa, pues pudieron consolidar diferentes aspectos organizativos, como la visión y la misión. La participación de esta estudiante les ayudó a ver claramente las fallas que deben corregir desde el punto de vista administrativo y organizativo.

En este sentido, la práctica consistió en el desarrollo de una serie de productos y recomendaciones beneficiosas para la empresa, basadas en las debilidades detectadas y cuya aplicación dependerá en el futuro de las integrantes de la empresa. El producto principal logrado fue el diseño de la estructura de costos de producción basados en la Ley Orgánica de Precios Justos (LOPJ), para lo cual requirió cumplir con una serie de tareas que también generaron productos. Estos logros fueron clasificados según tres áreas:

1. **Control**
   - ✓ Organización y contabilidad general: Clasificación y registros contables.
   - ✓ Identificación y clasificación de materiales utilizados para el proceso productivo.
   - ✓ Identificación y clasificación gama de productos fabricados por la empresa.
   - ✓ Formulario Excel para cálculo de costos.
   - ✓ Matrices Excel inventarios: materiales y productos terminados.
2. **Cálculos**
   - ✓ Aplicación de fórmulas de costos para determinar los costos de producción unitarios.
   - ✓ Aplicación de porcentajes para determinar el monto de los gastos ajenos a la producción, según lo establecido en la LOPJ.
   - ✓ Aplicación de porcentajes para determinar el monto máximo de ganancia, según lo establecido en la LOPJ.
3. **Informes**
   - ✓ Estado de costos de producción.
   - ✓ Estado de ganancias y pérdidas.
   - ✓ Balance de saldos.
   - ✓ Balance general.

Fuente: Informe final de proyecto de gestión. Licenciada Sandra Vélez, 2015.

Recordemos que la empresa Confecciones Sorlerida se inició bajo la figura jurídica del Consejo Comunal El Esfuerzo Parte Alta. Con ello todo el manejo administrativo fue a través de esta organización; un año y medio después se independiza del consejo comunal y adquiere su propia figura jurídica. Funcionando de manera dependiente del consejo comunal, la contraloría era realizada mediante el cotejo de los gastos incurridos frente a lo que realmente había en la empresa. Una vez que la empresa adquiere su figura jurídica, la idea de cómo funcionará la contraloría social desde la comunidad no está lo suficientemente clara. Según expresan las voceras de la empresa, la contraloría funcionará a través de la activación de la Unidad de Contraloría Social como parte de la estructura de la empresa, tal como lo establece la Losec. La relación con la comunidad quedaría limitada únicamente al aporte anual de una parte de los excedentes. Fernández explica esta idea:

> A partir de mayo del año pasado la empresa del consejo comunal ya pasó a ser empresa. Dentro de la empresa yo tengo una contraloría a la cual rendir cuentas. Quiere decir que hasta esa fecha yo le rindo cuentas al consejo comunal. De aquí para adelante al consejo comunal yo le voy a dar el cheque de la ganancia… El excedente anual. No lo hemos dado, pero sí ha pasado en la comunidad algo, de aquí ha salido el dinero (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

Según la Losec, las relaciones con la comunidad no deben ser única y exclusivamente los aportes de excedentes anuales, sino más bien debe ir más allá, es decir, siendo una empresa comunitaria debe existir una planificación conjunta y coherente con los objetivos y metas planteadas por el consejo comunal, pues la única forma de hacer contraloría es a través de un plan conjunto.

Cuadro 12
Aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSDC Confecciones Sorlerida

	Fuentes de suministro	**Materia prima e insumos**	**Procesos**	**Productos**	**Beneficiarios**
Lo que es	Distribuidoras de telas en el centro de la ciudad.	- Tela, hilo, material para bordado. - Los precios cada vez son más elevados y la escasez de estos materiales va en crecimiento.	- Existen básicamente cuatro áreas: diseño, bordado, corte y costura. Para las primeras dos el trabajo se contrata a destajo; el resto se hace con personal de planta. - Hay poco personal en la empresa que se ocupa de diversas áreas.	La demanda podría ser suficiente pero no hay capacidad para ofrecer productos, pues la mayoría de las veces no tienen inventarios de materia prima que les permita ofrecer más producción.	- Comunidad. - Particulares que conocen la empresa. - Instituciones del Estado que conocen la empresa.

Cuadro 12 (cont.)

	Fuentes de suministro	Materia prima e insumos	Procesos	Productos	Beneficiarios
Lo que debería ser	- Distribuidoras de telas en general. - Importadoras.	- Tela, hilo, material para bordado, productos de calidad a precio justo.	Estructura organizativa acorde con los procesos productivos y con suficiente personal para el fomento de una gestión eficiente.	La empresa se encuentra en capacidad de suplir los pedidos que le sean demandados.	- Comunidad. - Particulares que conocen la empresa. - Instituciones del Estado que conocen la empresa.
Cambiar	Distribuidores que ofrezcan un precio justo.	Variación desmedida de los precios de los materiales.	Trabajo a destajo.	Mal manejo de inventarios de producción y materiales.	Modo de promocionar los productos de la empresa.
Mantener	Distribuidoras que ofrezcan precio adecuado.	Calidad de los materiales e insumos.	Las unidades funcionales de la estructura que ya existen.	Productos de calidad adecuados a las necesidades de los beneficiarios.	Ampliar la cantidad de beneficiarios.
Posibles intervenciones	- Diversificación de las fuentes de materia prima. - Conformar conglomerado textil para la obtención de materia prima e insumos. Ingreso de los conglomerados a convenios internacionales del Mercosur. - Obtención de materia prima e insumos directamente del importador. - Importación de materia prima desde la empresa.	- Fortalecimiento de la cadena productiva interna de materia prima e insumos de la rama textil, a través del desarrollo de empresas comunitarias y del Estado dedicadas a esta área.	Incorporación de personal para dar estructura a la empresa y activar certeramente los procesos productivos. - Agregar otras unidades que complementen las que ya están y responsabilizar el personal en las diferentes tareas.	-Implementación de un sistema de inventarios. - Aumentar la capacidad instalada de la empresa.	- Promover espacios nuevos para el intercambio de los productos de la EPS. - Diversificar los medios de promoción de los productos de la empresa: fuentes impresas, catálogos, propagandas, etc.

Cuadro 12 (cont.)

	Fuentes de suministro	**Materia prima e insumos**	**Procesos**	**Productos**	**Beneficiarios**
Intervenciones seleccionadas	- Diversificación de las fuentes de materia prima. - Conformar conglomerado textil para la obtención de materia prima e insumos. Ingreso de los conglomerados a convenios internacionales del Mercosur. - Obtención de materia prima e insumos directamente del importador.	Todas	Todas	Todas	Todas

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de elementos organizacionales, con datos analizados de la EPSDC Confecciones Sorlerida.

Antecedentes del proyecto Estrella de Revolución

El Consejo Comunal 1º de Noviembre, para dar respuesta al llamado de la Sala de Batalla Aguerrido Tamanaco de llevar una propuesta de proyecto socioproductivo, inicia una serie de asambleas de ciudadanos y ciudadanas, donde se discutía al calor del debate comunal, cuál sería el mejor proyecto para generar recursos y fuentes de empleo; esta última era la visión primordial del proyecto.

Las propuestas de proyecto fueron tomando forma y surgieron varias iniciativas, entre ellas la de crear una empresa de servicios, porque las mayores necesidades de la comunidad son en esa rama. Para muestra de este hecho, comentan sus propios voceros que deben contratar personal en las áreas de: electricidad, albañilería, pintura, herrería, carpintería, entre otras, en especial cuando iniciaron con el Plan de Transformación Integral del Hábitat (TIH) y la Gran Misión Barrio Nuevo-Barrio Tricolor. Entonces se preguntaban: ¿Por qué no proponer una empresa que cubriera esas necesidades de servicios y también prestarlos a otras comunidades? Lo que tenían en mente era una empresa integral de servicios, que evitara tener que contratar particulares o empresas a costos muy elevados, y al mismo tiempo aprovechar los recursos humanos de la comunidad, promoviendo fuentes de empleo a partir del desarrollo en colectivo.

Ilustración 17. **Imagen de la marca de la EPSDC Estrella de Revolución.** Imagen proporcionada por la EPSDC Estrella de Revolución, 2014.

Luego, a raíz del mismo debate en las asambleas de ciudadanos y ciudadanas surge otra idea basada en desarrollar una empresa que considerara lo ambiental como razón de ser. Para ese entonces todavía estaba en vigencia el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013. En su V línea, “La nueva geopolítica nacional”, incorporó conceptos y valores asociados al desarrollo sustentable, al equilibrio socioterritorial y conservación de la biodiversidad.

En ese sentido, la idea de un proyecto ecológico, además de considerar lo ambiental, también era original. No es común conocer experiencias comunitarias vinculadas al tema ecológico, mucho menos en zonas urbanas. Sin embargo, la comunidad estaba dudosa para elegir el proyecto que desarrollarían, más que todo por el desconocimiento del tema ecológico. Los voceros que impulsaban la propuesta tampoco tenían claro cómo iba a ser, pero sí que debía estar dirigido a la protección del ambiente. El señor Tamazón Álvarez comenta al respecto lo siguiente:

> Lo llevamos a la comunidad, que a veces es apática y no entiende, y si no lo entendíamos nosotros mismos, ¿cómo se lo íbamos a dar de comer a la comunidad? Hicimos pequeñas asambleas. "Mira, ¿qué opinas tú?" '"Bueno, ustedes son los que saben". Entonces, la cosa estaba medio confusa. Hay que ser honestos en esto. ¿Decir que la comunidad la avaló? La comunidad, inclusive, estaba indecisa (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

En medio de estas contradicciones, los voceros de la comunidad sumados a esta propuesta decidieron hacer el proyecto a fin de indagar acerca del tema y las posibilidades de realizar un proyecto ecológico. Con esto conseguirían tener mejores argumentos para el debate de las asambleas de ciudadanos y ciudadanas. Para lograr este objetivo se apoyaron en estudiantes universitarios de la comunidad, quienes ayudaron a elaborar el proyecto y a buscar datos e información que avalara la idea de un emprendimiento ecológico. Así razonaron sobre la necesidad de producir, comercializar y distribuir bolsas ecológicas con un material llamado tela friselina.[9]

Según los voceros ganados a esta idea del proyecto, era una carencia en la población no tener bolsas biodegradables para transportar los distintos bienes de consumo familiar adquiridos en el mercado, y aunque sabían que al llevar a cabo este emprendimiento tendrían la labor de enseñar a sus consumidores una cultura ecológica, sostienen que para cambiar el sistema de producción hay que comenzar por nuestra relación con el ambiente. Efectivamente, luego de trabajar mejor la idea del proyecto, lo presentaron en la comunidad y tuvo receptividad. Este sería el proyecto presentado a la Sala de Batalla Aguerrido Tamanaco por parte del Consejo Comunal 1º de Noviembre.

En ese entonces nombraron a una comisión comunitaria de cuatro comuneros que coordinaría y promocionaría el proyecto, a la vez que se propondrían como coordinadores de las unidades productivas a conformarse en la empresa. Comentan los integrantes de la empresa que hubo malos entendidos entre ellos mismos como promotores del proyecto. En el equipo había personas que se autodenominaron jefes, que tenían una visión errada de lo que iba a ser la empresa, pues el coordinar un área no era equivalente a ser dueños o que tomarían decisiones por su cuenta. Entonces hubo discusiones y acuerdos para alcanzar una visión de empresa con objetivos de desarrollo en colectivo.

---

[9] Tela friselina: también conocida como no-tejido Spundond. Es una tela no tejida de polipropileno, producida por la extrusión de filamentos continuos de resina de polipropileno, por proceso spundboding, generando multifilamentos. Estos son depositados en un velo y se consolidan en una calandra, donde los filamentos se termosueldan. www.sanisidrolonas.com.ar

Comenzaron entonces a desarrollar el proyecto desde el punto de vista presupuestario-financiero que cumpliera con características industriales o semiindustriales, de magnitudes considerables para poder generar los recursos económicos que necesita la comunidad. Seguían apoyándose en los estudiantes para elaborar este aspecto del proyecto, y para quienes fue difícil entender la visión macro del proyecto, explican los voceros que los estudiantes veían el proyecto como un emprendimiento pequeño. Álvarez comenta al respecto: "Yo fui uno de los que les echó atrás el proyecto, porque era poco ambicioso. Él lo había visto como algo metido en una casa. No vale, ponte la idea de que es una industria, algo grande, creemos fuentes de empleo" (Fundación Escuela de Gerencia Social, 2014).

De mismo modo, al ser aceptada la propuesta en la comunidad y luego en la Sala de Batalla, se postularon unas sesenta personas de los diferentes consejos comunales para trabajar en la empresa, sin embargo, al pasar el tiempo y no obtener los recursos solicitados en un tiempo prudencial, los postulados se desentendieron del proyecto, pues no había forma de iniciar el proceso productivo y de proveer una fuente de ingresos a estas personas desempleadas.

Desarrollo del proyecto EPSDC Estrella de Revolución

El presupuesto del proyecto en su momento logró las magnitudes deseadas por los voceros: pensado para generar numerosas fuentes de empleo para la comunidad, a la vez que se proponía la producción de bolsas ecológicas para cadenas de supermercados del Estado, tales como Bicentenario, Mercal y Pdval, debido a que estas son las principales proveedoras de alimentos, especialmente en nuestros sectores populares. Sin embargo, pasaron dos años antes de que este proyecto fuese financiado. Una vez obtenidos los recursos, el presupuesto estaba desfasado. Los costos para adquisición de maquinarias y equipos, el capital semilla para mantener a los productores y productoras durante tres meses y hasta los costos de arreglos en la infraestructura no estaban acordes con los precios del momento.

Ilustración 18. **Productos de la EPSDC Estrella de Revolución.** Imagen proporcionada por la EPSDC Estrella de Revolución, 2014.

Al igual que la EPSDC Confecciones Sorlerida, la opción propuesta por la comunidad al ente micro financiero fue la del financiamiento por fases. Es decir, el recurso otorgado inicialmente hace las veces de la primera fase del financiamiento, luego vino la segunda fase, que fue utilizada para adquisición de maquinarias y para cubrir algunos daños ocasionados por vandalismo en las instalaciones. Hasta la fecha, diciembre de 2014, los voceros se encuentran a la espera de una tercera fase para la adquisición de materia prima y remuneración a los productores y productoras.

Otro aspecto que estropeó de alguna manera el inicio y buen funcionamiento de la empresa fue el tema del registro legal. Pasaron, aproximadamente, cuatro años desde que se inició el proyecto para obtener dicha documentación, lo que alejaba la oportunidad de conseguir contratos con el Estado. Los mismos productores explican que en una oportunidad personal del Ministerio del Poder Popular para el Comercio se acercó a ellos en búsqueda de sus productos, sin embargo, y para decepción de los productores, no pudieron llegar a un acuerdo o contrato debido a que no tenían forma de facturar como empresa. Finalmente el registro legal de la empresa es entregado en septiembre de 2013, pero esa oportunidad ya había pasado.

Bajo este escenario la empresa no ha funcionado como tenían previsto: no ha generado numerosos empleos ni tampoco ha producido para las cadenas de supermercados estadales. La producción hasta ahora ha sido destinada a satisfacer necesidades de particulares que acuden a la empresa en búsqueda de las bolsas ecológicas; Son pocos, sus principales clientes son los planes vacacionales que se organizan a mitad de año, algunas escuelas y colegios solicitan las bolsas para hacer cotillones y los consejos comunales y comunas que conocen los productos hacen solicitudes ocasionales como parte del material entregado para actividades de índole educativo-recreativa.

Desde el punto de vista de la promoción de la empresa en el mercado, esta se ha visto limitada, pues consideran que deben conseguir cantidades grandes de materia prima para ofrecer los productos al mercado objetivo. Los voceros de la empresa han hecho sus esfuerzos para hacer llegar las propuestas a estos clientes potenciales, pero sin resultados evidentes; comentan que para empresas grandes del sector privado la EPSDC ha ubicado un nicho importante, sin embargo, no es lo que ellos estaban buscando con este proyecto, pues a la vez que consiguen un espacio para colocar sus productos están conscientes de que las empresas privadas aprovecharán los precios bajos para obtener ganancias imponderables.

La Ley Orgánica de Precios Justos establece en su artículo 32 que el margen de ganancia para las empresas en general no debe ser superior al 30%, aunque no todas cumplan esta regla. En este sentido, los precios de venta de las bolsas ecológicas ofrecidos por esta organización socioproductiva son bastante competitivos, muy por debajo de los precios de mercado, situación si se quiere desventajosa a la hora de negociar con las empresas privadas que desean adquirir el producto, pues los voceros saben que ofrecer precios bajos significa que los privados obtengan mayores márgenes de ganancia a costa del trabajo hecho por ellos.

En la lucha de estos productores por la construcción de un nuevo sistema económico, en el que las relaciones de producción plantean la igualdad de condiciones, la justicia y la equidad, producir para una empresa privada iría en contra de su razón de ser. Ante esta realidad, una de sus peticiones es que aquellos organismos del Estado interesados en sus productos acudan a ellos, en especial los supermercados, para comenzar a fomentar la cultura ecológica.

Del mismo modo, existe especial interés por buscar los mecanismos para el intercambio con otras empresas públicas o privadas de materia prima. Alegan que necesitan el apoyo de las instituciones para abordar el voraz mercado que consume cualquier intento de sobrevivencia de esta pequeña iniciativa. Con el aumento progresivo de los precios de la materia prima las posibilidades de salir adelante son cada vez menores.

En lo que se refiere a la organización del proceso productivo, la empresa cuenta con cinco productores que hasta ahora se han desempeñado en las áreas de producción: diseño, corte, costura y estampado, y en el área de administración hay un productor encargado de lo relacionado con la fijación de precios, adquisición de materia prima y búsqueda de clientes para ofrecer los productos. Por los momentos solo una productora del área de costura obtiene un ingreso fijo; el resto, dependiendo de los niveles de venta y los precios fijados por acuerdo entre las partes, pueden llegar a obtener un estipendio. Para la distribución de tareas, cuando hay pedidos, los integrantes apoyan en diferentes áreas, inclusive la persona encargada del área administrativa se incorpora al proceso productivo. Hasta los momentos no ha sido un problema, pero manifiestan su interés por contratar más personal, pues en ocasiones no se dan abasto para tantas funciones y en el futuro planean crecer.

Interpretan los integrantes de la empresa, haciendo un análisis de lo que sucedió con el proyecto, que este fue elaborado con sueños nada más, con la convicción, la pasión y las ganas de que funcionara. Sin embargo, no solo vale la intención, hace falta tener más y mejores herramientas para lograr concretar las ideas en algo real, que funcione y sea productivo para la sociedad. Alegan que los estudios de mercado fueron realmente frágiles, no se consideraron diversas variables tales como: la adquisición y aumento de la materia prima, los gastos en infraestructura. Los proveedores y clientes potenciales fueron factores que no tomaron en cuenta a la hora de atravesar la realidad en la que estamos inmersos, un sistema capitalista que sigue en pie.

Respecto al tema de la contraloría social, los productores y productoras manifiestan su molestia con este asunto, pues hay un elemento que no es considerado por las instituciones que proponen este mecanismo de control comunitario. Explican que el modo de operar en la comunidad 1º de Noviembre por parte de los opositores al Gobierno consiste en el desequilibrio y la discordia desde el punto de vista político. Hay mucha gente interesada en que los procesos de organización del Poder Popular sean cercenados, que no se transforme y que los procesos sean truncados por la molestia de los vecinos. En una oportunidad en la comunidad llevaron a cabo un proceso de contraloría social, pero no fue una buena experiencia. Muchos fueron tildados de ladrones por estas personas que desean que el consejo comunal no funcione. Es una lucha política que hay que dar, pero poniendo claras las reglas del juego.

Cuadro 13

Aspecto organizacional-productivo mediante el modelo de elementos organizacionales EPSDC Estrella de Revolución

	Fuentes de suministro	**Materia prima e insumos**	**Procesos**	**Productos**	**Beneficiarios**
Lo que es	- Distribuidoras de telas en el centro de la ciudad.	- Tela friselina, hilo, material para estampado. - Los precios cada vez son más elevados y la escasez de estos materiales va en crecimiento.	- Existen básicamente cuatro áreas: diseño, corte y costura y estampado. En el área de corte pueden turnarse los productores; para la costura hay dos productoras que se encargan de esta área; y para el estampado hay otra persona asignada. - Hay poco personal en la empresa y estos se ocupan de diversas áreas, entre estas la administrativa: el personal de costura, diseño y estampado debe cubrir también el área administrativa.	- Bolsas ecológicas. - La demanda de productos desde el sector público es nula. - La demanda desde el sector privado podría ser suficiente pero no hay capacidad para ofrecer productos, pues la mayoría de las veces no tienen inventarios de materia prima que les permita ofrecer más producción.	- Comunidad. - Particulares que conocen la empresa.
Lo que debería ser	- Distribuidoras de tela friselina a precios estables. - Importadoras.	- Tela friselina, hilo, material para estampado: productos de calidad a precio justo, cadenas	Estructura organizativa acorde con los procesos productivos y con suficiente personal para el fomento de una	- Contratos con cadenas de supermercados del Estado. - La empresa se encuentra en capacidad	- Comunidad. - Particulares que conocen la empresa. - Instituciones del Estado que conocen la empresa.

Cuadro 13 (cont.)

	Fuentes de suministro	Materia prima e insumos	Procesos	Productos	Beneficiarios
		productivas que se complementan para ofrecer buenos productos.	gestión eficiente.	de suplir los pedidos que le sean demandados.	- La población en general desarrolla y fomenta una cultura ecológica.
Cambiar/ mejorar	- Estructuras de precios de la materia prima.	Incremento inescrupuloso de precios en la materia prima e insumos.	Estructura organizativa: incorporar más personal y ampliar la estructura en función de las necesidades de la empresa.	Manejo de inventarios: organizar un área dedicada al manejo de inventarios.	Modo de ofertar los productos de la empresa.
Mantener	- Distribuidores serios que ofrezcan precio justo.	Tela friselina, hilo, material para estampado.	Las áreas que ya existen y activar aquellas que hagan falta para delegar responsabilidades y ejercer una gestión eficiente.	- Bolsas ecológicas de excelente calidad.	Los canales de oferta ya existentes en la comunidad.
Posibles intervenciones	- Diversificación de las fuentes de materia prima. - Organización en conglomerado de la rama textil de las EPS. - Obtención de materia primas mediante el ingreso del conglomerado textil a convenios internacionales del Mercosur.	Estudiar los nuevos y posibles materiales de carácter ecológico en el ramo textil.	- Incorporación de personal para dar estructura a la empresa y activar certeramente los procesos administrativos productivos.	Implementación de un sistema de inventarios.	- Promover espacios nuevos para el intercambio de los productos de la EPS. - Diversificar los medios de promoción de los productos de la empresa: fuentes impresas, catálogos, propagandas, etc. - Proponer proyectos educativos para

Cuadro 13 (cont.)

	Fuentes de suministro	Materia prima e insumos	Procesos	Productos	Beneficiarios
Intervenciones seleccionadas	- Obtención de materia prima e insumos directamente del importador. - Importación de materia prima desde la empresa. - Fortalecimiento de la cadena productiva interna de la rama textil friselina.				el cuidado del ambiente y promover el uso de bolsas ecológicas.
	- Diversificación de las fuentes de materia prima. - Organización en conglomerado de la rama textil de las EPS. - Obtención de materia primas mediante el ingreso del conglomerado textil a convenios internacionales del Mercosur.	Todas	Todas	Todas	Todas

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de elementos organizacionales, con datos analizados de la EPSDC Estrella de Revolución.

CAPÍTULO III
PROPÙESTA TRANSFORMADORA

Propuesta para el diseño de proyectos en el marco del ciclo comunal productivo en empresas de propiedad social

Según el ordenamiento legal vigente en materia de organizaciones socioproductivas, existe un mecanismo para la implementación de planes y proyectos en las comunidades. Ya hemos visto en el marco teórico de este trabajo que en cada instancia de agregación territorial deben existir diferentes niveles de planificación local. En ese sentido, para las comunas y en especial para las empresas de propiedad social, hay un ciclo comunal productivo establecido en el artículo 57 de la Losec, que consta de cinco fases: diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social.

Mediante esta investigación se pudo reconocer que el ciclo comunal productivo por lo general tiene diversas limitaciones en su implementación. Metodológicamente, hay pasos que cumplir e incorporar para que concuerden con la realidad comunal. En ese sentido, la propuesta para complementar el ciclo comunal productivo sobre las fases son:

- ✓ Idea del proyecto.
- ✓ Diagnóstico social participativo.
- ✓ Elaboración del proyecto: presupuestos, estudios de viabilidad, propuesta de modelo de gestión y plan.
- ✓ Ejecución contraloría social.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre el ciclo comunal productivo descrito en la Ley del Sistema Económico Comunal y la propuesta complementaria desarrollada en este apartado:

Cuadro 14
Síntesis comparativa del ciclo comunal productivo

Ciclo comunal productivo del Sistema Económico Comunal	Propuesta al ciclo comunal productivo del Sistema Económico Comunal
Diagnóstico	Idea del proyecto.
Plan	Diagnóstico social participativo.
Presupuesto	Elaboración del proyecto: presupuestos, estudios de viabilidad, propuesta de modelo de gestión y plan.
Ejecución	Ejecución.
Contraloría social	Contraloría social.

Nota. Elaboración propia.

Más adelante estas fases se irán complejizando en la medida en que incorporemos datos de la realidad social y económica, de manera que es un ciclo flexible el que se propone de acuerdo con los datos arrojados en el estudio. Como se puede observar, la fase a la que se presta mayor atención es la de elaboración del proyecto. En ella el proceso de planificación es el eje transversal para lograr llevar a buen término la consolidación de los proyectos.

Es así, pues, que se hace necesario revisar cómo planificamos con las comunidades el desarrollo de las organizaciones socioproductivas. Con ello se involucran las instituciones que las impulsan y el diseño de la política pública de la que nacen estas iniciativas. Creemos entonces conveniente que esta propuesta complementa los pasos que propone la Losec en las fases del ciclo comunal productivo. En este sentido, la propuesta desde lo metodológico se centra en prestar atención a las fases del ciclo y la rigurosidad de los estudios de proyecto que se emplean. A continuación, presentamos parte de los resultados de las empresas referenciadas en esta investigación, tomando como referencia las fases propuestas:

Cuadro 15

Resultados del conjunto de EPS en la implementación del ciclo comunal productivo propuesto

Empresas de propiedad social	Idea	Diagnóstico social participativo	Elaboración del proyecto				Ejecución del proyecto	Contraloría social
			Presupuesto	Estudios de viabilidad	Modelo de gestión	Plan		
EPSDC Alimentos en Conserva Juana Ramírez	Fue una iniciativa de una vocera de la comunidad.	En una asamblea de ciudadanos y ciudadanas se propuso el proyecto y los presentes aceptaron.	Fue realizado por la comunidad en un momento dado con precios tomados de Internet.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	- Adquirieron algunas maquinarias y equipos. - Faltan otros equipos que no fueron considerados en el proyecto y que no ha permitido el avance de la empresa. - La empresa sigue funcionando como una iniciativa de un pequeño grupo de voceros y por pedidos. - Actualmente hay dificultades para conseguir algunos materiales e insumos, además de los sucesivos aumen-tos de precios.	- La contraloría ha sido un proceso, realizado por las voceras de la empresa que a la vez son de la comuna. - Principalmente ha consistido en rendir cuentas del estatus de la empresa y las inversiones realizadas hasta ahora.
EPSIC Carpintería Plaza	Fue una propuesta emanada de la institución que financió el proyecto.	Se presentó la propuesta en asamblea para la postulación de los productores que se incorporarían a la empresa.	Fue realizado por la institución, a través de un plan de inver-sión.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	- El proyecto se ha ejecutado con limitaciones desde el punto de vista administrativo, financiero y con dificultades para la adquisición de materia prima. - Durante el año 2014 se ha recuperado la EPS gracias al apoyo técnico de universidades. - Actualmente hay dificultades para conseguir algunos materiales e insumos, así como el aumento sucesivo de la materia prima e insumos.	- La Comunidad Plaza no ha solicitado proceso de contraloría ni rendición de cuentas y la empresa no cuenta con un mecanismo efectivo que le permita mostrar resultados de la organización en su ciclo productivo. - Dentro de la organización productiva la información administrativa, financiera y de gestión proporcionada a los productores en general es limitada.
EPSDC Carpintería Bicentenario 200	Fue una propuesta que surge de relaciones entre la Comuna Fabricio Ojeda y la institución que financió el proyecto.(mutuo acuerdo).	El diagnóstico se realizó como parte del censo comunitario, donde participaron los propulsores de esta empresa para determinar la necesidad	Fue realizado por la institución, a través de un plan de inver-sión.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	- El proyecto se ejecutó y se transformó la idea inicial de la naturaleza de la empresa, es decir, de EPS pasó a ser cooperativa, por diversas limitaciones para los trámites y registros de	- La organización de la Comuna Fabricio Ojeda se ha desarticulado y se ha transformado. Hasta ahora se encuentran en ese proceso de establecer una nueva organiza-

Cuadro 15 (cont.)

Empresas de propiedad social	Idea	Diagnóstico social participativo	Elaboración del proyecto				Ejecución del proyecto	Contraloría social
			Presupuesto	Estudios de viabilidad	Modelo de gestión	Plan		
		de puertas para viviendas.					la organización como EPS. - Actualmente funciona mediante pequeñas unidades medianamente autónomas dentro de la misma organización, lo que ocasiona daños a la concepción de EPS.	ción con nuevos voceros. Esto ha evitado el proceso de control y rendición de cuentas desde la empresa, pues no hay una ins-tancia que lo solicite y la empresa tampoco ha dispuesto esto dentro de sus funciones.
EPSDC Herrería Comuinal	Fue una propuesta que surgió de relaciones entre la Comuna Fabricio Ojeda y la institución que financió el proyecto.	El diagnóstico se realizó como parte del censo comunitario, donde participaron los propulsores de esta empresa para determinar la necesidad de puertas para viviendas.	Fue realizado por la institución, a través de un plan de inversión.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	- El proyecto se ejecutó y se transformó la idea inicial de la naturaleza de la empresa, es decir, de EPS pasó a ser cooperativa, por diversas limitaciones para los trámites y registros de la organización como EPS. - Actualmente hay dificultades para conseguir algunos insumos y materiales utilizados en el proceso productivo, así como el impacto negativo del incremento sucesivo de precios en materia prima.	- La organización de la Comuna Fabricio Ojeda se ha desarticulado y se ha transformado. Hasta ahora se encuentran en ese proceso de establecer una nueva organización con nuevos voceros. Esto ha evitado el proceso de control y rendición de cuentas desde la empresa, pues no hay, solicité a la empresa tampoco ha dispuesto una instancia que lo esto dentro de sus funciones.
EPSDC Chocolatera Modesta Veitía	Fue una propuesta que surge de relaciones entre la Comuna Alicia Benítez y la institución que financió el proyecto (mutuo acuerdo).	En una asamblea se propuso el proyecto y los presentes aceptaron.	Fue realizado por la institución que financió el proyecto, pero la comunidad no tuvo acceso directo a este presupuesto.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	- El proyecto se ejecutó con limitaciones en el área de infraestructura y servicios para la puesta en marcha de las maquinarias y equipos. - Se transformó la idea inicial de la naturaleza de la empresa, es decir, de EPSDC pasó a ser EPSIC, para que la institución pudiese asumir los costos del financiamiento otorgado.	- En el Parlamento Comunal cuando hay necesidad de información acerca de la gestión de la empresa, por lo general se solicita a los voceros encargados del área socioproductiva que traiga a la asamblea la información requerida. La contraloría para esta empresa es un proceso que se realiza de manera informal.

Cuadro 15 (cont.)

Empresas de propiedad social	Idea	Diagnóstico social participativo	Elaboración del proyecto				Ejecución del proyecto	Contraloría social
			Presupuesto	Estudios de viabilidad	Modelo de gestión	Plan		
EPSDC Gas Cosoma	Fue una propuesta que surge de relaciones entre la Comuna Alicia Benítez y la institución que financió el proyecto (Pdvsa Gas Comuna por mutuo acuerdo).	-Era una necesidad evidente de la comunidad. Se presentó la propuesta en asamblea y los presentes aceptaron. -Luego se fueron incorporando otros consejos comunales, al conocer los beneficios que esto traería.	Fue realizado entre la institución que financió y la comunidad.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	- La ejecución tuvo dificultades de gestión los primeros dos años, luego la comunidad se organizó y tomaron acciones correctivas hasta obtener logros significativos para la empresa y la comunidad. - Actualmente presentan dificultades relacionadas con los precios de venta ofrecidos a la comunidad y el costo generado para el mantenimiento de los camiones, los cuales se encuentran muy por encima de los ingresos que genera la empresa con el precio actual.	- Las instancias de agregación de cada consejo comunal controlan la calidad del servicio, aunque en ocasiones no todos los consejos comuna-les activan las instancias de agregación, lo que se presta para limitaciones en el servicio. - Es importante que esta empresa, además de rendir cuentas a Pdvsa Gas Comunal sobre el manejo financiero, pueda tener la capacidad de hacer esta presentación periódicamente ante los productores y en la comuna.
EPSDC Textilera Sorlerida	Fue una iniciativa de una vocera de la comunidad.	En una asamblea se propuso el proyecto y los presentes aceptaron.	Fue realizado por las voceras impulsoras del proyecto en un momento dado, con precios tomados de Internet	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	- El proyecto se ejecutó con dificultades en el área de infraestructura, el proceso de adecuación de los espacios fue muy costoso y el vandalismo terminó por incrementar aun más los presupuestos asignados. - Actualmente tienen problemas para conseguir materia prima. Los continuos aumentos de precios afectan la capacidad para dar respuesta a la dinámica de mercado.	- No se evidenció proceso de contraloría social de la comunidad, pero sí rendición de cuentas a la institución que financió el proyecto.

Cuadro 15 (cont.)

Empresas de propiedad social	Idea	Diagnóstico social participativo	Elaboración del proyecto				Ejecución del proyecto	Contraloría social
			Presupuesto	Estudios de viabilidad	Modelo de gestión	Plan		
EPSDC Estrella de Revolución	Fue una iniciativa de un grupo de voceros de la comunidad.	En una asamblea se propuso el proyecto y los presentes aceptaron.	Fue realizado por los voceros impulsores del proyecto en un momento dado, con precios tomados de Internet.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	No se conoció en el proceso de investigación.	- El proyecto se ejecutó con dificultades en el área de infraestructura, al igual que para la EPSDC Confecciones Sorlerida, pues estas empresas comparten el mismo espacio. - Actualmente tienen problemas para conseguir materia prima, en consecuencia, no ha podido evitar el impacto de los sucesivos aumentos de precios.	- No se evidenció proceso de contraloría social de la comunidad, pero sí hubo un proceso de rendición de cuentas a la institución que financió el proyecto.

Nota. Elaboración propia a partir de de datos analizados de las empresas obkjeto de estudio.

Idea del proyecto

En principio las ideas de los proyectos deberían provenir de la comunidad, para que haya un mayor sentido de pertenencia y personas ganadas a desarrollar la propuesta socioproductiva. Lo ideal es que surja en una asamblea de ciudadanos y ciudadanas, aunque en muchos casos puede ser idea de un comunero, lo que también es positivo porque esta persona puede tener conocimiento de las necesidades y potencialidades de la comunidad. Del mismo modo, las instituciones suelen ofrecer ideas de proyectos a las comunidades, con lo que haría falta una fase de promoción para avanzar en la inserción del proyecto en la comunidad y ganar el apoyo para su implementación. Este proceso de promoción del proyecto debe llevarse en todas las instancias que componen la organización comunitaria, y en paralelo reconocer someramente si existe la potencialidad en la comunidad para continuar efectivamente con el paso del diagnóstico.

Ilustración 19. **Fase inicial del ciclo de proyectos**. Elaboración propia, 2014.

Se puede observar en la ilustración 19 que cuando la idea proviene de un particular de la comunidad es importante que también haga promoción del proyecto en todos los espacios de la organización comunitaria, pues esto le da legitimidad a la hora de realizar los trámites y solicitudes necesarias y a la vez es el inicio de la democratización de ese proyecto en toda la comunidad, para que en la práctica no termine siendo el proyecto de un comunero o de un pequeño grupo de comuneros.

Se detectó mediante este estudio que por lo general la idea de proyectos viene de lineamientos institucionales o del Ejecutivo nacional. Por esta razón las fases de pensar, promocionar el proyecto y diagnosticar las potencialidades de la comunidad no se realizan y se va directo a la elaboración del presupuesto, o inclusive directo al financiamiento, tal como sucedió en la EPSIC Carpintería Plaza y en la EPSDC Chocolatera Modesta Veitía. Los lineamientos institucionales son importantes porque forman parte de la política pública que se origina en función de los planes y proyectos nacionales, sin embargo, no quiere decir que se deban saltar los pasos que ya están establecidos para implementar proyectos.

Las ideas de los proyectos parten de lo subjetivo, bien sea de una persona o de un grupo de personas u organización. Debemos comenzar por este planteamiento para dar la importancia al paso del diagnóstico, ya que este permite sustentar con datos la idea de proyecto y reconocer objetivamente la existencia de la potencialidad en la comunidad para llevar a cabo un proyecto socioproductivo. Reconocer las potencialidades es una forma de considerar lo que tiene la comunidad para desarrollar un emprendimiento productivo y dar el paso certero al estudio de viabilidad.

Diagnóstico social participativo

En la fase para la realización del diagnóstico comunitario para elaborar el proyecto socioproductivo, puede que venga cargado de nuevas ideas de los comuneros y de las instituciones, por lo que la idea inicial puede cambiar o transformarse. El diagnóstico debe ser un paso fundamentalmente importante. En este hay que detectar con precisión los elementos con los que cuenta la comunidad para sacar adelante el proyecto, de ahí que deben existir bases de datos que permita a los comuneros y comuneras contar con suficiente información para hacer el diagnóstico y a la vez esta información servirá de apoyo a la elaboración del proyecto.

Lo ideal de la fase del diagnóstico es que sea de tipo participativo. Con ello se logra más información que alimente el proyecto, más apoyo de los integrantes de la comunidad y además permite el reconocimiento apropiado de potencialidades y necesidades. El diagnóstico para el desarrollo de proyectos socioproductivos debe enfocarse previamente en datos arrojados por los censos comunitarios; es un acercamiento al número de población objetivo o usuarios potenciales de los productos de la empresa. Se constituye en un dato base del cual, en el mismo diagnóstico, se debe utilizar para construir la demanda comunitaria insatisfecha, saturada o satisfecha.

Estas tres últimas categorías permitirán reconocer si hay razones para emprender la actividad socioproductiva o no, es decir, si la demanda está saturada o satisfecha; puede que el proyecto no sea viable y se deba cambiar la idea de proyecto. En este caso hará falta un estudio adicional sobre los oferentes para reconocer si los productos que ofrecerá la nueva empresa tienen elementos distintivos del resto de los productos de otras empresas, ya sea de calidad, precio u otro, para que la población pueda dirigir su demanda hacia estos bienes o servicios.

Es importante en esta fase reconocer los precios del producto que ofrece el mercado, para saber sí se puede competir con ese precio y cuál es la estrategia que en el futuro se puede implementar para ofrecer mejores precios: tecnología, mano de obra especializada, mejores canales de comercialización, entre otros.

Para calcular las categorías de demanda se pueden implementar estudios opináticos de la población objetivo, los cuales buscarán medir si alcanza a cubrirse o no la demanda de un determinado producto en una localidad. Existen otras formas de estudios de población objetivo o de mercado, diseñados para responder a las necesidades de diferentes emprendimientos, las cuales deben ser escogidas según el tipo

de producto. La importancia de este paso dentro del diagnóstico es clave, ya que nos presenta la posibilidad de sostener la empresa en el tiempo con la suficiencia de demanda en el mercado comunitario.

Además de la suficiencia de demanda hace falta el reconocimiento de aquellos comercios o espacios para la comercialización de los productos o prestación de los servicios. Este paso también es sumamente importante en la fase de diagnóstico, porque no sirve de nada conocer datos de la demanda insatisfecha si luego no se podrá hacer llegar los productos a la población. Recordemos que las empresas de propiedad social se crean con una visión de desarrollo endógeno, arraigadas a una realidad socioterritorial, por lo cual los estudios del mercado comunitario y de comercialización deben formar parte del diagnóstico social participativo.

Otros aspectos necesarios en la fase del diagnóstico son el reconocimiento del espacio para desarrollar el proyecto, la información sobre posibles proveedores de materia prima e insumos y el talento humano con el que cuenta la comunidad para incorporarse en la empresa. En la práctica hemos detectado que la mayoría de los proyectos socioproductivos no contaba con un espacio adecuado para implementar el emprendimiento, puesto que generalmente necesitaba de mucha inversión para ajustar los espacios al proyecto; en otros casos, aquellas empresas que contaban con el espacio no tenían acceso a servicios públicos apropiados para el desarrollo de la actividad productiva.

En todas las experiencias de este tipo, el espacio para la producción debe ser considerado en la fase del diagnóstico y del proyecto, por lo que el tema del espacio no se debe tomar a la ligera, sino más bien, en caso de requerirlo, incluirlo en el proyecto para su financiamiento.

Igualmente, se debe hacer un sondeo sobre los proveedores, ya que este es el tema que más afecta a las empresas durante la ejecución. El no contar con proveedores estables afecta todo el proceso productivo, al punto de llevar los emprendimientos a graves daños financieros.

Respecto al talento humano de la comunidad, sería importante que los censos comunitarios incluyan esta información. En la fase de diagnóstico y de proyecto se puede verificar quiénes pueden y quieren incorporarse a la empresa, poniendo atención en una posible estructura que incluya personal capacitado en diferentes áreas. Si no se cuenta con este personal capacitado, es necesario considerar para el proyecto un espacio para la formación y capacitación, que permitirá a la empresa su buen funcionamiento en el futuro.

En síntesis, para el diagnóstico es importante entonces realizar un sondeo general de aquello que necesitará el proyecto de la empresa en todas sus fases de ejecución. A continuación los aspectos considerados más relevantes:

1. Información censal comunitaria.
2. Información censal de aquellos elementos considerados importantes para el proyecto dentro de la comunidad: negocios, comercios, posibles espacios para desarrollar el proyecto, personal capacitado en áreas necesarias para la empresa.

3. Estudios sobre la oferta y demanda comunitarias.
4. Detalles de la infraestructura de servicios con los que cuenta la comunidad para desarrollar el proyecto socioproductivo: agua, electricidad, vialidad, entre otros.
5. Información sobre posibles proveedores de aquellos materiales e insumos que necesite la empresa para producir o prestar el servicio.
6. Reconocer aquellos entes que ofrezcan financiamiento a proyectos socioproductivos.

Estos elementos antes descritos deben ser profundizados en el proyecto y son la base para el estudio de viabilidad, pues ofrece un abanico de información y sirven para la construcción de posibles escenarios a la hora de solicitar el financiamiento. A continuación se presenta una ilustración que demuestra la síntesis de la fase de diagnóstico para proyectos socioproductivos:

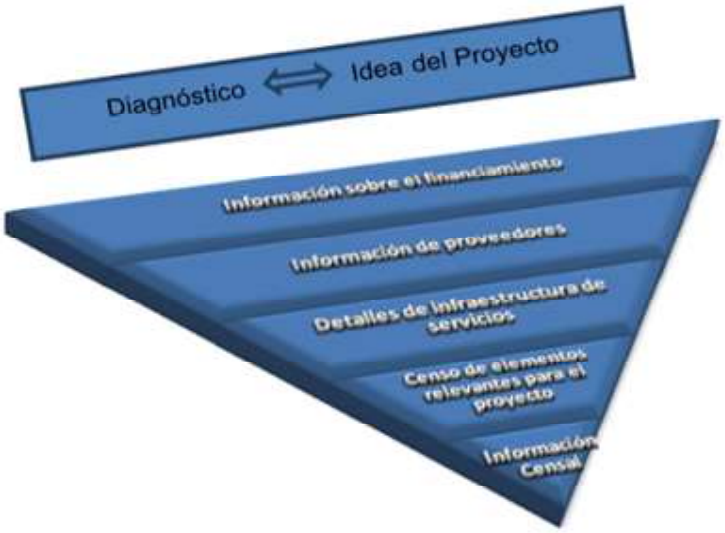

Ilustración 20. **Fase del diagnóstico para proyectos socioproductivos**. Elaboración propia, 2014.

El proyecto

La fase que le sigue al diagnóstico, una vez reconocidas las razones para emprender un proyecto socioproductivo, es la elaboración del proyecto. En este punto hemos agregado los aspectos que consideramos debe tener un proyecto socioproductivo, que incluye: objetivos, justificación, presupuesto estimado, estudios de proyecto y plan. Recordemos que la Losec propone para este aspecto dos fases: presupuesto y plan; en esta propuesta se unifican.

La unión de esta fase en una sola y la incorporación de estudios de viabilidad responde a la lógica en la que se desenvuelven las comunidades, y es que muchas veces a solicitud de las instituciones, los proyectos son únicamente la idea del proyecto, que describe y justifica lo que se quiere hacer. En ocasiones no hay datos que sustenten dichos proyectos y por lo general los presupuestos son hechos sobre la base de estimaciones realizadas por las instituciones que pretenden financiar la iniciativa socioproductiva. En

esta parte estamos fallando a nivel institucional, pues no consideramos la fase de diagnóstico antes descrita y la rigurosidad en la elaboración del proyecto termina siendo una formalidad que arropa la dinámica comunal y lo transforma en un documento que luego del financiamiento ya no se considera.

El proyecto es el documento marco que guiará la empresa para su consolidación y determinará los planes y proyectos posteriores al financiamiento, así como el diseño de una estructura acorde con las particularidades del proceso productivo. En este punto es importante considerar la diferencia entre un proyecto social comunitario y un proyecto socioproductivo comunitario. El primero es para la ejecución de recursos en obras sociales para la comunidad y el segundo busca que la ejecución de recursos financieros que puedan producir una rentabilidad, sostenibles en el tiempo, produzcan excedentes que luego sean utilizados para otros proyectos comunitarios.

Según la teoría de estudios de proyectos, estos deben hacer mención de diversos elementos, a veces no tan significativos y poco adaptados a la realidad social de las comunidades. En este sentido, creemos que se hace necesario hacer una lista, de acuerdo con las prioridades identificadas en este estudio, que las comunidades y las instituciones deben tomar en cuenta a la hora de plantear el desarrollo de un proyecto socioproductivo:

1. Justificación: haciendo mención a datos cuantitativos del proyecto detectados en la fase de diagnóstico.
2. Objetivos: debe expresar los resultados que se esperan alcanzar con la implementación del proyecto. Se deben caracterizar por ser mensurables, realistas y precisos.
3. Presupuestos estimados: en esta fase se hace necesario calcular un presupuesto estimado de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo el proyecto, pues estos montos son requeridos también para los estudios de viabilidad económica, que se pueden calcular tomando como referencia los datos del diagnóstico en cuanto a la demanda de los productos o servicios.
4. Viabilidad:
   - ✓ Estudios técnicos
   - ✓ Estudios ambientales
   - ✓ Estudios económicos
   - ✓ Estudios legales
5. Modelo de gestión:
   - ✓ Estructura organizativa
   - ✓ Política con proveedores
   - ✓ Política gerencial
   - ✓ Estructura financiera
   - ✓ Estrategias de comercialización
6. Plan: estratégico y operativo

Debido a los fluctuantes precios de nuestra economía se dificulta determinar los precios de un proyecto en un período dado, razón por la que los presupuestos de proyectos deben ser flexibles y dinámicos. En cuestiones de financiamiento deben ser presupuestos estimados que varían con el tiempo. En esta investigación determinamos que para algunas comunidades al hacer los presupuestos de proyectos e introducirlos en las instituciones que financian, pasa un tiempo de, aproximadamente, un año antes que el proyecto sea financiado. Así sucedió en las EPSDC Juana Ramírez, Confecciones Sorlerida y Estrella de Revolución. Al obtener los recursos, los presupuestos se encontraban desfasados de los precios actuales, lo que incide en que suelan ser más costosos en términos de financiamiento y a tomar más tiempo del estimado para la recuperación de la inversión. Por lo general, los financiamientos que funcionan de esta forma se realizan entonces por fases, para cubrir el costo del proyecto y activar el proceso productivo.

Hay que considerar en este aspecto el costo de oportunidad que representa invertir en un momento u otro y lo que eso significa para los fondos del Estado en términos del impacto sobre el gasto público, dejando claro que es una política gubernamental que busca el impulso del nuevo sistema económico comunal, a través del financiamiento y acompañamiento a organizaciones socioproductivas. El financiamiento, entonces, debe ser eficaz, con el reconocimiento de los precios actualizados de mercado, para asegurar la inversión.

Por lo antes descrito es posible que haga falta nuevas políticas de impulso a este tipo de organizaciones, no necesariamente fijadas en términos financieros, sino más bien un apoyo técnico, utilizando los recursos que ya tienen en las comunidades e iniciar los proyectos como pruebas o ensayos antes del financiamiento.

Por su parte, la viabilidad debe ser concebida como una herramienta que nos indicará finalmente si el proyecto será sostenible en el tiempo, bajo unas condiciones previamente establecidas. Estos estudios indican en qué tiempo se recupera la inversión, así como la rentabilidad de los mismos; también se constituyen en la guía financiera que ayuda a conocer en un momento determinado de la fase de proyecto los costos reales de producción, la remuneración adecuada a los productores, el mantenimiento a las maquinarias en el momento que lo requieran, niveles de venta necesarios para sostener la empresa y reconocer los posibles recursos excedentarios de la actividad económica, que se distribuirán en los fondos destinados para ello. Además, puede ayudar con el reconocimiento de la cadena productiva y los posibles cuellos de botella que se presentarán en la ejecución del proyecto.

La viabilidad debe incluir estudios técnicos, por lo que permitirá a las comunidades y las instituciones verificar técnicamente el uso de una u otra maquinaria y la infraestructura que requiere para su puesta en funcionamiento. Esta investigación arrojó que los estudios de viabilidad económica y técnica para proyectos socioproductivos no se realizan. Así se evidenció en todas las empresas abordadas en este trabajo, de ahí que las fallas fundamentales en la ejecución tenían que ver con el vacío en los estudios de viabilidad. El caso más evidente de esta afirmación fue la EPSDC Chocolatera Modesta Veitía, en la que las máquinas traídas de Italia no cabían en el espacio productivo propuesto por la comunidad y la infraestructura de

servicios no era adecuada a las exigencias de estas maquinarias: servicio de electricidad y agua. Por esta razón la empresa no contaba con los servicios para usar toda la capacidad instalada y la recuperación de la inversión se hizo cuesta arriba.

Los estudios técnicos incluyen entonces evaluaciones de las maquinarias y equipos necesarios para la producción; también deben contemplar la evaluación del espacio o terrenos donde se plantea ejecutar el proyecto, pues necesariamente un proyecto requiere determinar las condiciones bajo las cuales se debe producir cada bien o servicio, y con ello determinar si hace falta alguna inversión extra para ajustar y adecuar el espacio a las normas establecidas en la República Bolivariana de Venezuela para fabricación, almacenamiento, seguridad, transporte de productos y prestación de servicios.

Para realizar los estudios de viabilidad económica hace falta datos del presupuesto estimado del proyecto, así como datos de los estudios de mercado previamente realizados en la fase del diagnóstico, lo cual conduce a la definición de presupuestos de ingresos y presupuestos de egresos. Con estos últimos se puede construir un flujo de caja neto y proyectado en un tiempo estimado de mediano o largo plazo (de 5 a 10 años). El flujo de caja total proyectado nos permite calcular el beneficio neto total actualizado a través de una tasa de descuento, que es la tasa mínima de rendimiento que esperamos produzca la inversión en el plazo antes establecido.

Seguidamente, con esta construcción de datos se puede calcular el valor actual neto (VAN), que es simplemente restar el beneficio total actualizado del valor de la inversión. De ser negativo el resultado, quiere decir que el proyecto no llega a cubrir la tasa de rendimiento estimada; de ser igual a cero, se cubre la tasa y el proyecto es rentable; y de ser mayor que cero quiere decir que además de cubrir la tasa de rendimiento esperada también hay una ganancia extra. Del mismo modo, es pertinente calcular la tasa interna de retorno (TIR), que es el valor relativo de los rendimientos a futuro a la cual es rentable el proyecto. Estos cálculos meramente financieros son una forma de determinar la rentabilidad económica del proyecto que junto con los estudios previos del diagnóstico permitirá a la comunidad decidir sobre la ejecución de un proyecto.

Ahora bien, estos cálculos en sí mismos no tienen mayor significado si no son utilizados en función de los intereses para los que fueron creados los proyectos socioproductivos, es decir, si el proyecto es rentable existe necesidad de canalizar estos rendimientos para fines sociales y reivindicaciones remunerativas a sus productores. Es decir, de estos beneficios obtenidos en el ejercicio económico, la comunidad y sus productores deben verse reflejados. Es una muestra de un panorama posible para la empresa que puede ser conseguido mediante planificación y las estrategias de gestión que se plantee la organización.

Los estudios de impacto ambiental que por lo general no se realizan en estas organizaciones socioproductivas, son importantes, pues toda actividad económica genera un impacto ambiental. Se debe reconocer en esta fase de proyecto la afectación ambiental que tendrá la empresa en su ámbito de

influencia, sobre todo porque uno de los objetivos históricos del Plan de la Patria 2013-2019 menciona "Preservar la vida en el planeta y salvar la especie humana". La amplitud de este objetivo hace que el compromiso sea mayor a la hora de implementar proyectos de este tipo, pues no debe haber contradicciones entre lo que se propone el país como modelo de desarrollo y lo que se pone en práctica desde las organizaciones comunitarias.

Respecto a los estudios de viabilidad legal, estos deben contemplar los requerimientos en términos administrativos y jurídicos, para la puesta en marcha del proyecto. Se pudo determinar mediante esta investigación que por lo general el aspecto legal de las organizaciones socioproductivas se les ha prestado muy poca atención. Tal es así que para el registro de una empresa comunitaria puede pasar un tiempo considerable antes de la obtención de la figura jurídica, lo que ha traído consecuencias negativas para estas organizaciones. Esta falta de atención se puede atribuir a la premura para ejecutar los proyectos y al dar por entendido, desde lo institucional y lo comunitario, que durante la marcha se irán corrigiendo estas limitantes. Es recomendable entonces que en la fase de estudios de proyectos se establezca la viabilidad legal de la empresa con los tiempos promedio que esta fase significa para las organizaciones socioproductivas.

En este sentido, es importante entonces reseñar todos aquellos permisos, registros institucionales y de organización necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Es decir, hacer un listado de todo aquello que requiera la empresa para su estabilidad jurídica y administrativa. Se pudo conocer, mediante la investigación, que para prestar servicios a organizaciones públicas las empresas de propiedad social deben cumplir una serie de requisitos, entre los que se conocen:

- ✓ Registro legal de la empresa: Estatutos
- ✓ Registro de Información Fiscal (RIF)
- ✓ Inscripción en el Registro Nacional de Contratistas, para lo cual requiere los siguientes registros y evaluaciones:
  - o Registro ante el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (IVSS).
  - o Registro en el Inces.
  - o Patente de industria y comercio: para lo cual debe inscribirse en la alcaldía de su área de adscripción.
  - o Evaluaciones en el aspecto técnico y la evaluación del desempeño de la empresa, para lo cual la empresa debe tener en regla y al día documentos relacionados con los estados financieros de la empresa. Esta calificación técnica financiera es otorgada por el Ministerio del Poder Popular con competencia en materia de economía comunal.
- ✓ Documento de exoneración del IVA y demás impuestos establecidos en la Losec, la cual exime del pago de impuestos a las organizaciones socioproductivas.
- ✓ Permiso de los bomberos.
- ✓ Permiso sanitario (en caso de producir alimentos).

Estos registros no son los únicos que existen, pues cada actividad productiva exige documentos, registros y permisos muy específicos. No solo son importantes a la hora de hacer contratos con instituciones públicas, sino también son un aval de que la organización lleva un orden y está en regla con la administración y gestión para efectos de procesos de contraloría.

Para continuar y fortalecer la fase de proyectos es importante establecer un modelo de gestión que guíe a los integrantes de la organización hacia un desarrollo exitoso. Este modelo de gestión, según esta investigación, debe contener además de una propuesta de estructura organizativa, políticas gerenciales y hacia los proveedores, estructura financiera y posibles estrategias de comercialización de los bienes y servicios que se proponen producir.

Es importante considerar el modelo de gestión de la empresa como lo medular para progresar hacia un desarrollo sostenible, pues este dictamina una forma de funcionar en las empresas de propiedad social acordes con los planteamientos del modelo productivo socialista. Recomendamos en este aspecto lograr la suficiente interacción entre el Poder Público y Poder Popular para construir los modelos de gestión, teniendo como clave los siguientes temas transversales:

- ✓ Organización social del trabajo: división de tareas y asignación de responsabilidades.
- ✓ Adaptación de la estructura organizativa propuesta en la Losec.
- ✓ Acuerdos para la remuneración de acuerdo con la complejidad de cada trabajo, así como de las capacidades y tiempo invertido en la producción.

La propuesta de estructura organizativa debe contener aquellas unidades según la propuesta de la Losec con sus adaptaciones de acuerdo con el proceso productivo y el tipo de producción que se propone realizar la organización. Es decir, el proyecto debe establecer, según las necesidades de la organización, aquellas unidades dentro de la estructura organizativa que hagan falta para desarrollar el proceso productivo de la empresa.

Para las empresas que abordamos en esta investigación, la estructura organizativa propuesta en la ley tiene sus limitantes, por ejemplo, se observó que la mayoría de las funciones recae sobre dos unidades fundamentales: Unidad de Administración y Unidad de Producción. En las unidades de administración se observó el solapamiento de funciones, pues esta unidad maneja todos los ámbitos administrativos de la empresa: compras, ventas, nominas, inventarios, etc.; la mayoría de las veces son pocas personas las que trabajan en esta área. Las unidades de producción se transforman en el brazo ejecutor de las unidades de administración, generando cierta jerarquía desde el área administrativa. Las unidades de contraloría y formación terminan siendo una formalidad para cumplir con la ley, pues funcionan esporádicamente.

En este sentido, es recomendable proponer una estructura flexible, que no niegue lo que se establece en la Losec, pero que tampoco se limite a esas cuatro unidades. Asimismo, se recomienda establecer mecanismos de comunicación efectivos entre las diferentes unidades para ir desarrollando el sentido de

la horizontalidad. También es importante que en los estatutos queden claramente establecidas las funciones de cada unidad, como ya se indicó, de acuerdo con la particularidad de cada empresa.

Respecto a la política gerencial de la empresa, es un paso necesario antes de la puesta en marcha de la organización. Por eso se recomienda que se establezcan en el proyecto, de manera que una vez iniciado el proceso productivo la organización tenga claro cuáles son sus funciones desde el punto de vista gerencial, como las compras, ventas, inventarios, cobros, descuentos, presupuestos, contabilidad, tesorería, nóminas, producción, almacenamiento y distribución. Este se constituye en el primer paso para realizar en el futuro los manuales de normas y procedimientos de la empresa.

Además de reconocer los posibles proveedores en la fase de proyecto, es importante desarrollar desde ese momento las políticas dirigidas a los proveedores de la empresa, lo que ayudará a ganar confianza y reputación. Los proyectos de las empresas sistematizados en este trabajo no contemplan estas propuestas y se pudo observar que hay dificultades relacionadas con la cadena de suministros de materia prima e insumos. En un sentido general, para los proyectos socioproductivos no hay una garantía establecida para la obtención de la materia prima e insumos que necesitan para producir, lo que incrementa las posibilidades de quiebra de las empresas de propiedad social.

Como se explicó en la fase de diagnóstico, se recomienda que el reconocimiento de los proveedores sea establecido desde el inicio del proyecto. Sobre todo cuando los proveedores pueden ser empresas públicas debe haber un compromiso por escrito para asegurar la provisión de materia prima e insumos. Las políticas hacia los proveedores establecidas por la organización socioproductiva sirven de apoyo y respaldo a los acuerdos entre empresas para garantizar responsablemente los requerimientos del proceso productivo. Sería necesario entonces implementar en la ejecución de los proyectos contratos con los proveedores como garantía para el cumplimiento de las metas productivas establecidas.

Hacemos énfasis en este punto, ya que observamos en las EPSDC: Carpintería Plaza, Juana Ramírez, Carpintería Bicentenario 200, Herrería Comunal, Estrella de Revolución y Textilera Sorlerida, que no existían dichas políticas y fue en la ejecución del proyecto cuando se dieron a la tarea de conseguir proveedores, estos últimos sin garantía de ofrecer los productos y precios requeridos por las empresas. Sin el compromiso legal entre las empresas y los proveedores, las organizaciones socioproductivas dependen para su funcionamiento de las decisiones que tomen las empresas proveedoras de surtir o no los inventarios para la producción.

Por su parte, la estructura financiera, que viene dada por las políticas gerenciales, incluyen los cálculos de rentabilidad ya realizados en los estudios de viabilidad económica, los flujos de caja de gestión operativa y todo lo concerniente a informes financieros. Esta estructura permitirá a la empresa tener la propuesta de un diseño financiero para ayudar a la organización a observar cómo marcha la empresa en términos económicos y con ello ser asertivos en la toma de decisiones.

Con respecto a las estrategias de comercialización, utilizando los datos levantados en el diagnóstico es posible establecer los mecanismos más idóneos para alcanzar los niveles de venta propuestos de acuerdo con los estudios de viabilidad económica. Las empresas trabajadas en este estudio permitieron reconocer que hay muchas dificultades a la hora de colocar los productos para la venta; la mayoría de las veces este hecho no le permite a la organización estabilizarse económicamente. De acuerdo con los hallazgos de esta investigación, para la mayoría de las empresas durante la fase de proyecto se generó la expectativa de que las instituciones del Estado serían los principales demandantes de los productos. Así sucedió con las carpinterías, la herrería, la de producción de bolsas ecológicas, e inclusive la empresa de las mayonesas.

Este hecho incidió en la dependencia de las empresas para avanzar en la comercialización, pues por lo general estaban a la espera de un contrato con el Estado o en la expectativa de algún incentivo dentro de las empresas distribuidoras públicas para la colocación de la producción. Esto es importante reseñarlo, pues deja ver la necesidad de que las instituciones que promueven este tipo de organizaciones socioproductivas tomen en cuenta que la ayuda no puede ser únicamente financiera, hace falta el apoyo para los procesos de distribución no dependientes. Es decir, la comercialización no debe depender necesariamente del Estado y sus instituciones, pero sí buscar la forma de asegurar que una parte de la producción pueda ser llevada a la población de usuarios y consumidores de una manera más amplia, sobre todo para aquellas empresas que se proponen producir a gran escala.

De acuerdo con los planteamientos iniciales de estas recomendaciones, la fase de proyecto cierra con el plan. Ya en el marco teórico de este trabajo se representó la teoría de cómo debe funcionar el Sistema Nacional de Planificación. En ese sentido, para impulsar la transformación sobre la forma de planificar desde las comunidades, hace falta que las organizaciones comunitarias socioproductivas dirijan esfuerzos a desarrollar sus planes estratégicos y operativos para llevar a buen término la ejecución de proyectos. Según datos de esta investigación, las empresas de propiedad social abordadas no desarrollan estos planes, pues en los proyectos no se ve claramente la separación de lo estratégico y lo operativo y su afianzamiento en la organización de la empresa.

Una vez planteada la viabilidad y el modelo de gestión, se puede abordar de manera directa los planes y proyectos que se proponga la organización. Los planes estratégicos para las organizaciones socioproductivas deben ser una propuesta de desarrollo de la organización en el mediano y largo plazo. Para ello es importante que la organización se plantee la misión, visión, objetivos y metas, de modo que sirva como guía a los planes operativos anuales y además sea el norte a seguir por los integrantes de la empresa. Esta construcción debe ser necesariamente colectiva, pues esto ayudará a fortalecer el sentido de pertenencia entre los integrantes de la empresa, y conseguir el consenso entre lo que se tiene y lo que debe ser en el futuro la organización.

En cuanto a los planes operativos, estos deben vincularse directamente con lo presupuestario y financiero. Se trata de enlazar las metas productivas y organizacionales propuestas en los estudios de

viabilidad con los recursos que tiene la empresa, más los recursos que solicita para financiamiento. Generalmente, los planes operativos son anuales, pero esto dependerá de las necesidades de la organización.

Lo importante en cuanto a la planificación se refiere, es establecer claramente lo que quiere lograr la organización socioproductiva en términos cuantitativos y cualitativos, y que estos planes alcancen todas las áreas de la organización, por lo que se requiere una visión amplia sobre el desarrollo, es decir, no es solamente lograr las metas de producción, es la formación, es la relación con la comunidad, es la organización y las relaciones a lo interno de la empresa, todo esto expresado en acciones concretas a lo largo de los ejercicios económicos de la empresa.

A partir de esta investigación se pudo corroborar la necesidad de apoyo técnico en las comunidades para lograr consolidar lo que aquí hemos planteado como proyecto, es decir, lo que tiene que ver con estudios, propuestas de gestión, organización, apoyo para registros, apoyo para establecer relaciones con proveedores y comercializadores. Por lo general no existen espacios de interacción y construcción colectiva entre las organizaciones comunitarias y las instituciones que impulsan el proyecto.

En todos los procesos antes mencionados, los integrantes de la empresa y comunidades deben incorporarse activamente y las instituciones deben promover espacios de análisis para la elaboración de proyectos, es decir, deben ser resultado de esfuerzos conjuntos entre el Poder Público y el Poder Popular. Así mismo, las instituciones deben contar con equipos multidisciplinarios que ayuden a abordar diferentes tipos de proyectos, de modo que los estudios puedan contar con el respaldo técnico y el apoyo comunitario necesario.

En este punto es importante considerar la variable tiempo, pues al evaluar la forma como se insertan los proyectos en las comunidades, muchas veces no toman el tiempo necesario para la adecuación, la realización de los estudios o gestar la organización en términos operativos. Es por ello que es evidente la necesidad de planificar desde las comunidades e instituciones que impulsan proyectos socioproductivos, pues la economía en general reclama que estos proyectos funcionen. El llamado es a abocarnos a que estos proyectos tengan validez, respaldo, organización y eficiencia para que se transformen en herramientas políticas para la transición al socialismo.

A modo de resumen, se presenta a continuación una ilustración de la fase de proyectos en el ciclo comunal productivo diseñado desde esta propuesta:

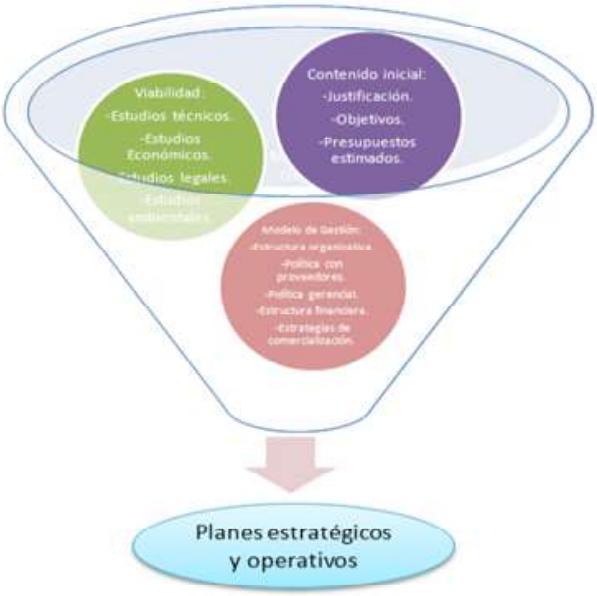

Ilustración 21. **Esquema de la fase de proyecto**. Elaboración propia, 2014.

Ejecución

La ejecución de proyectos socioproductivos es la fase del ciclo que pondrá a prueba la capacidad de las comunidades e instituciones que promueven el proyecto, de sacar adelante el emprendimiento socioproductivo. Es una prueba porque en la práctica se verá si los estudios fueron lo que se esperaba y sus capacidades, pues el entorno económico cambiante condiciona las propuestas hechas durante la fase de proyecto.

De ahí la importancia de establecer los aspectos clave de la gestión de la empresa en el proyecto, a sabiendas de que existen posibilidades de cambio en las condiciones iniciales en las que comenzó la ejecución del proyecto. Los casos relacionados con los cambios en el entorno económico se pudieron observar en las empresas abordadas en este trabajo de investigación. En estas las variaciones en los precios de la materia prima incidieron de forma importante en las posibilidades de mantener en funcionamiento la empresa. Algunas de estas empresas, a pesar de no haber previsto la gestión de la empresa ante arremetidas de la economía capitalista, pudieron adaptarse a los cambios de los precios de mercado, bien sea mediante alianzas con proveedores o al aumentar los precios de venta en razón de la calidad que ofrecen a los usuarios.

En la fase de ejecución es importante que todo el equipo de la empresa tenga claras las metas productivas y poner en práctica el modelo de gestión y la estructura organizativa pensada en el proyecto, que a fin de cuentas es lo que permitirá alcanzar las metas establecidas. En estos aspectos es importante la evaluación permanente de las necesidades de la organización y con ello hacer propuestas que permitan ir mejorando las prácticas de la empresa.

Con el modelo de gestión y estructura organizativa previamente diseñados, las empresas pueden tener claridad sobre los aspectos administrativos y financieros que deben implementar durante la ejecución del proyecto. Respecto a esto, las empresas de propiedad social abordadas en la investigación manejan procesos administrativos incipientes, en algunos casos no los manejan y esto no les permite avanzar en la consolidación de otros procesos organizativos. En este sentido, y para resumir, resaltamos los elementos más importantes de los cuales adolecen las organizaciones socioproductivas:

1) Los costos asociados a la producción no están determinados de forma específica, de manera que les es difícil saber cuánto cuesta producir bienes o servicios.
2) Los procesos contables-administrativos-financieros no se aplican de forma efectiva.
3) Las empresas generan poco o nulos excedentes, por tanto, no hay posibilidades de reinvertir en la comunidad.
4) Dificultades para formar alianzas con empresas privadas o públicas que provean la materia prima a un precio asequible.

Para ello, el esquema propuesto para avanzar en la consolidación de este ámbito administrativo, sobre todo de aquellas empresas que ya están en marcha y tienen las dificultades antes descritas, son los siguientes:

- ✓ Implementar un sistema de inventarios del presupuesto de materias primas, productos intermedios y productos terminados.
- ✓ Diseñar una estructura organizativa adaptada a los procesos productivos de la empresa.
- ✓ Trabajar de la mano con un contador para la implementación de registros contables en la empresa.
- ✓ Diseñar mecanismos para el control de la producción a partir de los resultados del sistema de inventarios.
- ✓ Generar mecanismos para la realización de ventas y facturación.
- ✓ Establecer un sistema de gestión de cobranzas: políticas e indicadores.
- ✓ Diseñar mapa de procesos, manuales de normas y procedimientos.
- ✓ Estudiar detenidamente la estructura de costos.
- ✓ Generar indicadores financieros a través de una plataforma o sistema.
- ✓ Generar un sistema para el pago de nómina.
- ✓ Desarrollar un plan de negocios con una visión estratégica a partir de todas las propuestas anteriores.

En este esquema de propuestas la idea es poder atacar problemas estructurales de las empresas para estabilizar la organización en términos administrativos. Con estos procesos al día y funcionando pueden avanzar al establecimiento de contratos con proveedores, teniendo conocimiento de la situación financiera y pudiendo tomar decisiones acertadas al respecto. Del mismo modo, se espera que las decisiones tomadas a partir del momento en que se logren estabilizar las empresas, les permitirá la generación de excedentes requeridos para la reinversión social.

Para afianzar la organización en empresas de propiedad social, el acompañamiento de las instituciones públicas que las han impulsado y todas aquellas que puedan incorporarse y apoyar en la fase de ejecución es clave, pues permitirá monitorear lo que sucede en la empresa y activar los correctivos necesarios a tiempo. Para ello se hace fundamental conformar grupos multidisciplinarios, que bien pueden ser los grupos antes conformados en la fase de diseño de proyecto u otro grupo que conozca del proyecto y puedan hacer los aportes para construir con la comunidad la empresa de propiedad social. Este acompañamiento no debe generar dependencia, por el contrario, debe ser un soporte que no produzca injerencias sobre las decisiones colectivas de las comunidades, es decir, el apoyo debe estar dirigido más bien a cohesionar los procesos, fortalecer la organización y ofrecer el apoyo técnico necesario en estas organizaciones.

Contraloría social

La contraloría social tiene como principios la participación ciudadana y la corresponsabilidad, ambos establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Es importante aclarar que dentro de los procesos de contraloría, la vigilancia de lo público desde la comunidad, siendo una tarea voluntaria, no sustituye las responsabilidades directas de los órganos de control del Estado. Existen diferentes mecanismos para realizar procesos de contraloría social; la más común es la audiencia para rendición de cuentas de la gestión.

Lo correcto para ejercer procesos de contraloría social es que se realice sobre una inversión pública planificada, es decir, debe existir un plan al cual se le hace contraloría social para tener el referente de lo que se va a controlar. De otro modo difícilmente se llegan a procesos de contraloría efectivos. En este trabajo de investigación se pudo determinar que las empresas abordadas no realizan procesos de contraloría social de manera acertada y efectiva, pues la mayoría, como ya se explicó, no poseen planes estructurados de la gestión.

Es recomendable establecer mecanismos efectivos de contraloría social definidos entre el Poder Público y el Poder Popular acordes a la realidad de cada organización socioproductiva, pues en la práctica la participación es un asunto complejo, pues muchas veces la contraloría no se realiza porque no hay quienes se interesen por hacerla; en general no tenemos la formación ciudadana de la corresponsabilidad. También se atribuye la falta de contraloría social a la desconfianza en los organismos públicos y comunitarios, pues en algunos casos carecen de credibilidad y hay que fomentar esa confianza a través de la comunicación, mostrar resultados e involucrar a la gente en todas las fases de los proyectos.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, F.G. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 5ta edición. Caracas-Venezuela: Editorial Episteme.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela: *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Gaceta Oficial N° 36.860 del 30 de diciembre de 1999.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. *Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal*. (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 6.011 extraordinario, del 21 de diciembre de 2010.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. *Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.* (2010). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 6.011 extraordinario, del 21 de diciembre de 2010.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. *Ley Orgánica de los Consejos Comunales* (2009). Publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 39.335 del 28 de diciembre de 2009.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. *Ley Orgánica de Precios Justos* (2014). Publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 40.340, del 23 de enero de 2014.

Comuna Socialista Fabricio Ojeda. (2010). *Balance del Gabinete comunal de actividades socioproductivas*. [Documento en Línea] Disponible en: http://comunafabricioojeda.blogspot.com/. [Consulta: 2014, julio].

Congreso de la República de Venezuela. **Ley de Propiedad Industrial**. (1956). Publicado en Gaceta Oficial de la República de Venezuela Nº 25.227, del 10 de diciembre de 1956.

Einstein, A. (2009). *¿Por qué socialismo?* Caracas: Editorial El Perro y la Rana.

Fals Borda, O. (1985). *Conocimiento y poder popular: lecciones con campesinos de Nicaragua, México y Colombia*. Bogotá: Editorial Presencia.

Fundación Escuela de Gerencia Social. (2013). *Transcripciones de veintiún entrevistas realizadas a los integrantes de las empresas de propiedad social.* Datos no publicados.

Fundación Escuela de Gerencia Social. (2013). *Estudio del funcionamiento y gestión de las empresas socialistas. Casos: Empresa de Propiedad Social Indirecta Comunal Carpintería Plaza y Fábrica de Insumos 27 de Febrero.* Datos no publicados.

Ministerio del Poder Popular para las Comunas. (2014). *Sembrar cultura, cosechar futuro.* [Documento en Línea]. Disponible en: http://www.mpcomunas.gob.ve/sembrar-cultura-cosechar-futuro/