



PROYECTO FINAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Teoría y aplicación de Microcréditos:
Una aproximación sistémica**

Fagioli Franco
47481

Tutor: Ing. Ricardo Gutierrez Krüsemann

2011

Franco Gabriel Fagioli

Teoría y aplicación de Microcréditos: una aproximación sistémica

Buenos Aires, Argentina.

Julio de 2011.

130 p.

TESIS DE GRADO.

AGRADECIMIENTOS

A mis amigos, mi novia y mi familia, ejemplos de servicio y amor al prójimo.

A Derlys, Agustín, Norma, y cada una de las personas que hicieron posible el programa de microcréditos San Martín de Porres

A mi tutor, el Ing. Ricardo Gutiérrez Krüseemann, por sus valiosos aportes.

“Si la exhortación en nombre de Cristo tiene algún valor, si algo vale el consuelo que brota del amor o la comunión en el Espíritu, o la ternura y la compasión, les ruego que hagan perfecta mi alegría, permaneciendo bien unidos. Tengan un mismo amor, un mismo corazón, un mismo pensamiento.

No hagan nada por rivalidad o vanagloria, y que la humildad los lleve a estimar a los otros como superiores a ustedes mismos. Que cada uno busque no solamente su propio interés, sino también el de los demás

(Flp. 2, 1-4)

RESUMEN

La pobreza, el desempleo y la desigualdad social en Argentina demanda la búsqueda caritativa de soluciones integrales. En el presente trabajo se analizará la implementación de un programa de microcréditos como una solución sistémica a dicha problemática.

Primero, se explicarán los conceptos claves del enfoque sistémico y el carácter multidisciplinar del microcrédito. Se definirán también a qué nos referimos por pobreza y desarrollo para luego intentar describir la situación social actual del país. Se detallará también el marco regulatorio de las microfinanzas y resultados de las instituciones hoy en operación.

A continuación, se desarrollará la puesta en marcha de un programa micro-financiero insertado dentro de un esquema parroquial. Ya definido el entorno del sistema, se propondrá su estructura, composición y los mecanismos reinantes.

Por último, se expondrán las primeras experiencias del programa en la práctica junto con sus limitaciones, posibles puntos de mejora y conclusiones.

ABSTRACT

Poverty, unemployment and social inequality in Argentina demands the charitable search for integral solutions. From a systemic point of view, this thesis will analyze the effectiveness of a microcredit program to address this problematic.

First, key concepts of systemic theory and multidisciplinary characteristics of microcredits will be explained. Notions like poverty and human development will be clearly defined in order to outline Argentina social context. Continuing with, regulatory framework and main results of micro-financial organizations in the country will be detailed.

Furthermore, the implementation of a microcredit program within a parochial scheme will be developed. With context of the system already defined, structure, composition and mechanism will be proposed.

At last, first experience of the program along with limitations, possible improvements and conclusions will be exposed.

ÍNDICE

1	Introducción	- 1 -
1.1	Motivaciones personales.....	- 2 -
1.2	Enfoque sistémico de la tesis.....	- 3 -
1.2.1	Componentes de un sistema.....	- 4 -
1.2.2	Necesidad de la sistémica para abordar una problemática social ...	- 5 -
1.3	Desarrollo del hombre.....	- 9 -
1.3.1	Concepción del hombre según Rogers	- 9 -
1.3.2	Teoría de las capacidades	- 10 -
1.3.3	El desarrollo a la luz del evangelio	- 12 -
2	El proyecto	- 13 -
2.1	Programa de Microemprendimientos San Martín de Porres	- 14 -
2.2	Visión	- 14 -
2.3	Valores.....	- 14 -
2.4	Políticas	- 17 -
2.4.1	Propósitos	- 17 -
2.4.2	Principios básicos de la organización.....	- 17 -
3	Entorno	- 19 -
3.1	Problemática socio-económica	- 20 -
3.1.1	Pobreza y desarrollo.....	- 20 -
3.1.2	Asistencialismo.....	- 26 -
3.1.3	Villas en la CABA	- 28 -
3.1.4	Contexto laboral	- 31 -
3.2	Instituciones de microcrédito en la CABA	- 35 -
3.2.1	Diversos modelos.....	- 35 -
3.2.2	Resultados – Informe RADIM y Andares.....	- 37 -
3.3	Acción social de la Iglesia	- 38 -
3.3.1	Cáritas	- 38 -
3.4	Marco Legal	- 41 -
3.4.1	Ley Nacional de Microcréditos.....	- 41 -
3.4.2	Marco fiscal de los cuentapropistas.....	- 42 -
3.4.3	Estatuto de Cáritas	- 45 -
4	Estructura.....	- 47 -
4.1	Organigrama	- 48 -
4.2	Organización Virtual.....	- 49 -
4.3	Inserción y punto de contacto en la villa en el marco parroquial	- 51 -
4.3.1	Relación con el párroco.....	- 51 -
4.3.2	Relación con Cáritas parroquial.....	- 52 -
4.3.3	Contacto con referentes del barrio	- 52 -
5	Composición	- 53 -
5.1	Roles, funciones y alcances.....	- 54 -
5.1.1	Rector.....	- 54 -
5.1.2	Equipo dirección.....	- 54 -
5.1.3	Equipo de organización y métodos.....	- 55 -
5.1.4	Administración	- 56 -
5.1.5	Tesorería	- 56 -

5.1.6	Legales.....	- 57 -
5.1.7	Relaciones Institucionales / Comunicación	- 57 -
5.1.8	Logística	- 58 -
5.1.9	Coordinador de tutores.....	- 59 -
5.1.10	Tutor.....	- 59 -
6	Mecanismos.....	- 61 -
6.1	Mejora continua	- 62 -
6.2	PLANEAR	- 62 -
6.2.1	Evaluación de los emprendimientos.....	- 62 -
6.2.2	Formación de tutores.....	- 77 -
6.3	Hacer	- 78 -
6.3.1	Procesos para la emisión del préstamo.....	- 78 -
6.3.2	Contabilidad y cobro de las cuotas.....	- 82 -
6.3.3	Fondos	- 82 -
6.3.4	Consideraciones para los préstamos	- 83 -
6.4	Medir para poder controlar.....	- 88 -
6.5	Finalización del préstamo	- 88 -
6.6	Actuar - Modelo replicable	- 89 -
6.7	Primeras experiencias.....	- 90 -
6.7.1	Génesis del proyecto.....	- 90 -
6.7.2	La organización se consolida	- 91 -
6.7.3	Los primeros microemprendimientos.....	- 92 -
7	Limitaciones.....	- 93 -
8	Conclusión	- 95 -
9	Bibliografía.....	- 97 -
	Anexo A: Estatuto de Cáritas en el plano parroquial.....	- 99 -
	Anexo B: Ley Nacional de Microcréditos.....	- 101 -
	Anexo C: Instituciones microfinancieras	- 105 -
	Anexo D: Las cuatro fuerzas de Porter	- 107 -
	Anexo E: Análisis FODA	- 109 -
	Anexo F: Análisis técnico	- 111 -
	Anexo G: Detalle del análisis de costos y el flujo de caja	- 113 -
	Anexo H: Negociación sobre principios.....	- 119 -
	Anexo I: Contrato entre partes	- 123 -
	Anexo J: Planilla de evaluación.....	- 125 -

1 Introducción

"El individualista procura paliar la pobreza (y aliviar los aguijonazos de su conciencia) dando limosna a sus mendigos favoritos, el holista favorece el desarrollo de programas sociales para modificar el ambiente y el sistemista combina esto último con organizaciones locales donde los pobres puedan ayudarse unos a otros, no sólo para sobrevivir, sino también para mejorar la forma en que viven"

(Bunge, 2003)

1.1 Motivaciones personales

En un país con cerca de un 25% de la población en situación de pobreza -10 millones de personas-, descubro que la formación recibida no puede ser para vanagloriarme sino para servir. Más de una vez nos dijeron en el ITBA que seremos los líderes del mañana; a mí me importa qué mañana estamos construyendo hoy.

Es desde ese lugar, que el descubrirme privilegiado por las posibilidades que tuve, me llevó y me lleva continuamente a preguntarme cómo poner mi capacidad al servicio del prójimo y de un país mejor. Este trabajo, este proyecto, surge para comenzar a dar respuesta a esta profunda inquietud.

Veo un mundo que enarbola la bandera del individualismo que aleja y aísla, del relativismo absoluto en donde ya nada está bien o mal. Un país con una mirada fatalista donde, al igual que en el mito de Sísifo, sin importar el esfuerzo empeñado todo intento de mejora será en vano. A las personas, centradas en el 'tener' por sobre el 'ser' donde yo soy lo que tengo; y mientras más tengo, más soy.

En contra posición, resalta el ejemplo de vida de Jesús de Nazaret. Frente a la soberbia del mundo, la humildad y la pequeñez del Dios inconmensurable hecho hombre. Frente al narcisismo, el amor que sale al encuentro del otro. Frente al pesimismo, la esperanza de que un país distinto es posible. Frente al materialismo, la profunda alegría del espíritu. Frente al egoísmo, la vida vivida como entrega.

Creo firmemente que en el mundo existen más personas buenas que malas. Quisiera que este proyecto llevado a la práctica, sea lugar donde las primeras puedan trabajar, generar un espacio donde puedan volcar sus ganas de ofrecerse al necesitado, al excluido.

1.2 Enfoque sistémico de la tesis

Se desarrollará la tesis desde un enfoque sistémico. El sistemismo es el punto de vista que sostiene que toda cosa es un sistema o un componente de un sistema. Es la alternativa frente al microrreduccionismo (“Todo viene de abajo”) como al macrorreduccionismo (“Todo viene de arriba”). De este modo, se intentará analizar con ojos sistémicos la herramienta del microcrédito evaluando tanto los beneficios para los individuos como los emergentes colectivos.

Postulados del sistemismo:

1. Todo, sea concreto o sea abstracto, es un sistema o un componente, efectivo o potencial, de un sistema;
2. Los sistemas poseen características sistémicas (emergentes) de las cuales sus componentes carecen, de donde surge que;
3. Todos los problemas deben ser abordados de un modo sistémico en lugar de sectorialmente,
4. Todas las ideas deben integrarse en sistemas (preferentemente teorías) y
5. La puesta a prueba de cualquier cosa, sea esta una idea, un método o un artefacto, supone la validez de otros elementos, los cuales son tomados como puntos de referencia de manera provisoria.

Desde la Antigüedad y aún hoy, aparecen como opciones frente al sistemismo la polarización holismo-individualismo. Mientras el primero se refiere a las doctrinas según las cuales las cosas se presentan como totalidades no analizables, el segundo es el punto de vista según el cual los componentes básicos del universo son los individuos aislados.

El enfoque sistémico es superior tanto al individualista como al holismo ya que en lugar de estudiar o bien totalidades vacías o bien individuos que sólo comparten el contexto, pone su atención en los sistemas sociales y los mecanismos que los hacen funcionar, a saber, los lazos interpersonales. La interacción –en especial la participación y la cooperación- es la argamasa de la sociedad. El contexto o marco institucional no es más que el sistema (o supersistema) social en el cual actúan los individuos y los grupos. Y la situación que invocan los individualistas metodológicos no es más que el estado momentáneo de ese sistema.

Elimínese los motivos y las acciones individuales y nada social quedará; déjense de lado las restricciones y los estímulos sociales y no quedará ningún interés o posibilidad individual. En otras palabras, la acción individual está inserta en uno o más sistemas sociales y, a su vez, ninguno de tales sistemas emerge, subsiste, se modifica o se desintegra sin acción individual.

Para finalizar, aunque abordaremos por separado las diferentes partes del sistema para su estudio y desarrollo, quedó en claro con lo antedicho que el fraccionar no

es suficiente. Frente al lema *Divide et impera*, necesitaremos practicar también su opuesto, *Coniuga et impera*. En resumen, siguiendo la estrategia sugerida por Bunge, nuestra elección para abordar el tema en cuestión será *Divide et coniuga*. Así, se querrá probar que creando las condiciones sociales de acceso al crédito y contención mediante grupos de trabajo, junto con la formación, el seguimiento y el otorgamiento (en dicho orden) de créditos para microemprendimientos personales o familiares a personas con necesidades básicas insatisfechas, se logrará dignificar a la persona mediante el trabajo y la mejora de su situación actual, a la vez que se revalorizará la cultura del trabajo y generará el desarrollo económico de la villa en la que se trabaje.

1.2.1 Componentes de un sistema

Definiremos un sistema según el modelo CESM. Este modelo postula que cualquier sistema s puede ser modelado, en cualquier instante dado, como la cuaterna:

$$U(s) = \{C(s), E(s), S(s), M(s)\}$$

Donde,

$C(s)$ = *Composición*: la colección de elementos de todas las partes de s ;

$E(s)$ = *Entorno*: la colección de los elementos no pertenecientes a s que actúan sobre los componentes de s o sobre lo que algunos o todos los componentes de s actúan;

$S(s)$ = *Estructura*: la colección de relaciones, en particular vínculos, entre los componentes de s , o entre estos y elementos del entorno $E(s)$;

$M(s)$ = *Mecanismo*: la colección de procesos de s que lo hacen comportarse del peculiar modo en que lo hace.

Dicho de otro modo, en un sistema inmerso en un entorno determinado la estructura aparece a través del esquema de relacionamiento de los entes que lo componen, mientras que los mecanismos son aquellas propiedades emergentes que producen los fenómenos que se perciben provenientes del sistema, tanto aquellos internos como externos al mismo.

1.2.2 Necesidad de la sistémica para abordar una problemática social

El holismo se trata de la concepción del mundo como una nebulosa amorfa: el punto de vista según el cual el todo precede a la parte, la domina, y en consecuencia es más valioso que esta última. Las filosofías de Platón, Hegel y Bergson son típicamente holistas. Será el postulado de la caja negra según el cual se estudiará un fenómeno u elemento social desde el punto de vista de las entradas y salidas, sin tener en cuenta su funcionamiento interno; ergo, sin comprenderlo.

En contraposición, para el individualista la sociedad no será más que una colección de individuos subestimando los lazos sociales. Así, el individualista se pierde uno de los más importantes y fascinantes tipos de acontecimiento en la sociedad, la emergencia de la novedad. Más precisamente se perderán la emergencia de cosas con propiedades sistémicas, vale decir propiedades de las cuales sus componentes o sus precursores carecen, como la cohesión, la estabilidad, la distribución del ingreso, la división del trabajo y el orden social. De igual modo, serán incapaces de reconocer la existencia de problemas sociales sistémicos como el clientelismo, la opresión política o el subdesarrollo. Para Hobbes, Leibniz, Weber, por citar unos pocos, todos los existentes son individuos.

Siendo la pobreza y la exclusión problemas multidisciplinarios, todo enfoque sectorial de la problemática estará condenado al fracaso. Así, por ejemplo, el mover personas con déficit habitacional a otro sector como única solución creará ghettos, el establecer programas de educación sin preocuparse por el bienestar económico será ignorado, o un programa de salud para quien no tiene donde vivir fracasará inevitablemente. Llevándolo al asistencialismo actual, si el sistema de protección social consistiera en una simple transferencia de dinero a quienes necesitan ayuda, el Estado se reduciría a calcular el dinero que la gente necesita, dárselo y dejar que se las arregle por sí misma. Pero raramente los procedimientos de contabilidad satisfacen las demandas del sistema; las transferencias de dinero no servirían de gran modo para mantener el funcionamiento comunitario de un complejo de viviendas sociales, ni para abordar la soledad de la gente mayor depositada en hospitales (Sennet).

Para tener éxito, un invento social debe ser percibido como algo que promueve los intereses de un gran número de personas, y que debe abordar la problemática desde un enfoque interdisciplinario y sistémico. La novedad del microcrédito reside en que la eficacia de un producto financiero, el crédito, está vinculada a la cohesión de una red social, la cual a su vez se debe al altruismo recíproco.

1.2.2.1 Aspecto psico-social

La desinstitucionalización de la asistencia social forma parte de un cambio más amplio en la sociedad moderna: el ataque a las instituciones rígidas en el trabajo y en la política. Lo mismo que en la asistencia social, lo que domina este esfuerzo más amplio es la creencia de que las comunidades tienen más capacidad que las burocracias para satisfacer las necesidades sociales de la gente. Y lo mismo que en la asistencia social, se pone a prueba a las comunidades, que a menudo no están en condiciones de satisfacer dichas necesidades.

Keynes aspiraba a crear un Estado del bienestar definido como un sistema en el que podamos actuar como comunidad organizada con fines comunes y promover la justicia social y económica al mismo tiempo que el respeto y la protección al individuo, su libertad de elección, su fe, su pensamiento y la expresión del mismo, su iniciativa y su propiedad. Vemos ya en el postulado de Keynes, un enfoque sistémico de la persona que unido al respeto intenta dar una solución integral a la búsqueda del bienestar social y particular. Los aspectos positivos que se invocan son el rechazo de la dependencia, el desarrollo de la propia capacidad potencial y la posibilidad de trascender el anhelo de posesión.

Más aún, Ferrari (et. al. 2006) identifica el sentido que los trabajadores dan a su propia actividad productiva. Identifica en base a información de sucesivas entrevistas diferentes tópicos:

- El trabajo como fuente de identidad.
- El trabajo como una fuerza que escapa al control del sujeto, que se ha convertido en algo ajeno a él.
- El trabajo como dador de reconocimiento contingente

El trabajo como fuente de identidad

Yo soy mi esfuerzo. Sin lugar a dudas, esta matriz trabajológica de construcción de sentido pone a la praxis en el lugar de un pilar fundamental de asiento de los procesos de subjetivación; punto referencial a partir del cual el sujeto puede construir un relato de su historia

El trabajo como una fuerza que escapa al control del sujeto, que se ha convertido en algo ajeno a él

Se ponen de relieve las vivencias y los aspectos emocionales: aparece el sentimiento subjetivo de no poder controlar las condiciones efectivas en las que se da su actividad trabajadora. La contingencia y el azar se muestran con crudeza y se experimenta el impedimento de encauzar su biografía, su vida personal, sus otros proyectos.

El trabajo como dador de reconocimiento contingente

El aspecto relacional que esta consideración implica, introduce un giro hacia la incertidumbre y lo indeterminado. Emerge un espacio relacional a través del cual se puede ser –o mejor dicho, se debería ser – reconocido y apreciado; ser reconocido también en la utilidad social que ese trabajo representa para la comunidad. El sociólogo francés Pierre Rosanvallon afirma que las microempresas “permiten que el individuo se sienta integrado a partir de su contribución al capital de una sociedad. Desde este punto, construye una identidad fundada en su rol como miembro activo de una sociedad, a partir de la cual obtiene cierto reconocimiento que colabora en la conformación de un sujeto con la posibilidad de valorarse a sí mismo”. Este aspecto está fuertemente relacionado a la utilidad que se considere genera el trabajo y el esfuerzo propio, tema desarrollado en el siguiente punto.

1.2.2.2 Aspecto cultural

La población objetivo del proyecto se encuentra indefensa ante el cambio e incertidumbres. Sennet menciona la imperante necesidad de un punto mental y emocionalmente firme donde echar el ancla; necesita valores con los que sopesar si los cambios en el trabajo, el privilegio y el poder son cambios que valgan la pena. En resumen, necesita una cultura. El relato, la utilidad y el espíritu artesanal serán tres valores decisivos para crear un ancla cultural.

El relato se refiere a un movimiento narrativo, a lograr la conexión de los acontecimientos y la acumulación de experiencia a lo largo del tiempo reforzando la identidad personal. Dicho valor dependerá de la capacidad narrativa del individuo; en otras palabras, de su capacidad para interpretar activamente su propia experiencia, lo que le sucede. La posibilidad de planificar a largo plazo, brindado por una mejora económica y el aprendizaje de una planificación de la economía familiar, ayudará al marco narrativo. Más aún, el hecho de planificar y tener una ocupación, generará un mayor auto respeto del individuo.

La utilidad presenta las características del trabajo artesanal, características que incluyen una implicación en la tarea propiamente dicha, creencia de que el trabajo vale la pena. La utilidad ayuda a la gente a perseverar, el trabajo mismo proporciona claves objetivas para sentirse uno mismo valioso. Sirve para precaverse del error de creer que el hacer el bien entraña auto sacrificio. La utilidad debe tener un valor inherente, un foco en un objetivo específico, que da satisfacción al trabajador.

El espíritu artesanal es el deseo de hacer bien algo por el hecho de hacerlo bien. Desafía al yo idealizado, es un yo aficionado al cambio, responsable, abierto a la experiencia y capaz de crecimiento, un yo de capacidades potenciales.

Para concluir, se espera también que desde la revalorización individual del trabajo para alcanzar una mayor dignidad y una mejora en las condiciones socio-

económicas, la cultura del trabajo vuelva a emerger y se instaurare en la comunidad en la que se trabaje.

1.2.2.3 Aspecto económico

Schumpeter define el desenvolvimiento como “un cambio espontáneo y discontinuo en los cauces de la corriente, alteraciones del equilibrio, que desplazan siempre el estado de equilibrio existente con anterioridad”. Son cambios en la vida económica que tienen un origen interno en la economía. En otras palabras, se utilizan los recursos existentes de otro modo. Si partimos de una situación de equilibrio con desempleo, donde existe gran cantidad de mano de obra disponible, junto con la voluntad y la tendencia al desarrollo personal antes enunciada, podemos considerar la puesta en práctica de nuevas combinaciones de los factores productivos, como una forma de desenvolvimiento. Así, nuevos agentes serán introducidos en la corriente circular como trabajadores o gerentes. En conclusión, el microemprendedor que toma un microcrédito genera una nueva dinámica de los recursos y del mercado en el que se desenvuelve, moviendo el equilibrio o estado económico en que se encontraba a un nuevo estado.

El microemprendedor necesita del crédito como transferencia temporal de poder adquisitivo (expansión de sus recursos habilitados) para llevar a cabo sus nuevas combinaciones. Como no posee la venta de lo producido en períodos anteriores, ni posiblemente de capital ahorrado propio, no dispone de ese poder de compra y debe obtenerlo en préstamo. Para poder transformarse en microemprendedores deberán adquirir primero el carácter de deudores. Es con el crédito que éstos pueden aportar a la economía desde su generación de bienes o servicios y mayor consumo.

Contrariamente al “efecto derrame”, “teoría del goteo” o “trickle down effect”, el cual consiste en que al producirse un crecimiento económico, parte de éste necesariamente llegará a las capas sociales inferiores (explicado debido a que el crecimiento generaría gradualmente mayor empleo, más ingresos y mayor consumo), se pensará en una herramienta destinada directamente, sin intermediarios, al sector social más marginado. El capital inyectado en este estrato de la población, la iniciativa personal, los mayores ingresos generados, el mayor consumo, junto a los efectos psico-sociales y culturales ya enunciados, generarán una transformación integral de la sociedad. Este cambio empezará, justamente, por aquellos hoy más necesitados.

1.3 Desarrollo del hombre

1.3.1 Concepción del hombre según Rogers

Quizás una de las ideas más representativas de la teoría de Rogers -y de la cual se derivan otras- es la de "la bondad básica de la naturaleza humana". Supone Rogers que si dejamos al niño en completa libertad para actuar, sin poner trabas a su desarrollo, todo lo que haga y aprenda siempre estará correcto y será bueno para él. Esto desde luego supone ausencia total de restricciones.

Rogers considera que toda persona tiene poderosas fuerzas constructivas en su personalidad que necesitan manifestarse y que se les dejen operar. La persona tiene una tendencia innata -por lo tanto natural- al desarrollo y a la actualización. En su libro "Psicoterapia centrada en el cliente", hacia el final de la obra, esboza su teoría psicológica. Una de sus proposiciones iniciales es:

"El organismo tiene una tendencia o impulso básico a actualizar, mantener y desarrollar al organismo experienciante" (Rogers, Carl R. 1977: 414)

La persona necesita crecer, no que se le cultive. Solamente requiere contar con las condiciones propicias para desarrollarse. No hay que desarrollar estas fuerzas; debemos permitir que se desarrollen. La tendencia a la actualización es inherente al hombre. Debido a ésta, el hombre se ve impulsado a ser lo que genéticamente está diseñado para ser.

Otro supuesto de Rogers relativo a la naturaleza humana es la idea del que el hombre se encuentra en un continuo devenir. Todo cambia, tanto la persona misma como su entorno.

"Todo individuo vive en un mundo continuamente cambiante de experiencias de las cuales es el centro" (Rogers, Carl R. 1977: 410).

El hombre cambia y es bueno que cambie. Su campo "experiencial" está cambiando continuamente y con él su propio "yo". Esta idea también resulta una constante en toda su obra.

En síntesis, la hipótesis central propone que el ser humano puede, si se le presentan las condiciones adecuadas, desarrollarse o actualizarse, ampliar sus capacidades y ser consciente de lo que experimenta a fin de poder auto controlarse. "No se puede manejar eficazmente lo que no se percibe conscientemente", propone Rogers. De allí la necesidad de ampliar el concepto de sí mismo del cliente, su self, y de incluir en él todo (o casi todo) lo que vivencia. Pero no se pretende hacerlo actuando sobre él, sino, como dice Kinget,

"acompañándolo" en la experiencia, brindándole las condiciones requeridas y dándole seguridad (Rogers y Kinget, 1971).

Así, el asesor o tutor se acerca a quien requiere un crédito, no desde la postura de un consultor que trae consigo la verdad, sino como quien acompaña y se convierte en un posibilitador.

1.3.2 Teoría de las capacidades

El enfoque de las capacidades surge en el contexto del desarrollo humano. Defiende que el desarrollo no termina en el aumento de la producción económica nacional, y que por eso su estimación mediante la renta disponible es insuficiente. El desarrollo tiene que ver, más bien, con las cosas que las personas pueden realmente hacer o ser (los llamados funcionamientos), y así con las capacidades de que disponen, entendidas como las oportunidades para elegir y llevar una u otra clase de vida. Es éste el sentido en que una sociedad desarrollada es una sociedad más libre, y en el que el desarrollo es el camino hacia una libertad mayor.

Desde esta nueva perspectiva la calidad de vida depende de lo que el sujeto sea capaz de conseguir, de las maneras en que sea capaz de vivir, y no de su renta, disponibilidad de servicios sociales o satisfacción de necesidades básicas; aunque la falta de estas últimas generarán frustración. Podríamos encontrar relación con la teoría de Maslow al enunciar que sólo a medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual. Por ende, la calidad de vida dependería de nuestra capacidad para escalar en la pirámide y no por nuestros ingresos *per se*.

Para evaluar el bienestar individual, Sen considera que los recursos disponibles no proporcionan suficiente información porque su aprovechamiento varía según circunstancias personales como la edad o la salud, y socio-culturales como la educación o el capital social. Por ejemplo, un anciano necesitará seguramente más recursos que un joven para que ambos sean igualmente capaces de estar sanos; una persona con conocimientos básicos sobre salud e higiene será más capaz de estar saludable, con los mismos recursos, que quien carezca de tales conocimientos (Sen, 1982a; 1984; 1985a; 1985b).

No obstante, los recursos sí tienen un valor instrumental al ser requisitos indispensables para tener capacidad. La teoría en cuestión los tiene en cuenta en la forma de habilitaciones (entitlements), que son los recursos bajo el poder del sujeto. Sen propone este concepto justamente en el ámbito de la economía de la pobreza (Sen, 1981).

Las habilitaciones consisten en los recursos respecto de los que existe una relación de habilitación, y una persona está habilitada respecto de ciertos recursos cuando puede ponerlos a su disposición para utilizarlos o consumirlos. Por ejemplo, podemos estar habilitados respecto de cierta cantidad de alimento

porque disponemos de dinero para adquirirlo en el mercado, o porque nuestro estrecho parentesco con el propietario de ese alimento nos faculta para exigirselo, o porque somos titulares de un subsidio en especie.

En cambio, no estaríamos habilitados si meramente dependemos de la beneficencia. El conjunto de los bienes susceptibles de tal disponibilidad componen las habilitaciones del sujeto. Por otra parte, la habilitación puede ser también respecto de servicios o incluso respecto de la propia fuerza de trabajo. El enfoque de las habilitaciones persigue determinar cuál es el conjunto habilitación, esto es, el total actual de habilitaciones con el que hacer frente a una hambruna o a una situación de escasez (Sen, 1981).

El interés sociológico de la habilitación radica en ser una relación de poder entre un sujeto, los demás y ciertos recursos (ya sean bienes o servicios), en cuya virtud tal sujeto tiene el poder de controlarlos de forma que sus exigencias sobre los mismos han de ser atendidas por los demás.

De todas formas el enfoque de las habilitaciones tiene una dimensión normativa enraizada en la sensibilidad ética de todo el proyecto de Sen. Se trata de que, por una parte, debemos interpretar que las habilitaciones son derechos que estructuran las relaciones entre un sujeto y los demás con relación a ciertos bienes, y aunque tales derechos no sean exigencias morales sino facultades positivas, están en la línea de los derechos sociales y económicos cuya garantía es característica del Estado del Bienestar. Según denuncia Sen,

Puede no haber violación de ningún derecho legalmente reconocido en la imposibilidad de grandes sectores de la población para adquirir lo necesario para sobrevivir [...] los derechos legalmente garantizados de propiedad, transacción y transmisión que delinean el sistema económico pueden coexistir con que haya gente incapaz de adquirir suficiente comida para sobrevivir (Sen y Drèze, 1989: 20).

El motivo es que tales derechos no garantizan que las habilitaciones permitan, en circunstancias adversas, el control de los recursos mínimos para sobrevivir. En este sentido, las habilitaciones le permiten a Sen denunciar que los derechos y libertades civiles quedan sin contenido cuando se carece del control sobre los bienes materiales con los que hacer efectivas las opciones permitidas por tales libertades.

El microcrédito surge en este contexto como la herramienta para habilitar a los prestatarios al acceso al capital que les permita ampliar sus capacidades y desarrollarse. De este modo, los derechos y libertades civiles de las personas más desfavorecidas serán realidades a las que, aunque sea en su nivel más básico, toda persona estará habilitada a adquirir. Más aún, el resultado de dicha ayuda será evaluado ya no desde el beneficio económico, sino desde el conjunto habilitación sobre el que se tiene poder.

1.3.3 El desarrollo a la luz del evangelio

El auténtico desarrollo del hombre concierne de manera unitaria a la totalidad de la persona en todas sus dimensiones. Sin la perspectiva de una vida eterna, el progreso humano en este mundo se queda sin aliento. Encerrado dentro de la historia, queda expuesto al riesgo de reducirse sólo al incremento del tener; así, la humanidad pierde la valentía de estar disponible para los bienes más altos, para las iniciativas grandes y desinteresadas que la caridad universal exige.

A lo largo de la historia, se ha creído con frecuencia que la creación de instituciones bastaba para garantizar a la humanidad el ejercicio del derecho al desarrollo. Desafortunadamente, se ha depositado una confianza excesiva en dichas instituciones, casi como si ellas pudieran conseguir el objetivo deseado de manera automática. En realidad, las instituciones por sí solas no bastan, porque el desarrollo humano integral es ante todo vocación y, por tanto, comporta que se asuman libre y solidariamente responsabilidades por parte de todos. Este desarrollo exige, además, una visión trascendente de la persona, necesita a Dios: sin Él, o se niega el desarrollo, o se le deja únicamente en manos del hombre, que cede a la presunción de la auto-salvación y termina por promover un desarrollo deshumanizado. Por lo demás, sólo el encuentro con Dios permite no «ver siempre en el prójimo solamente al otro», sino reconocer en él la imagen divina, llegando así a descubrir verdaderamente al otro y a madurar un amor que «es ocuparse del otro y preocuparse por el otro».

Ya en la Encíclica *Populorum Progressio*, Pablo VI señaló que las causas del subdesarrollo no son principalmente de orden material. Nos invitó a buscarlas en otras dimensiones del hombre. Ante todo, en la voluntad, que con frecuencia se desentiende de los deberes de la solidaridad. Las grandes novedades que presenta hoy el cuadro del desarrollo de los pueblos plantean en muchos casos la exigencia de nuevas soluciones. Éstas han de buscarse, a la vez, en el respeto de las leyes propias de cada cosa y a la luz de una visión integral del hombre que refleje los diversos aspectos de la persona humana, considerada con la mirada purificada por la caridad. Así se descubrirán singulares convergencias y posibilidades concretas de solución, sin renunciar a ningún componente fundamental de la vida humana.

La dignidad de la persona y las exigencias de la justicia requieren, sobre todo hoy, que las opciones económicas no hagan aumentar de manera excesiva y moralmente inaceptable las desigualdades y que se siga buscando como prioridad el objetivo del acceso al trabajo por parte de todos, o lo mantengan. Pensándolo bien, ésto es también una exigencia de la «razón económica». El aumento sistémico de las desigualdades entre grupos sociales dentro de un mismo país y entre las poblaciones de los diferentes países, es decir, el aumento masivo de la pobreza relativa, no sólo tiende a erosionar la cohesión social y, de este modo, poner en peligro la democracia, sino que tiene también un impacto negativo en el plano económico por el progresivo desgaste del «capital social», es decir, del conjunto de relaciones de confianza, fiabilidad y respeto de las normas, que son indispensables en toda convivencia civil.

2 El proyecto

“No hay más que una manera de ser feliz: vivir para los demás.”

(Liev Nikoláievich Tolstói)

2.1 Programa de Microemprendimientos San Martín de Porres

En Junio del 2010, desde el convencimiento de que sólo una vida vivida para los demás hace sentido, se comenzó el proyecto de microemprendimientos en la parroquia San Martín de Porres. El proyecto surge con la visión de, no sólo el éxito del proyecto (y por éxito, el ayudar, en su más amplio sentido, a la mayor cantidad de gente en particular, y como emergente a la villa en general), sino también elaborar un 'modelo' que pueda ser replicado por otras parroquias.

Se llevará a cabo un proyecto y un modelo, que creando las condiciones sociales de acceso al crédito y contención mediante grupos de trabajo, junto con la formación, el seguimiento y el otorgamiento (en dicho orden) de créditos para microemprendimientos personales (o familiares) a personas con necesidades básicas insatisfechas, logrando dignificar a la persona mediante el trabajo y la mejora de su situación actual, a la vez que se re valorizará la cultura del trabajo y generará el desarrollo económico de la villa en la que se trabaje.

2.2 Visión

Dar apoyo a personas con necesidades básicas insatisfechas en su hogar y con capacidad para emerger, a fin de desarrollar y sostener microemprendimientos que les permitan recuperar la dignidad a través del trabajo y mejorar su condición familiar, en el marco de la solidaridad contemplada en la Doctrina Social de la Iglesia.

2.3 Valores

Todos los que conformamos el proyecto nos apoyaremos en determinados valores que consideramos vitales para lograr la visión propuesta. Todos ellos deben estar arraigados en nuestro ser y manifestarse en cada una de nuestras acciones.

Integridad

Dicho de quien es recto, proba, intachable. Una persona que vive correctamente, con valores éticos arraigados, no está dividida, ni es alguien diferente en circunstancias diferentes. Una persona de integridad es la misma persona en privado que lo que es en público.

La palabra integridad viene de la misma raíz latina que entero, y sugiere la totalidad de la persona. Así como hablaríamos de un número entero, también podemos hablar de una persona entera, no dividida. Integridad significa hacer lo que uno dice que hará; cumplir con las promesas que se haga a uno mismo y a los demás. La integridad, no solo implica una actitud clara, sino una pureza moral también.

Solidaridad

Determinación firme y perseverante de actuar por el bien común, es decir, por el bien de todos y cada uno, porque todos somos de verdad responsables de todos.

Ser solidario no es sólo dar ayuda, sino que implica un compromiso con aquel al que se le brinda solidaridad. El sentido más básico de la solidaridad supone que se practica sin distinción de sexo, raza, nacionalidad, religión o afiliación política. La única finalidad de la solidaridad puede ser el ser humano necesitado.

Ser solidario es, en su esencia, ser desinteresado. La solidaridad se mueve sólo por la convicción de justicia e igualdad. Cualquier hombre que acepte a la justicia como la constante y perpetua disposición de dar a cada quien lo que por derecho le corresponde sabrá, por lo mismo, observar en la solidaridad una verdadera exigencia de la justicia misma y un llamado urgente de caridad universal.

El dinamismo de la solidaridad gira en torno al reconocimiento de las diferencias entre los humanos, postula la universalidad de sus derechos esenciales y se orienta primariamente hacia quienes sufren.

La solidaridad surge de la experiencia de encontrarse con el mundo del dolor y no quedarse indiferente sino iniciar todo un proceso pedagógico. Se concibe como un principio ético capaz de provocar cambios en la manera de pensar y de vivir, capaz de alterar mi proyecto de vida personal, en la medida en que adquiera un valor significativo en mi propia escala de valores. En este modelo de solidaridad la relación con los beneficiarios se basa, sobre todo, en el acompañamiento de procesos individuales y colectivos.

La solidaridad no es sólo un sentimiento, ni una reacción inmediata y superficial; la solidaridad, como categoría antropológica, implica todas las dimensiones del ser humano: lo sensible (la solidaridad nace por los sentidos, al ver la injusticia o al oír el sufrimiento injusto); lo racional (después uno comprende por qué las cosas son así y como pueden cambiarse) y la praxis (una actitud solidaria se traduce necesariamente en hechos y en cambios en los hábitos o conductas).

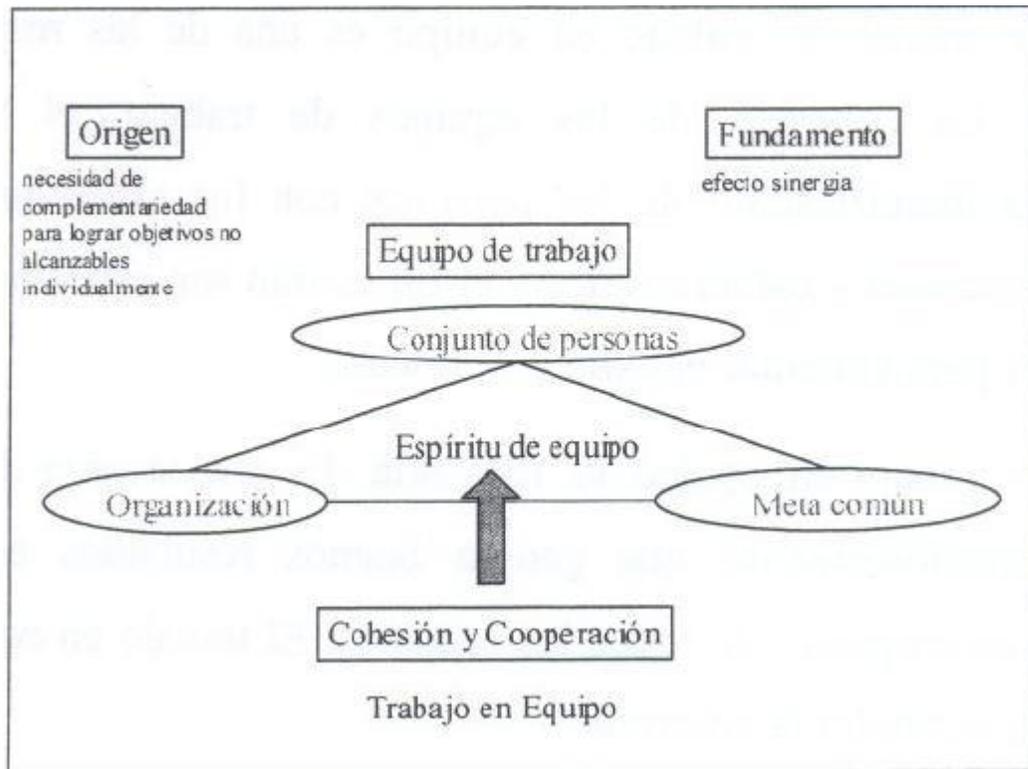
Responsabilidad

Cumplir con los deberes y obligaciones asumidos en las funciones a desarrollar. La responsabilidad es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer las consecuencias de un hecho que realizó con libertad.

Hemos tanto nosotros de ser responsable en nuestro accionar así como educar a aquellos a nuestro alrededor para que también lo sean y lo reconozcan como un valor que dignifica.

Trabajo en equipo

Involucrarse en las tareas asignadas consustanciados con los valores, propósitos, objetivos y planes del Programa, a través de la integración de nuestras capacidades individuales, la planificación y coordinación de las actividades y compartiendo las responsabilidades, a fin de alcanzar los resultados esperados.



En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común

Cooperación

La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición.

El concepto de cooperación supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes. El trabajo cooperativo no compite, sino que suma fuerzas hacia el objetivo. Puede suceder que un grupo cooperativo compita con otro, pero dentro del grupo, nadie quiere ganar a su compañero, sino juntos, al otro equipo.

Cada integrante del equipo cooperativo debe poner lo mejor de sí mismo para el bien de todos. Nadie quiere ganar individualmente sino beneficiarse en conjunto. El integrante del grupo cooperativo siente afinidad por sus compañeros, y es parte de un plan de acción, con el que se involucra, y comparte sus valores. Sabe que solo siendo solidario, permitiéndose ser ayudado y ayudar, obtendrá la finalidad deseada.

2.4 Políticas

2.4.1 Propósitos

- Contar con una organización con capacidad para implantar y sostener eficazmente las asistencias para microemprendimientos que se otorguen.
- Fomentar la cultura de trabajo en comunidades en las cuales se detectan necesidades básicas insatisfechas.
- Formar internamente líderes comunitarios.
- Permitir que la organización se constituya en un modelo replicable.

2.4.2 Principios básicos de la organización

- Todas las personas que forman parte del Programa se desempeñan ad-honorem.
- Excepto las reuniones generales y las que se llevan a cabo entre los miembros de los Equipos, la organización es virtual.
- Los fondos para los microemprendimientos provienen de las asignaciones anuales que otorga el Rector de la Parroquia San Martín de Porres y de donaciones que se reciban para tal fin.
- Se otorgan ayudas económicas a través de bienes; en ningún caso se entrega dinero en efectivo.
- Se acompaña al microemprendedor en todas las etapas de su emprendimiento a fin de ayudarlo a lograr eficacia y continuidad del mismo.
- El costo total del bien otorgado lo reembolsa el beneficiario en cuotas acordadas mutuamente.

3 Entorno

“Si los pobres empiezan a razonar todo está perdido.”

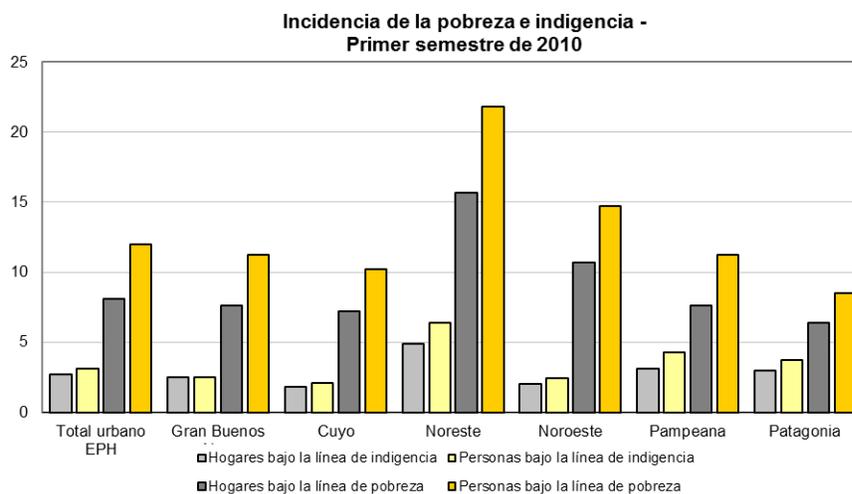
(Voltaire)

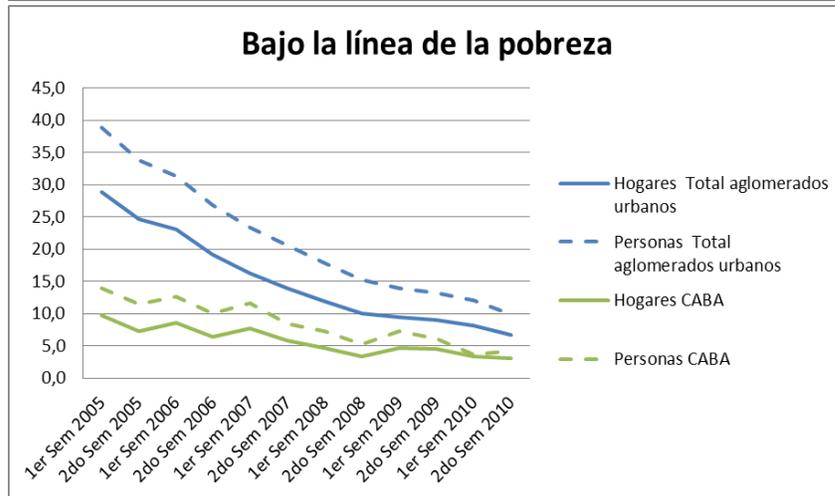
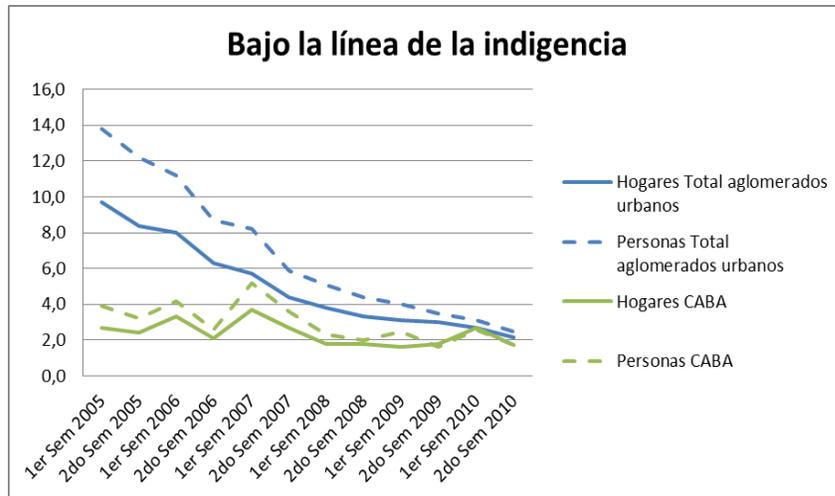
3.1 Problemática socio-económica

3.1.1 Pobreza y desarrollo

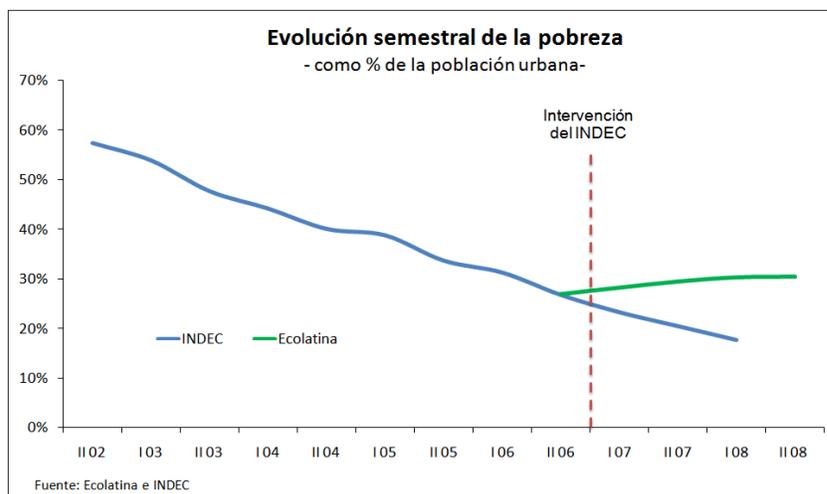
El enfoque más moderno y en boga sobre la pobreza, es decir, aquel que lleva el sello del premio nobel Amartya Sen, cuya teoría de las capacidades ya se ha mencionado, se inspira en la acepción primigenia de pobreza como falta de capacidad de producir o de realizar su potencial productivo. En este enfoque el énfasis está puesto no tanto en si el salario alcanza para cubrir la canasta básica de alimento, sino en el ser pobre como imposibilidad de alcanzar un mínimo aceptable de realización vital por verse privado de las capacidades, posibilidades y derechos básicos para hacerlo. Esta forma de ver la pobreza se inspira, como Sen mismo lo destaca, en la filosofía aristotélica que define la “buena vida” como aquella en que se han realizado o florecido todas las capacidades encerradas en la naturaleza de los seres humanos (tendencia al desarrollo de Rogers). El pleno florecimiento humano requiere, según Aristóteles, de la polis o ciudad, como conjunto organizado y autosuficiente de seres humanos que han realizado sus diversas naturalezas y las ponen al servicio unos de otros.

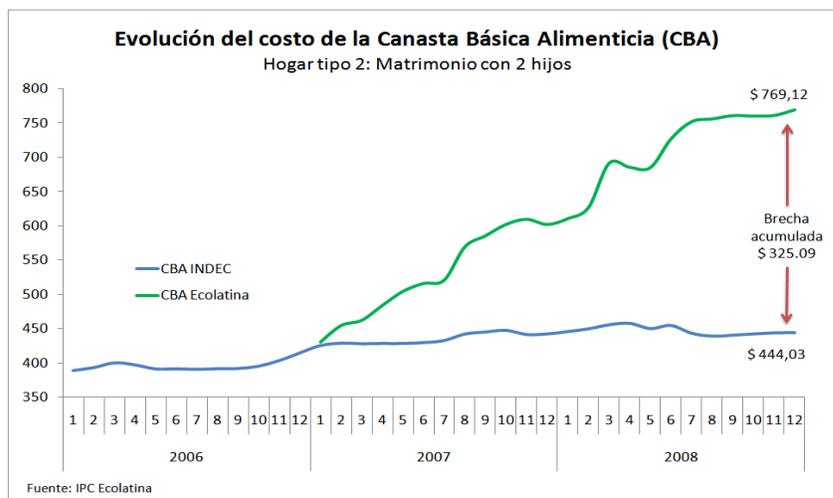
Según el INDEC los índices de pobreza e indigencia han disminuido considerablemente durante el período 2003-2010.





Sin embargo, es a partir del 2007 con la intervención del organismo de control oficial, donde los datos publicados del INDEC comienzan a discrepar de las estimaciones privadas.





Fotos del crecimiento de las villas y los barrios de emergencia en la Capital durante el período 2000-2010 muestran otra realidad; más cercana a la reflejada por los indicadores sociales medidos por organismos privados.



Villa 21 de Barracas en 2000 - Foto: Captura: Jorge Oviedo



Villa 21 de Barracas en 2010 - Foto: Captura: Jorge Oviedo

Villa 21 de Barracas años 2000 y 2010



Villa 31 de Retiro 2000 - Foto: Captura: Jorge Oviedo



Villa 31 de Retiro 2010 - Foto: Captura: Jorge Oviedo

Villa 31 de Retiro años 2000 y 2010

Se mencionan a continuación algunos números de instituciones privadas sobre la pobreza.

- La consultora Ecolatina (fundada por Roberto Lavagna) indicó que en 2009 la pobreza aumentó y llegó al 31,2% mientras que la indigencia se ubicó en 11,2%. Se estimó que en la Argentina hay 12.534.000 pobres y 4.507.000 que ni siquiera adquieren Canasta Básica Alimenticia.
- El Centro De Estudios Distributivos, Laborales y Sociales de la Universidad de La Plata asegura que la pobreza es del 23% en el 2009.
- La consultora Idesa (Instituto para el Desarrollo Social Argentino) mostraba que la población de hasta 18 años de edad ascendía al 41 %; en la población entre 19 y 60 años la incidencia era del 22%; y entre los mayores de 60 años la pobreza llegaba al 12%.
- El Instituto de Estudios y Formación de la Central de Trabajadores Argentinos, fijó en la pobreza al 37,5% de los chicos y jóvenes menores de 18 años –es decir, 6,30 millones de personas- que habitan los centros urbanos de la Argentina.

Aunque es cierto que los años entre 2003 y 2007 vivieron un crecimiento económico con mejoras en los indicadores sociales, los problemas se han ido sucediendo: el aumento del ritmo inflacionario desde 2006; el estancamiento en la creación de empleos a partir del segundo semestre de 2007; los resultados económicos y sociales no deseados generados a partir de la política agropecuaria durante gran parte del año 2008; y, por último, el inevitable aunque moderado efecto recesivo de la crisis financiera internacional sobre la actividad interna, las finanzas públicas y las expectativas de inversores y consumidores. Ante la ausencia de estadísticas oficiales confiables, se buscará el contexto de la pobreza en Argentina en el informe del Barómetro de la Deuda Social Argentina elaborado por la Universidad Católica Argentina.

Según la UCA, la pobreza rondaría entre un mínimo de un 25,6% y un máximo de un 29,6%, y la indigencia, entre un 9,3% y un 10,9%. Las diferencias se deben a los precios e inflación tomados para definir el costo de las canastas y los ingresos; mientras el gobierno prevé que la inflación en el 2011 no supere el 9%, para el Instituto de Finanzas Internacionales (la mayor agrupación de bancos del mundo) se espera sea del 30%. Este último dato se encuentra en línea con los datos publicados por las consultoras privadas en el país que rondan entre el 24% y el 30%.

Se expondrán a continuación algunos aspectos de la deuda social para abarcar la pobreza desde un enfoque integral y a la luz de la teoría de las capacidades y no únicamente desde la posibilidad de adquirir la canasta básica.

Acerca de los hábitos de consumo, se verificó qué bien o servicio debió ser resignado a causa de problemas económicos. Más aún se preguntó si el dinero ganado por mes alcanzaba para afrontar los gastos del hogar y ahorrar.

Consumos, gastos o pagos resignados al menos una vez durante el último año por problemas económicos. 2004* y 2007-2009

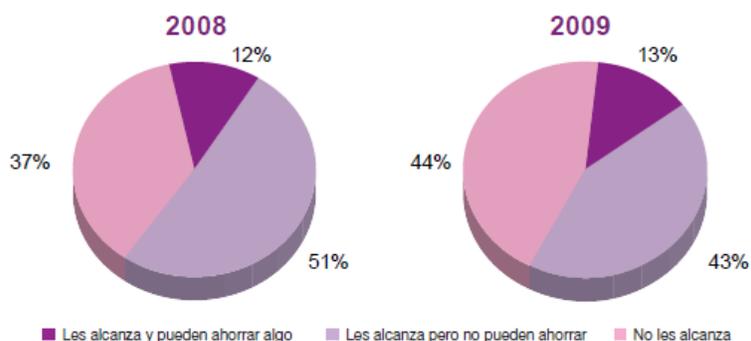
EN PORCENTAJE DE LOS HOGARES

	2004	2007	2008	2009
Comprar menos comida o comida de menor calidad	61%	35% ↓	36% =	55% ↑
Dejar de ir al médico o al dentista	46%	22% ↓	18% ↓	39% ↑
No comprar medicamentos	41%	17% ↓	14% ↓	31% ↑
No comprar ropa aunque le haga falta	63%	38% ↓	37% =	49% ↑
Dejar de realizar actividades recreativas	66%	42% ↓	39% ↓	67% ↑
No pagar o retrasar el pago de impuestos	43%	18% ↓	15% ↓	28% ↑
No pagar o retrasar el pago de servicios públicos	25%	11% ↓	9% ↓	26% ↑

FUENTE: EDSA. Observ. de la Deuda Social Argentina. UCA | *Los datos de 2004 no incluyen Rosario y Paraná.

El dinero que junta por mes le alcanza para afrontar los gastos del hogar - 2008-2009.

EN PORCENTAJE DE LOS HOGARES



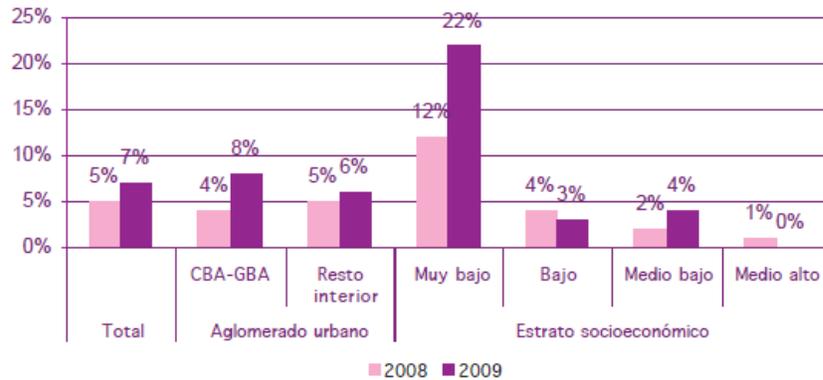
FUENTE: EDSA. Observatorio de la Deuda Social Argentina. UCA.

Se comprobó que todos los bienes y servicios involucrados en la encuesta fueron resignados por un mayor porcentaje en 2009 que en 2007. Con respecto al costo de vida, 44% de los encuestados dijo no poder afrontar los gastos del hogar (contra un 37% en 2008) y, como agravante, el 87% declaró no poseer capacidad de ahorro alguna. De este último dato se desprende que la gran mayoría de la población no sólo se encuentra en una situación vulnerable, sino que tampoco cuenta con los medios para lograr mejorar su situación.

El indicador perceptual de riesgo alimentario también experimentó un incremento interanual (40% de variación) llevándolo del 5% de los hogares en 2008 al 7% en 2009. El mayor deterioro se registró en el área metropolitana CBA-GBA en donde se duplicó. A su vez, el mayor impacto se sintió fundamentalmente en los sectores más bajos de la sociedad (12% de los hogares del estrato muy bajo estaban en riesgo alimentario en 2008 frente el 22% en 2009).

Hogares con riesgo alimentario. 2008-2009

EN PORCENTAJE DE LOS HOGARES



FUENTE: EDSA Observatorio de la Deuda Social Argentina. UCA

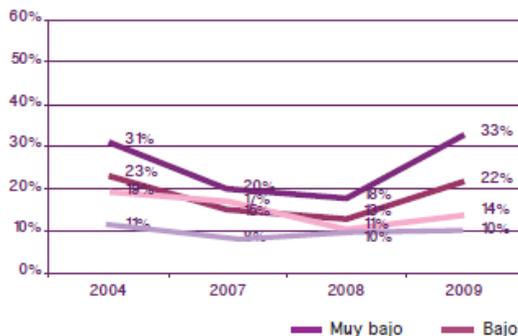
En lo que hace a los requerimientos habitacionales y del trabajo, el informe revela que el porcentaje de hogares con temor a perder la vivienda por falta de pago u ocupación irregular se incrementó de 13% al 19% entre 2008 y 2009, mientras que las personas con temor a perder su empleo treparon del 24% al 30% en el mismo período

Asimismo, en lo que respecta a la distribución de estos dos indicadores según el nivel socioeconómico de la población, el incremento en la percepción acerca de la posibilidad de perder la vivienda fue mayor en los sectores de bajos recursos (1 de cada 3 hogares del estrato muy bajo temen quedarse sin su vivienda) mientras que los sectores medios altos fueron quienes evidenciaron un mayor incremento interanual en la proporción de aquellos con temor a perder su trabajo. No obstante ésto, se destaca que para 2009 casi la mitad de la población del estrato muy bajo teme quedarse sin trabajo mientras que el año anterior dicho porcentaje se ubicaba en el 35%.

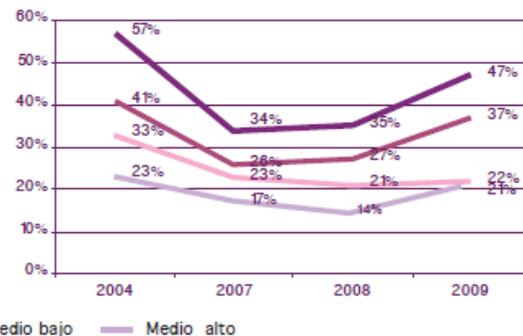
Temor a perder la vivienda y el empleo según estrato socioeconómico. 2004* y 2007-2009

(EN PORCENTAJE DE HOGARES -VIVIENDA- Y DE POBLACIÓN OCUPADA - EMPLEO-)

Temor a perder la vivienda



Temor a perder el empleo



FUENTE: EDSA Observatorio de la Deuda Social Argentina. UCA * Los datos de 2004 no incluyen Rosario y Paraná.

Los resultados arrojados por el estudio de la deuda social de la UCA muestran actualmente un deterioro de las condiciones sociales del país. En este sentido, se comprueba que los cambios regresivos han sido más intensos entre los hogares más pobres, los trabajadores vinculados a la economía informal que son a quienes se pretende abordar y asistir desde el microcrédito.

3.1.2 Asistencialismo

El asistencialismo es la deformación de la asistencia, obligación que contraen los gobiernos con sus ciudadanos a través de una constitución por la cual se señala el carácter de dignidad de todo ser humano sin distinciones de ningún tipo.

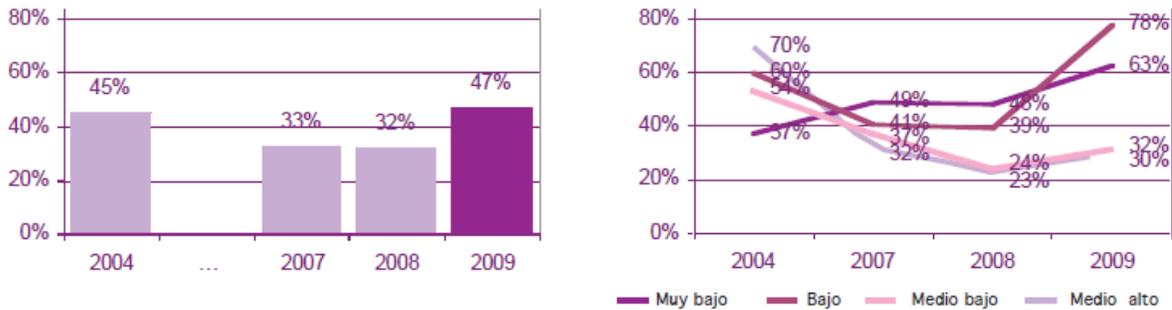
El asistencialismo crea una clara situación de dependencia del individuo o grupos que lo reciben, que no promueve la dignidad, el desarrollo de proyectos, etc. La persona, dicho en términos simples, se “aburguesaría” en una comodidad alienante.

La investigación sobre las partidas sociales que realizó la Fundación Siena, menciona como el Gobierno pasó de manejar \$ 85.397 millones en 2007 a los actuales \$ 227.478 millones que ofrecen las proyecciones del 2011. Sin embargo, destaca que los niveles de pobreza no han disminuido a pesar de este incremento. La inflación y un reparto discrecional en las partidas influyeron significativamente en el estancamiento de los estos niveles de pobreza. Zamagni, profesor de la Universidad de Bologna y asesor papal en cuestiones sociales, enuncia que si las políticas sociales se basan en el asistencialismo como enfoque central, "se produce endógenamente más de lo que se quiere combatir". En otras palabras: más pobreza.

Nuevamente, el estudio de la UCA brinda luz sobre el asunto midiendo la autonomía que la gente considera tener sobre su vida. Dicho de otro modo, detectando las creencias según las cuales las personas no son dueñas de sus acciones sino que éstas, como diversos aspectos de su vida, están controlados por agentes externos (identificables o no), habiendo escasa o nula posibilidad de intervenir para modificarlas. El asistencialismo y la masificación de la persona incrementan este índice, con mayor impacto en las clases más bajas.

Ante todo la política social permanente tiene que estar orientada a igualar oportunidades. Esto es particularmente claro cuando se trata de personas en edad de trabajar, para quienes los subsidios crónicos al desempleo son destructivos de una cultura del trabajo. Si queremos subsidiar, subsidiemos la capacitación laboral y el empleo, pero no el desempleo. Las políticas asistenciales permanentes se justifican solamente en aquellas poblaciones vulnerables (ancianos y niños) y siempre que no tengan una familia en condiciones de darles una asistencia mínima. En el caso de los niños tiene que ser además un instrumento que asegure la asistencia y el esfuerzo escolar.

Adhesión a creencias de control externo en el total de la población adulta y según estrato socioeconómico. 2004* y 2007-2009.



FUENTE: EDSA Observatorio de la Deuda Social Argentina. UCA * Los datos de 2004 no incluyen Rosario y Paraná.

El clientelismo político es uno de los problemas del asistencialismo, pero no el único. Sea clientelista o universal, el asistencialismo perpetúa la dependencia mental y atrofia la capacidad de los asistidos para convertirse en ciudadanos responsables de su futuro. La solución pasa por limitar el asistencialismo a programas de emergencia que acoten sus incentivos perversos y orientar la política social a enseñar a pescar, en lugar de regalar pescado. La educación de calidad y la inversión que crea empleo son el único camino para disminuir la pobreza.

3.1.3 Villas en la CABA

Según datos actuales del Gobierno porteño, unas 200 mil personas residían en villas en 2010, lo que representa casi el 7% de la población de toda la Capital, porcentaje que en los últimos veinte años prácticamente se mantuvo estable.

Podríamos definir las villas de emergencia como ocupaciones irregulares de tierra urbana vacante que:

a) Producen tramas urbanas muy irregulares. Es decir no son barrios amanzanados, sino organizados a partir de intrincados pasillos, donde por lo general no pueden pasar vehículos.

b) Responden a la suma de prácticas individuales y diferidas en el tiempo a diferencia de otras ocupaciones que son efectuadas planificadamente y en una sola vez.

c) Las viviendas son construidas con materiales de desecho. Con el tiempo algunos habitantes construyen sus casas de mampostería. Sin embargo, el resultado son siempre viviendas precarias (Bellardi - De Paula, 1986)

d) Poseen una alta densidad poblacional. (en parte a como consecuencia de a), b) y c)

e) Generalmente cuentan con buena localización, en relación a los centros de producción y consumo, en zonas donde es escasa la tierra.

f) En la Capital Federal se asentaron en tierras de propiedad fiscal.

g) Los pobladores las consideraban en sus orígenes un hábitat transitorio hacia un "posible" y anhelado ascenso social.

h) Los pobladores son trabajadores poco calificados o informales. Su inserción laboral responde a la etapa de industrialización sustitutiva de Argentina. La migración rural-urbana que acompañó y permitió este proceso hizo que éstos provengan en su mayoría del interior del país (en menor medida, y luego de los 60, de países limítrofes) lo que hace que muchos identifiquen "villeros" con "provincianos". Lógicamente nos estamos refiriendo a los habitantes originarios: con los años aparecen las nuevas generaciones nacidas en las villas. Complementó la composición social de los villeros pobres urbanos y recientemente los llamados "nuevos pobres".

i) Sus habitantes son portadores de adscripciones estigmatizantes por parte de la sociedad de su entorno. Así aparecen apodos con connotación peyorativa como "cabecitas negras", "villeros", "negros villeros", etc. (Ratier, 1972)

j) Por último, aunque parezca obvio, los habitantes corresponden a sectores de bajos recursos, con incapacidad económica de acceder a una vivienda a través del mercado.

Este proceso se observa tanto en la Capital Federal como en el Gran Buenos Aires (o en las conurbaciones de las grandes ciudades del interior, como Córdoba y Rosario). Los pobladores son tanto sectores que son absorbidos por el nuevo modelo productivo (asalariados) como aquellos que quedan fuera de éste (cuentapropistas, desocupados, subocupados).

Se brinda a continuación una ubicación, nombre y delimitación de las villas ubicadas en la CABA.

Nombre	Delimitación	Barrio
Asentamiento Morixe	Gral. Martín de Gainza, Estadio Arquitecto Ricardo Etcheverri, Avenida Avellaneda, Puente provisorio de conectividad vial y emplazamiento, Ferrocarril Domingo Faustino Sarmiento	Caballito
Bajo AU7	Parque de La Ciudad, Av.Roca, Av.Lacarra, Destacamento Pol.Montada	Villa Soldati
Calacita	Barros Pazos, Lacarra, B.y Ordoñez, Laguna	Villa Soldati
Carrillo	Mariano Acosta, Castañares, Lacarra	Villa Soldati
Piletones	Lacarra, B. Pazos, Parque Indoamericano, Lago Soldati	Villa Soldati
Villa 1-11-14	Av. P. Moreno, Varela, Club DAOM, Riestra, A. De Vedia	Flores
Villa 3	Av. M. Acosta, Somellera, Lacarra, A. M. Janner	Villa Soldati
Villa 6	Av. Dellepiane Norte, Av.Escalada, Echeandía, Mozart	Parque Avellaneda
Villa 13 Bis	Av. Castañares, Av. Carabobo, Lautaro, Zelarrayan	Parque Chacabuco
Villa 16	Madariaga, Timoteo Gordillo, Lisandro de la Torre, Tabaré	Villa Riachuelo
Villa 17	J.L.Suarez,Echeandía,Saladillo, Zuviría	Villa Lugano

Villa 15	Av. Piedrabuena, Av. Eva Perón, M. Leguizamón y Rucci, Crisóstomo Álvarez	Villa Lugano
Villa 19	Gral. Paz, Av. Dellepiane Norte, FF. Belgrano, Fbca. INTA	Villa Lugano
Villa 20	Av. Cruz, Larraya, B y Ordoñez, Miralla, FF. Belgrano, Av. Escalada	Villa Lugano
Villa 21-24	Luna, Riachuelo, Iguazú, C.S/nombre, Iriarte, FF. Belgrano	Barracas
Villa 26	Riachuelo, Perdriel, Villarino, Sta. Elena	Barracas
Villa 31	Calle 4,5,8,10,9, FF.San Martín, AU9, Edificio Correo	Retiro
Villa 31 Bis	Villa 31, FF. San Martín, Calle 4	Retiro
Villa Dulce	J.L.Suarez,Echeandía,Saladillo, Zuviría	Villa Lugano
Villa Rodrigo Bueno	Entre la Av. España, la Reserva Ecológica y la ex Ciudad Deportiva Boca Juniors	Puerto Madero
Zavaleta	Av. A. Alcorta, C.S/Nombre, Av.Zavaleta, Av.Iriarte,CEAMSE	Nueva Pompeya

3.1.4 Contexto laboral

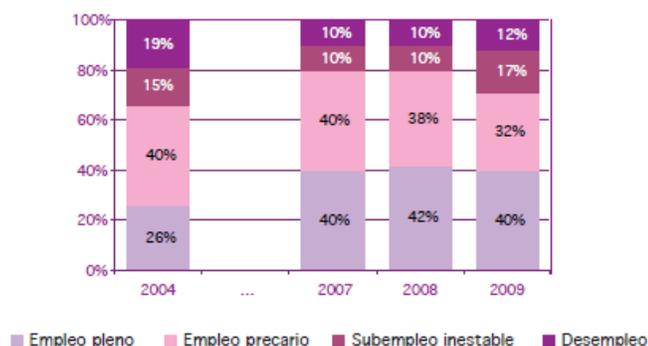
Luego de cinco años de crecimiento sostenido, la crisis del 2008-2009 impactan ya en un retroceso en la calidad y el nivel de empleo, afectando sobre todo a los grupos sociales más vulnerables. Nuevamente, tomaremos como fuente de información el informe acerca de la situación laboral en la coyuntura 2008-2009 elaborado el Observatorio de la Deuda Social (EDSA) de la Universidad Católica Argentina.

La desaceleración en el ritmo de creación de empleo y, más tarde, la retracción económica local e internacional, durante 2007-2008, generaron un incremento de la desocupación alcanzando un 12% en mayo de 2009. Al mismo tiempo, en esta coyuntura, aumentó la proporción de empleo de baja calidad: los trabajadores con empleos precarios o con subempleo inestable constituyeron aproximadamente un 55% del total de los ocupados lo que muestra un punto de inflexión en la generación de empleo de calidad observado en los anteriores relevamientos de la EDSA.

En definitiva, la involución de las economías regionales, consecuencia del conflicto agrario, posiblemente generó una destrucción de empleos con derechos plenos y un relativo aumento de empleos de baja calidad tanto desde el punto de vista de la precariedad como desde la continuidad laboral.

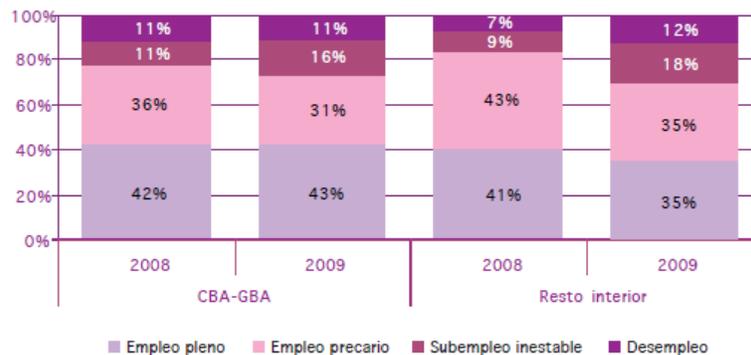
Calidad de inserción laboral. 2004* y 2007-2009

EN PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA



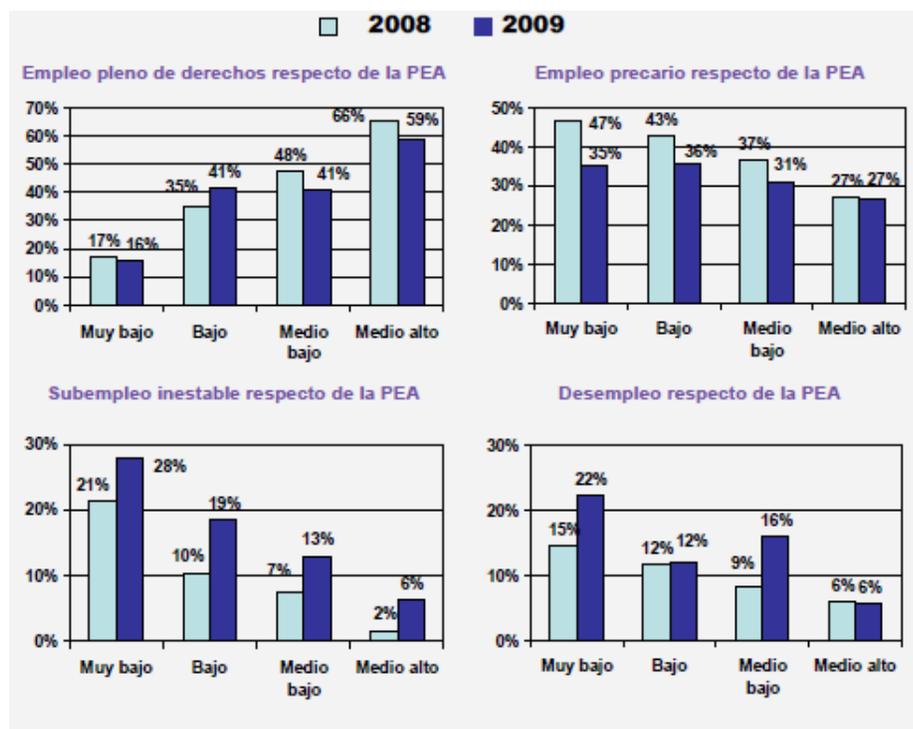
La apertura por estrato de la población económicamente activa (PEA) pone en evidencia la brecha entre los estratos socioeconómicos más altos y los de menores ingresos. Así, mientras el porcentaje de la población con empleo pleno de derechos aumenta en función de la mejora del estrato socioeconómico, el empleo precario y el subempleo inestable disminuyen.

Calidad de inserción laboral según aglomerado urbano. 2008-2009 EN PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA



FUENTE: EDSA Observatorio de la Deuda Social Argentina. UCA

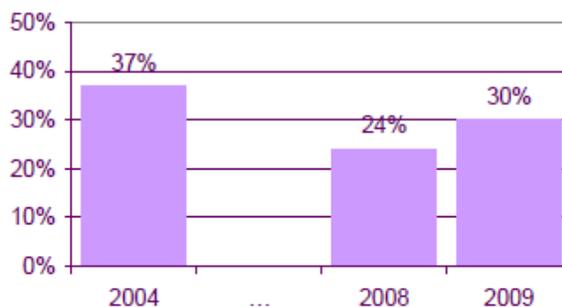
Se observa en los niveles más bajos que al 2009 la mitad de la población de muy bajos recursos se encontraba desempleada o con un subempleo inestable. Únicamente el 16% de la población objetivo del presente trabajo se encuentra con un empleo digno.



FUENTE: EDSA Observatorio de la Deuda Social Argentina. UCA

Más aún, el temor de aquellos con empleo pleno a perderlo se incrementó un 6% entre 2008 y 2009. La consecuencia es una mayor inseguridad e inestabilidad en la población, estrechamente vinculado con su capacidad (o incapacidad) de planificar a mediano y largo plazo.

Porcentaje de ocupados con temor a perder el empleo 2004-2009



FUENTE: EDSA. Observatorio de la Deuda Social Argentina. UCA | *Los datos de 2004-2006 no incluyen Rosario y Paraná.

Resumiendo, se evidencia que las crisis, tanto la nacional como la internacional, impactaron en el mercado de trabajo deteriorando las condiciones laborales de casi la totalidad de los trabajadores cortando un ciclo de expansión económica que generaba empleos de calidad. Este impacto, continuando con las lamentables lógicas del mercado, se evidencia en mayor medida en los estratos de menor nivel socioeconómico generando una pérdida en las mejoras obtenidas luego de la crisis de 2001.

Es en este contexto donde salen a la luz las ventajas del trabajo independiente en relación al empleo asalariado y el microcrédito emerge como herramienta para responder al deterioro de las condiciones de empleo. Yunus menciona las siguientes ventajas del trabajo independiente para los sectores más vulnerables:

1. Los horarios son flexibles y se pueden adaptar a la situación familiar. Las persona deciden si trabajan a tiempo completo, o parcial si enfrentan dificultades temporales, o incluso si abandonan un tiempo su negocio para asumir un trabajo asalariado.
2. El trabajo independiente conviene especialmente a los que conocen la realidad de la calle y tienen más cualidades prácticas que conocimientos libresco o competencias técnicas. Eso significa que los analfabetos y los pobres pueden explotar sus puntos fuertes en lugar de verse disminuidos por sus debilidades.
3. Puede transformar un pasatiempo en un empleo remunerado.
4. Da una oportunidad a los que tienen dificultades para adaptarse a una jerarquía rígida.

Se expone a continuación la estructura de empleo y remuneración según tipo de relación laboral (2006) resaltando las conclusiones más importantes.

	Total Ocupados (en miles)	En % del Total	Ingreso de bolsillo (en pesos)	Ocupados en empresas de menos de 5 empleados (en miles)	En % del Total < 5 empleados
FORMALES					
Patrones	610	4%	2,108	506	8%
Cuentapropistas profesionales	430	3%	1,581	357	6%
Asalariado privado registrado	4,397	31%	1,274	660	10%
Asalariado público	2,145	15%	1,252		0%
<i>Subtotal</i>	<i>7,582</i>	<i>54%</i>	<i>1,352</i>	<i>1,523</i>	<i>24%</i>
INFORMALES					
Cuentapropistas no profesionales	2,306	16%	647	2,306	37%
Asalariado privado no registrado	4,091	29%	535	2,332	37%
Sin salario (familiares, etc.)	151	1%		151	2%
<i>Subtotal</i>	<i>6,548</i>	<i>46%</i>	<i>562</i>	<i>4,789</i>	<i>76%</i>
TOTAL	14,130	100%	986	6,312	100%

Fuente: Elaboración propia en base a Boletín de Empleo y Desarrollo Social (UCA) e INDEC-EPH tercer trimestre de 2006.

- Existe una marcada disparidad de remuneraciones según la formalidad de la relación; los ingresos laborales de los informales representan en promedio sólo el 42 % de las remuneraciones del sector formalizado.
- Además de la falta de cobertura social, los ingresos promedio del sector informal significan apenas un 70 % del salario mínimo legal (\$ 800.-).
- Existe una alta concentración de la informalidad en el segmento de emprendimientos con menos de 5 empleados (sólo el 10% se encuentra formalizado) que representa el 76 % de los puestos laborales.
 - El 49 % de los informales de este segmento corresponde a cuentapropistas no profesionales -también denominados “sin capital” en algunos estudios especializados-, entre los que se encuentra una elevada proporción de los clientes actuales de las IMF argentinas.⁴⁶
 - El 51% restante corresponde a trabajadores sin salario y asalariados no registrados;

Aunque estos valores son del 2006, no hay políticas que hagan pensar en grandes cambios al día de la fecha. La irrupción en gran escala del fenómeno de la informalidad en nuestro país, y su marcada correlación con índices inéditos de pobreza, requiere la revisión de algunos paradigmas tradicionales en materia de coberturas sociales y sus respectivos esquemas de financiamiento.

3.2 Instituciones de microcrédito en la CABA

3.2.1 Diversos modelos

Se tomará para el relevamiento de las actuales Instituciones de Microfinanzas (IMFs) del país y sus principales indicadores de desempeño el mapeo del 2010 llevado a cabo por la Red Argentina de Instituciones de Microcrédito (RADIM) y la fundación ANDARES. Los datos completos de dicho informe pueden encontrarse en el anexo C.

Para comenzar, se registraron operando en Argentina 42 IMFs, las cuales utilizan de manera prevaeciente la metodología de préstamo individual (23), mientras que 14 otorgan microcrédito en grupos solidarios (este es el grupo que más varió respecto al mapeo de Diciembre 2009) y las 5 restantes, bancos comunales. Se explicarán más en detalle dichas metodologías.

Grupos solidarios

Es un conjunto entre cinco y ocho personas, unidas por un vínculo común, generalmente vecinal o de amistad, que se organizan en grupo con el fin de acceder a un servicio de crédito (Otero, 1988). Los grupos solidarios son los que originalmente utilizan la presión social como garantía para la devolución del préstamo. Esto es debido a que la forma de otorgar los préstamos se hace de forma secuencial, a medida que se van devolviendo los anteriores. Si una persona del grupo no puede hacer frente al pago, pone en riesgo la continuidad del préstamo, no solo para él sino para el resto de sus compañeros. De esta forma entra en juego la presión social y se desatan una serie de mecanismos solidarios y de organización de grupo, ya que la responsabilidad del pago recae, no en la persona individual, sino en el grupo en su totalidad.

Bancos comunales

Esta metodología fue propuesta en la década de los 80 en los Estados Unidos por Jonh y Maragarita Hatch, con la intención de crear un instrumento para realizar actividades generadoras de ingreso, promover el ahorro y facilitar el apoyo mutuo entre grupos de 30 a 50 personas. Esta propuesta generó la Fundación para la Asistencia Comunitaria Internacional (FINCA).

Algunos aspectos considerados en FINCA y en otros Bancos Comunales consiste en:

- La formalización de un grupo entre 20 a 40 personas a través de una asamblea, donde todos participan democráticamente y eligen un comité el cual será el que realizará funciones administrativas.
- Este banco funcionará como intermediario para otorgar los créditos a la población objeto, aquella que carece de oportunidades para obtener recursos financieros a través de los medios tradicionales (por ejemplo la Banca Comercial, Mesas de Dinero, etc.).
- La captación de recursos del banco comunal puede ser por aporte inicial de los miembros (por ejemplo: 20%), en calidad de ahorro recibiendo así un pequeño beneficio. Pero también el origen de los recursos puede ser por la transferencia en calidad de fondo por parte de un grupo de empresas privadas o por un ente gubernamental como estrategia de política social.
- En general los bancos comunales tienen entre sus programas promover el ahorro, se exige un porcentaje mínimo del monto otorgado.
- Entre los miembros del Banco se da una distribución parcial de las utilidades.

Como los Bancos Comunales son mecanismos de financiamiento no convencionales, tiene el inconveniente de que carece de representación legal.

Préstamos individuales

Préstamo solicitado de forma individual, al término del cual, el beneficiario debe haber pagado el capital inicial más los intereses generados durante el período de vida del préstamo. En este caso, la responsabilidad recae en el propio individuo, no perteneciendo a otros grupos que deban responder por él como en los casos anteriores. Con este tipo de préstamos al contrario que los anteriores, se reduce el riesgo de insolvencia de algún miembro en caso de pertenecer a un grupo, pero también hay un riesgo evidente por el hecho de no contar con mecanismos solidarios que puedan hacer frente al pago del préstamo, en caso que el prestatario haya tenido problemas para efectuar el pago.

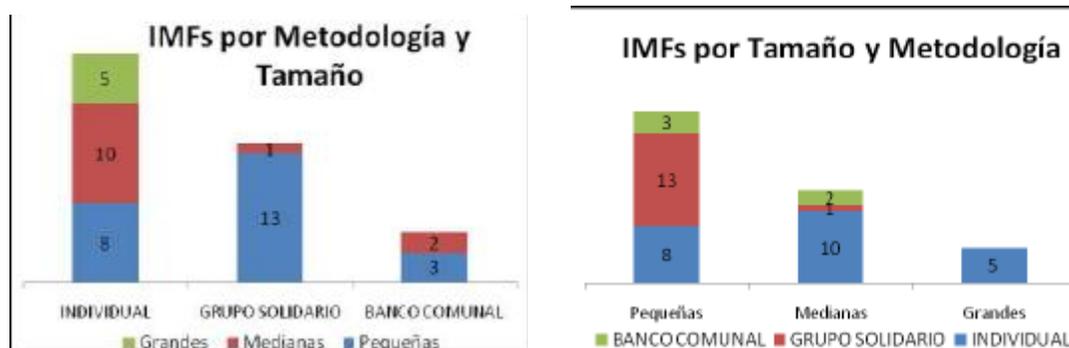
3.2.2 Resultados – Informe RADIM y Andares

El total de la cartera bruta a Junio de 2010 fue de \$ 162,5 millones, mostrando un crecimiento del 15% respecto a Diciembre del 2009, y del 10% en el saldo promedio de crédito (\$ 2.813). Comparando con Junio de 2009, el incremento interanual de la cartera reportada al mapeo fue del 44 % y el saldo promedio de 37%.

El número de clientes fue creciendo hasta llegar a 57.779. En términos de productividad se observa una leve mejora en la cantidad de clientes por empleado o asesor y un aumento mayor en la relación cartera por empleado, lo que condice con el aumento del saldo promedio del crédito.

La cartera en mora mayor a 30 días siguió disminuyendo, pasando de 5,99 % en Diciembre 2009 a 5,05%.

Las 5 IMFs más grandes, aquellas cuya cartera bruta a junio 2010 superaba los \$ 8 millones, representan el 74% de la cartera total y un 44% del total de los clientes, alcanzando un saldo promedio de crédito de \$4.791 que más que triplica el saldo promedio de las IMFs medianas (\$ 1.424). Las IMFs medianas, aquellas cuya cartera bruta a junio 2010 estaba comprendida entre \$ 1 millón y \$ 8 millones, tienen el mejor indicador en términos de prestatarios por empleado, alcanzando los 86 prestatarios, principalmente aportados por las IMFs que trabajan con la metodología de Banco Comunal.



En cuanto a las IMFs pequeñas, como la que se pretende desarrollar en este trabajo, se observa que el grupo solidario es la metodología más utilizada. El crédito promedio de estas instituciones es de \$892.

3.3 Acción social de la Iglesia

3.3.1 Cáritas

Cáritas Argentina lleva adelante la pastoral caritativa de la Iglesia Católica. Anima, coordina y organiza dicha pastoral procurando generar y dar respuestas integrales a las problemáticas de la pobreza desde los valores de la dignidad, la justicia y la solidaridad.

Busca promover:

- el sentido comunitario, para que todos asuman los deberes de justicia y caridad.
- el esfuerzo de los más pobres como protagonistas activos de su propio desarrollo personal, familiar y comunitario.
- la formación integral de quienes suman su compromiso de servicio en la caridad.

La Pastoral Caritativa, lleva adelante la evangelización de las relaciones sociales, como una de las dimensiones esenciales de la pastoral orgánica de la Iglesia.

De aquí surge la identidad y misión de la institución que es la de manifestar el amor preferente de Jesús por los pobres, alentando y encauzando este amor en la comunidad.

En relación a la misión, se procura diariamente generar y promover conciencia solidaria invitando a la sociedad toda a encontrarse en la acción de compartir y así construir una realidad más justa.

La misión de Cáritas compromete a ser testimonio de una solidaridad concreta. En muchas ocasiones exige la denuncia de la dolorosa realidad del pueblo que reclama justicia y paz. Que también clama por los efectos de la exclusión, por la marginalidad y la violencia, sufre por la falta de trabajo y por las familias que no tienen posibilidades de alimentar a sus hijos y por tantos otros problemas que aquejan a nuestros hermanos más pobres.

Identidad

Como Iglesia, Cáritas lleva adelante su tarea evangelizadora a través de la pastoral caritativa, haciendo especial hincapié en la generación de acciones que favorezcan la promoción humana, rescatando como valor esencial el espíritu de solidaridad y justicia y desarrollando cada actividad a la luz del Evangelio.

Son acciones de promoción aquellas que apuntan a que quienes atraviesan situaciones de necesidad puedan transformar sus condiciones de vida. Partiendo

de la valoración del hombre como sujeto de su propio desarrollo, estas acciones se canalizan a través de programas o proyectos que suponen la participación activa de las personas o comunidades involucradas. Más que para ellos, se trabaja con ellos.

La Acción Pastoral Caritativa

Buscando la verdadera dignificación del hombre, Cáritas se centra en tres momentos claves para llevar adelante su misión:

- **Asistencia:** es lo primero que aparece para aliviar el dolor de los que sufren, lo que la Iglesia siempre denominó obras de misericordia: dar de comer, vestir, cuidar al enfermo, etc. El desafío de esta tarea es también alentar a las personas necesitadas en el ejercicio de sus derechos como miembros de la comunidad humana.
- **Promoción:** refleja la concepción de la Iglesia sobre la persona como hija de Dios y capaz de ser sujeto de su propio desarrollo. Cuando desde Cáritas se trabaja en la promoción social se pasa de la atención individual a la atención de grupos que comparten necesidades y encuentran juntos soluciones comunes: generación de pequeñas iniciativas, proyectos, etc. De este modo las mejoras en las condiciones de vida son más lentas, pero más sustentables.
- **Caridad transformadora:** proclamada por la Iglesia desde la búsqueda de un mundo de hermanos, apunta a reformar las estructuras injustas de pecado. A partir de preguntarse por las causas de la pobreza y realizar acciones sobre esas causas, trata de producir cambios en toda la sociedad para acercarnos al Proyecto de Dios. Promover la animación de la caridad transformadora, impulsa a la reflexión y la formación de la conciencia social.

La asistencia, la promoción y la caridad transformadora nunca se oponen entre sí, sino que son momentos distintos de un mismo camino, que conduce a la liberación cristiana y a la construcción de la civilización del amor.

Los principales destinatarios de la misión de Cáritas son los pobres, procurando que crezcan en dignidad y sean protagonistas de su propio desarrollo. En consecuencia, a partir de las diversas temáticas que se abordan, todo el accionar de Cáritas es, ante todo, promocional en el más pleno sentido del término. Por eso, siempre será importante que todas las acciones impliquen una dimensión educativa y generen una verdadera cultura del trabajo.

En la misma dirección, Cáritas se dirige a las personas fortaleciendo sus vínculos más próximos: la familia, donde exista, o los vínculos humanos que más se le aproximen. La convicción con que Cáritas actúa es que la persona es ser social y no puede crecer si no fortalece sus vínculos.

Cáritas actúa significativamente. Esto quiere decir que si bien trata de ser eficaz, dicha eficacia no busca ser prioritariamente cuantitativa. Cáritas no pretende

sustituir la acción o las instituciones propias del Estado ni de ninguna ONG. Desea realizar signos (obrar como lo haría Jesús) que sean eficaces y, si fuera posible, que se constituyan en modelos a seguir.

Uno de los focos de acción de Caritas es el trabajo. Muchas familias aún no cuentan con un ingreso estable, propio del asalariado, que les permita encarar con alivio y serenidad la vida cotidiana, desarrollar las potencialidades personales y soñar con un futuro mejor. La Economía Solidaria, basada en el microemprendimiento familiar o comunitario, en el trabajo doméstico, en los servicios comunitarios, en las cooperativas y empresas autogestionadas, paulatinamente fue superando los desafíos del mercado, constituyéndose como una alternativa desde el interior de las relaciones comerciales.

Como objetivos en el abordaje del trabajo Caritas Argentina enuncia:

- Acompañar procesos de organización comunitaria y fortalecimiento de experiencias de desarrollo a través de asistencia técnica y capacitación que potencien las acciones de promoción humana, teniendo en cuenta tanto la mirada del beneficiario de las Cáritas como los referentes temáticos diocesanos y parroquiales.
- Diseñar propuestas de articulación que fomenten estrategias asociativas de compra de insumos, de producción, de comercialización y capacitación.
- Rediseñar espacios políticos de concertación e incidencia, tanto a nivel comunitario, local, regional, provincial, o nacional.
- Impulsar estrategias de articulación con organismos gubernamentales de manera tal que las distintas experiencias que viene desarrollando Caritas Argentina a lo largo del país sean un aporte al desarrollo, elaboración y ejecución de políticas públicas.

El proyecto de microemprendimientos surgirá inmerso bajo el paraguas de Caritas al ser un grupo que obrará desde y en una parroquia. El abordaje integral de la pobreza se encuentra alineado con los lineamientos de Caritas en cuanto al trabajo y a la búsqueda de soluciones integrales para la pobreza.

Los tres puntos que Caritas busca promover encuentran su lugar en el proyecto buscándose la promoción del hombre y de la comunidad en la que se trabaje, mediante el esfuerzo y la revalorización de la cultura del trabajo, y apoyado en la formación de todos sus miembros –en especial de los tutores-.

Se trabajará especialmente desde los momentos de promoción y caridad transformadora.

3.4 Marco Legal

Los obstáculos principales para el acceso de los sectores sociales de bajos ingresos a los servicios financieros modernos consisten en su carencia de activos patrimoniales –o al menos en su falta de registro legal-, y en la típica informalidad fiscal e impositiva en que se desenvuelven. La actividad microfinanciera a nivel mundial apunta justamente a proveer una metodología que contribuya a la superación de esas asimetrías.

Hoy las microfinanzas en Argentina enfrenten una situación difícil dado que se encuentran entre la informalidad y las leyes del sistema financiero tradicional, y ambas alternativas atentan contra su naturaleza y éxito.

Los requisitos de aprobación del BCRA son prácticamente prohibitivos para la formalización de las IMFs. Alguno de los puntos de la Ley N° 21.526 de Entidades Financieras donde se excluye la forma de IMF del sector formal son:

- La enumeración explícita de las entidades autorizadas para captar ahorros y luego prestarlos (bancos comerciales, bancos de inversión, compañías, cajas de crédito, entre otros) en donde las IMF no se encuentran.
- El Banco Central es el ente regulador de dichas entidades y sus requisitos sobre solvencia, liquidez y patrimonio excluyen a las instituciones en cuestión.

Igualmente, debido a la fuerte oferta y demanda de microcréditos y al crecimiento del sector se sanciona en 2006 la Ley de microcréditos (N° 26.117).

3.4.1 Ley Nacional de Microcréditos (26.117) y decreto de reglamentación PEN N° 1.305/06

La ley de microcréditos surge con la finalidad de “estimular el desarrollo integral de las personas, los grupos de escasos recursos y el fortalecimiento institucional de las organizaciones no lucrativas de la sociedad civil que colaboren con el cumplimiento de las políticas sociales” (Art. 1).

Dicha ley tiene por objeto la promoción y regulación del Microcrédito. Entendiéndose por los mismos (Art. 2), préstamos destinados a financiar la actividad de emprendimientos individuales y asociativos de la Economía Social, cuyo monto no exceda una suma equivalente a los 12 salarios mínimo, vital y móvil.

Son destinatarios de los microcréditos (Art. 2) las personas físicas o grupos asociativos de bajos recursos, que se organicen en torno a la gestión del autoempleo, en un marco de Economía Social, que realicen actividades de producción de manufacturas, reinserción laboral de discapacitados, o

comercialización de bienes o servicios, urbanos o rurales y en unidades productivas cuyos activos totales no superen las 50 canastas básicas totales para el adulto equivalente hogar ejemplo, cifra actualizada por el INDEC, por puesto de trabajo.

Acorde a la ley, son instituciones de microcréditos las asociaciones sin fines de lucro: asociaciones civiles, cooperativas, mutuales, fundaciones, comunidades indígenas, organizaciones gubernamentales y mixtas, que otorguen microcréditos, brinden capacitación y asistencia técnica a los emprendimientos de la Economía Social.

Según el Decreto Reglamentario, el concepto de microcrédito se refiere a aquellos préstamos que permitan, a emprendedores, contar con un capital de giro destinado a financiar la actividad de emprendimientos productivos y de comercialización de bienes y servicios, individuales o asociativos, en el marco de las acciones promovidas por el plan nacional de desarrollo local y economía social “manos a la obra”.

Serán considerados destinatarios del “Programa de promoción del microcrédito para el desarrollo de la economía social” las personas físicas de escasos recursos, cuyos emprendimientos formen parte de programas integrales de desarrollo local, para su reinserción laboral, apoyados por las Provincias, los Municipios y/o el Ministerio de Desarrollo Social. Se tendrá especial atención sobre personas o grupos asociativos con capacidades diferentes.

Más aún, el decreto enuncia que las Instituciones de microcrédito contempladas en el artículo 2º de la Ley Nº 26.117 serán organizaciones gubernamentales o no gubernamentales que registren antecedentes en la ejecución y administración de programas sociales de promoción, prevención, desarrollo comunitario y seguridad social, o consorcios de gestión de acuerdo a lo establecido en la Resolución Nº 2618/04 del Ministerio de Desarrollo Social.

Nuevamente, el enmarcar la ley en el accionar y la arbitrariedad del Ministerio de Desarrollo Social, vuelve a acentuar el carácter asistencialista de las acciones del gobierno.

3.4.2 Marco fiscal de los cuentapropistas

En nuestro país rige el Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (Monotributo). La Ley Nº 25.865 del año 2004 estableció un régimen especial para los monotributistas pertenecientes a la escala más baja, denominado “Monotributo Social”, que exige la inscripción previa en el Registro de Efectores Sociales del Ministerio de Desarrollo Social.

El Monotributo Social es una categoría tributaria permanente, creada con el objeto de facilitar y promover la incorporación a la economía formal de aquellas personas en situación de vulnerabilidad que han estado históricamente excluidas de los sistemas impositivos y de los circuitos económicos. Sus principales características se detallan en el siguiente cuadro.

Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes inscritos en el Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social del Ministerio de desarrollo social	
Tema	Descripción
País	Argentina
Sujetos	Personas físicas, sociedades de hecho y sociedades irregulares (hasta tres integrantes)
Adhesión	Voluntaria
Actividades económicas incluidas	Comercio, Industria, Servicios y Sector Primario de la Economía (agricultura, silvicultura, pesca, minería, etc.)
Contribuyentes incluidos	Facturación anual: \$12000 para las personas físicas y \$36000 para los proyectos sociales (3 integrantes)
Impuestos sustituidos	Impuesto a las Ganancias, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (Activos empresariales)
Recursos de la seguridad social sustituidos	Aportes al SIJIP (Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones) y a las obras sociales (seguro de salud)
Base imponible	Ficta en base a los ingresos brutos y parámetros físicos (superficie afectada a la actividad y energía eléctrica)
Liquidación	Cuota fija por categoría determinada por la legislación diferenciando a los servicios del resto de las actividades económicas.
Período fiscal	12 últimos meses
Obligaciones formales	Declaración jurada: presentación cuatrimestral (solamente si cambia de categoría). Facturación: debe emitirla por sus operaciones pero no otorga crédito fiscal en el IVA y deducibilidad limitada en el Impuesto sobre la Renta para los adquirentes. Registración: No se requiere. Exhibición condición de pequeño contribuyente.
Pago	Exención del componente impositivo y de los recursos de la seguridad social por 24 meses desde la inscripción. Sólo abona el 50% del seguro de salud. Pasados los 24 meses debe abonar la cuota del Monotributo General de forma íntegra.

Recientemente, a través de la Ley 26.223 del 14 de Marzo de 2007, se transforman en permanentes los beneficios del Monotributo Social, otorgados inicialmente por un período limitado de dos años.

La guía del Monotributo Social del Ministerio de Desarrollo Social menciona además que en todos los casos, para incorporarse a esta categoría tributaria la persona debe encontrarse en una situación de vulnerabilidad social.

Los monotributistas sociales, pagando un monto fijo mensual, pueden:

- Emitir factura. En el caso de personas físicas la facturación será personal, de tipo "C". En los proyectos productivos, la factura también será de tipo "C", a través del proyecto. Las cooperativas serán las que facturen en nombre de sus asociados, con factura de tipo "A", "M" o "B".
- Acceder a una obra social.
- Ingresar al sistema previsional (jubilación).
- Ser proveedores del Estado por compra directa.

Los monotributistas sociales no pierden el derecho a la Asignación Universal por Hijo y el derecho rige mientras se mantiene la situación de vulnerabilidad y los requisitos de ingreso.

Inscripción

La inscripción se realiza en la Dirección Nacional de Fomento del Monotributo Social a través del Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social y en los Centros de Referencia del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. Estas dependencias evalúan las solicitudes y, en caso de corresponder, realizan la inscripción. Cabe recordar que el Registro Nacional de Efectores evalúa las condiciones en que se encuentran las personas que solicitan la inscripción, verificando los datos a través de diferentes sistemas de información (SINTYS, AFIP).

Documentación necesaria para la inscripción

- Personas físicas: DNI, LC o LE (adjuntar fotocopia de la 1° y 2° hoja). En caso de ser extranjero deberá presentar hasta la 3° hoja inclusive.
- Proyectos productivos: DNI, LC o LE de cada uno de los integrantes (adjuntar fotocopia de la 1° y 2° hoja). En caso de ser extranjero deberá presentar hasta la 3° hoja inclusive.
- Cooperativas de trabajo:
 - 1- DNI, LC o LE de los asociados (adjuntar fotocopia de la 1° y 2° hoja). En caso de ser extranjero deberá presentar hasta la 3° hoja inclusive.
 - 2- Formulario de inscripción de la cooperativa en la AFIP, fotocopia de la resolución y matrícula del INAES, fotocopia de acta constitutiva, estatuto, nómina de cargos y libro de asociados.

3- Las cooperativas de trabajo (no sus asociados) deberán gestionar en AFIP el CUIT, a través de la inscripción de la cooperativa en el régimen de IVA e impuestos a las ganancias, para luego pedir la exención de este último.

4- Los trámites de las personas físicas y los proyectos productivos ante la AFIP los realiza directamente el Registro Nacional de Efectores.

A pesar de estos avances, el costo de la formalización (pago mensual del Monotributo, Ingresos Brutos, Cargas Sociales), las registraciones, trámites, sujeción a inspecciones y controles eventuales, y hasta incluso el requisito del DNI, hace de este régimen algo privativo para los sectores más marginados.

Argentina presenta además la singularidad del surgimiento relativamente reciente de una informalidad socialmente extendida, y el fenómeno de la marginalidad no es asumido por gran parte de la sociedad, ni de hecho ni de derecho. La pobreza es considerada entonces como un fenómeno accidental y temporario, y en todo caso se intenta diseñar políticas para volver cuanto antes “a ser lo que éramos”. Por este motivo, el cuentapropista informal de bajos ingresos no es vinculado con la pobreza y la exclusión sino, primeramente y ante todo, con la evasión impositiva, la competencia desleal y la ilegalidad.

La lucha contra la informalidad tiene en nuestro país mucho más historia que la lucha contra la pobreza y ello tiene sus consecuencias en las actitudes sociales y en el diseño de las leyes. El modo de promover el blanqueo de la economía en Argentina, cuando una proporción inusualmente elevada de los informales son ahora pobres extremos, supone una nueva y amplia discusión, que -entre otros aspectos- afecta significativamente al sector microcredicio.

3.4.3 Estatuto de Cáritas: relación con el programa de microemprendimientos

Cáritas Argentina es quien en su estatuto permite la acción de grupos parroquiales bajo su figura. Toda acción caritativa desarrollada dentro de un marco de Iglesia cae dentro de la acción de Cáritas.

ARTÍCULO 3º: CÁRITAS ARGENTINA, como organismo de la Iglesia, animará y coordinará la obra caritativa oficial y organizada de la misma, insertada en su pastoral orgánica, a través de formas adaptadas al tiempo y las circunstancias, para lograr el desarrollo integral de todo el hombre y de todos los hombres, con especial preferencia por las personas y por las comunidades más marginadas.

Se observa nuevamente que no se habla de pobreza o de una mejora económica, sino de un desarrollo integral con preferencia por aquellos marginados. Deja también abierta la clase de actividades a desarrollarse hablando de adaptación y mostrando un enfoque flexible a cualquier iniciativa que está alineada con su fin.

El artículo cuarto menciona los medios para alcanzar su objetivo:

- a) Promover y animar en todo el Pueblo de Dios el sentido comunitario, para que todos cumplan los deberes de justicia y caridad en la solución de los problemas de los necesitados;
- b) Promover el estudio de las necesidades sociales, en todas sus formas y causas, para fijar prioridades; y en base a éstas establecer programas y proyectos, teniendo en cuenta la dignidad de la persona humana y los presupuestos de la justicia;
- c) Formar integralmente a todos cuantos colaboran con ella tratando de lograr la mayor eficacia y compromiso en su acción de servicio en la caridad;
- d) Animar y promover los esfuerzos de los necesitados como sujetos del mejoramiento de sus condiciones de vida y del desarrollo del medio en que se desenvuelven;
- e) Animar y promover la incorporación de la juventud, capacitándola para que se integre también ella, a la acción de servicio en la caridad;
- f) Organizar y coordinar la recaudación de medios para la atención de las necesidades sociales, administrando los bienes puestos en común por la comunidad en cuyo nombre actúa;
- g) Promover, crear y animar las obras que se juzguen necesarias según las circunstancias de tiempo y lugar, para el mejor cumplimiento de sus objetivos;
- h) Intervenir por sí y/o en colaboración con otras instituciones, confesionales o no, en programas de asistencia, acción social, desarrollo y promoción.

Se observa como el programa de microcréditos propuesto se alinea con dichos medios quedando validado dentro de la acción de Cáritas Argentina.

El programa de microcréditos podrá utilizar la representación legal de Cáritas definida por el artículo décimo:

ARTÍCULO 10º: La representación legal de CÁRITAS ARGENTINA –Comisión Nacional- ante terceros y organismos estatales será ejercida por el Presidente de la Comisión Episcopal para Cáritas, sin perjuicio de la delegación de funciones que haga en la persona de alguno de los miembros de la Comisión Episcopal y/o Director o de la persona que se designe.

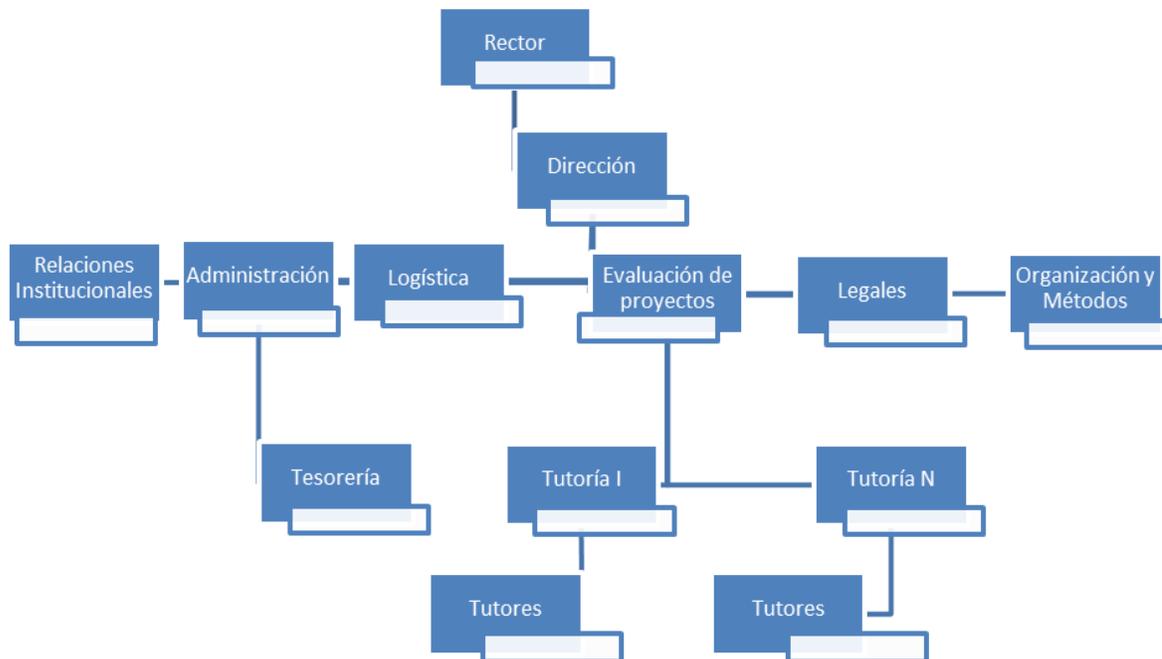
4 Estructura

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso.”

(Peter Drucker)

4.1 Organigrama

Se propondrá para el proyecto un esquema como el siguiente:



Dentro del modelo parroquial que se propone, el rector será el párroco, haciendo el rol del directorio. Las decisiones ejecutivas las tomará el equipo de dirección; dentro de dicho equipo trabajará el representante de Cáritas parroquial. La descripción detallada de cada función se desarrollará en el punto 5.

Cada equipo de tutores estará compuesto por cuatro tutores y un jefe de tutoría. De esta manera, cada miembro del equipo asumirá la responsabilidad de asistir a la villa para el seguimiento de los microemprendimientos un domingo por mes.

El jefe de tutores será en encargado de recopilar dicha información semanalmente y compartirla con todo el equipo para que todos estén al tanto de la situación de los proyectos bajo su tutela. Los jefes de equipos asistirán a la villa tanto como consideren necesario para garantizar la correcta ayuda a las microempendedoras y la ayuda a los tutores a su cargo, fijándose un mínimo de una vez al mes. Además serán estas personas las que tendrán comunicación con los demás sectores de la organización.

Por último, se fomentará la relación horizontal entre los jefes de tutores para poner en común los problemas y el conocimiento adquirido con el correr del tiempo.

4.2 Organización Virtual

La organización funcionará de forma principalmente virtual. Un equipo virtual es un grupo de personas que trabaja en forma interdependiente, con un propósito compartido, más allá de las fronteras del espacio, el tiempo y los límites organizacionales, usando las tecnologías de la información y la comunicación para interactuar.

Dependerá de cada equipo el coordinar las reuniones personales que considere necesarias; se recomendará a cada equipo reunirse una vez por mes y a los equipos de tutores una vez cada quince días. También se realizará cada semestre una reunión general de toda la organización.

Hay dos aspectos que la interacción mediada por la tecnología imprime a los equipos virtuales, aspectos que los hace diferentes de los "cara a cara":

- La brecha tecnológica
- Algunas peculiaridades de la comunicación - la necesidad de reducir la incertidumbre y de suplir con una cuota bastante alta de explicitación, las señales no verbales y de contexto en los mensajes

En un contexto virtual la incertidumbre crece; no es claro si los demás integrantes del equipo están recibiendo el mensaje enviado, si están experimentando algún inconveniente o si deciden ignorarlo. Un artículo del Harvard Management Communication Letter publicado en marzo del 2001, identifica 3 aspectos de la comunicación en los que la virtualidad parece incrementar el estrés:

1. Responsabilidad
2. Confianza
3. Adaptabilidad

Garantizar la responsabilidad

Los equipos virtuales suelen comenzar con un fuerte énfasis en las responsabilidades individuales. En general es difícil superar el individualismo sobre todo teniendo en cuenta que los equipos virtuales se diseñan con un alto foco en la tarea y esto puede llevarlos a perder "las sutilezas de la dinámica interpersonal". Por esta razón, es importante entrenar a los miembros del equipo en la capacidad de "escuchar" a los otros (según la tecnología disponible, esto es metafórico o no).

En cualquier acción de capacitación es preciso tener en cuenta que en general, a los miembros de este tipo de equipos no les gusta sentir que pierden el tiempo; necesitan un entrenamiento sumamente práctico.

Construir confianza

Si bien discutiremos este factor en profundidad más adelante, me parece importante sintetizar un enfoque posible. Según Tom McDonald los equipos de trabajo virtuales necesitan construir tres tipos de confianza: contractual, comunicacional y en las competencias técnico – profesionales.

- La confianza contractual se construye a partir de la explicitación de expectativas, establecimiento de límites claros, delegaciones apropiadas y respeto por los acuerdos. Lo más importante para sostener este tipo de confianza parece ser la “consistencia” entre mensajes y conductas en los intercambios.
- La confianza comunicacional se refiere a la honestidad y discreción. Esto es dar feedbacks sinceros, admitir errores y dificultades y al mismo tiempo mantener la confidencialidad cuando sea necesario (no copiar todos los e-mails a todos los miembros del equipo cuando se trata el problema de uno en particular, por ejemplo).
- La confianza en las competencias técnico profesionales se relaciona con la posibilidad de dar crédito a las habilidades y conocimientos de los otros miembros del equipo. También implica conocer las propias y comprometerse a ayudar a otros a adquirir nuevas habilidades en lugar de intentar resolver todo en forma individual.

Adaptabilidad

Este factor se refiere a la flexibilidad y a la capacidad de los miembros del equipo para aprender de forma permanente.

Desde una perspectiva cognitiva podemos definir a la comunicación humana como un proceso de negociación de significados. Esto implica que siempre que emitimos o recibimos mensajes, los mismos son mediatizados por múltiples factores: límites sensoriales, creencias, posiciones de poder, etc. Estas mediaciones ocurren en la vida cotidiana sin que tengamos conciencia de ellas. Y la falta de conciencia aludida es fuente permanente de malos entendidos.

Conocemos de sobra los obstáculos que los equipos de trabajo deben enfrentar debido a dificultades en la comunicación. Si lo que yo digo no equivale a lo que él escucha y lo que interpreto no es exactamente igual que lo que ella me dijo, ¿no es un milagro que logremos algunos acuerdos en nuestros intercambios?

Sabemos que los equipos presenciales pueden destrabar estas dificultades cuando logran metacomunicarse – comunicarse sobre cómo se están comunicando, sobre las reglas y el contexto de la comunicación que están asumiendo – y construir significados compartidos.

Probablemente, en los equipos virtuales, los procedimientos de metacomunicación y el establecimiento de reglas y procesos para la construcción de conocimiento compartido, deban ser más explícitos e intencionalmente diseñados desde el comienzo.

También será necesario prestar atención a nuevas señales: La estructura sintáctica de los mensajes y la velocidad de respuesta pueden leerse en el mundo virtual como equivalentes a los tonos y el lenguaje corporal.

Es importante en una organización de estas características mantener una comunicación fluida vía mail manteniendo al equipo cohesionado, alineado con la misión y los valores, y al tanto de cualquier requerimiento para que las relaciones horizontales o verticales funcionen de manera efectiva. Para facilitar dicha comunicación se creará una página del proyecto donde se podrán encontrar los valores, misión y visión del proyecto, sus integrantes, la evolución de los emprendimientos, un espacio para compartir experiencias o problemáticas, la posibilidad de los equipos de requerir información de otros, datos para realizar donaciones o sumarse a la organización, entre otros, dependiendo de cada proyecto en particular. Más aún, se creará un boletín mensual para enviar a toda la organización con las novedades pertinentes del último mes.

Finalmente, la estructura de la organización, las funciones de cada rol y sus límites, los flujogramas, y las recomendaciones para el efectivo funcionamiento de una organización virtual, serán puestas explícitamente de manifiesto por escrito y entregadas a todo integrante del proyecto.

4.3 Inserción y punto de contacto en la villa en el marco parroquial

4.3.1 Relación con el párroco

El párroco de la villa será fundamental para el éxito del proyecto. Él será quien permita el acceso a la villa, de respaldo y credibilidad al proyecto, y de ser posible, brinde los espacios para que este se desarrolle dentro del barrio. Ante la falta de garantías reales para cubrir los préstamos otorgados, la figura de la Iglesia, y particularmente el aval explícito del párroco hacia el proyecto, ayudará a fortalecer la confianza y creará un marco más propenso al éxito del programa.

Se deberá buscar sinergia con las actividades ya existentes en la parroquia y los grupos que se encuentren trabajando en diversos espacios ya que podrían apalancarse mutuamente.

4.3.2 Relación con Cáritas parroquial

El artículo 24° del capítulo IV del estatuto de Cáritas, acerca del equipo parroquial, dará el aval a la participación e inserción dentro de un esquema parroquial.

ARTÍCULO 24º: El Equipo Parroquial de Cáritas cumplirá entre otras, las siguientes funciones:

- a) animar a todos los miembros de la comunidad parroquial en el sentido comunitario para que todos cumplan los deberes de justicia y caridad en la solución de los problemas de los necesitados;
- b) promover la incorporación de estos mismos y de la juventud, capacitándola para que se integre a la acción de servicio en la caridad;
- c) promover la coordinación con las instituciones de la parroquia, de acción caritativa o social, respetando su autonomía y fines específicos. Puede también, con el acuerdo del Párroco, o del Obispo en su caso, reunirse y coordinar su acción con asociaciones, instituciones y obras de otros credos o aconfesionales;
- d) abocarse al estudio y solución de las cuestiones parroquiales de asistencia y promoción humana y social, para atender eficazmente las necesidades de las personas y de la comunidad;
- e) preparar y remitir anualmente a la Comisión Diocesana un informe sobre las actividades del período;
- f) nombrar los responsables de los servicios que juzgue oportuno crear.

4.3.3 Contacto con referentes del barrio

Ya que se trabajará en villas de la CABA, será aconsejable reunirse junto con el párroco, con los dirigentes barriales para informar de las operaciones que se pretenden llevar a cabo. En el contexto clientelar y asistencialista ya mencionado, un proyecto que busque la independencia económica de las personas puede no ser bien recibido. Por otro lado, se puede llegar a encontrar en las agrupaciones vecinales o en los dirigentes, aliados para la difusión y puesta en marcha del proyecto brindando respaldo, confianza, y una mayor probabilidad de retorno y éxito.

5 Composición

“Lo que importa es cuanto amor ponemos en el trabajo que realizamos.”

(Madre Teresa de Calcuta)

5.1 Roles, funciones y alcances.

Se detallan a continuación las funciones y misiones de las posiciones propuestas para llevar a cabo el programa de microemprendimientos. Como ya se discutió, es vital, sobre todo en el contexto de una organización virtual, definir claramente y por escrito dichos roles.

5.1.1 Rector

MISIÓN

El rector del programa será el párroco de la parroquia donde se constituya el mismo. Su función será la de controlar al Equipo de Dirección de modo que el accionar de la organización esté en armonía con el accionar de la parroquia y el estatuto de Cáritas.

Principales Funciones y Responsabilidades:

1. Convocar y presidir sesiones extraordinarias del Equipo Dirección. Tendrá voto dirimente en las votaciones que se efectúen.
2. Velar por el cumplimiento de los fines y objetivos sociales de la Institución
3. Proponer al Equipo de Dirección y supervisar la ejecución de las políticas de la organización
4. Delegar en cualquier miembro de dirección la posibilidad de que realice en nombre y representación de la parroquia los actos que mutuamente acuerden.
5. Actuar como facilitador de la inserción del programa en el marco parroquial.

5.1.2 Equipo dirección

MISIÓN

Dirigir el Programa de Microemprendimientos a fin de lograr que el mismo responda a las necesidades de las personas seleccionadas brindándoles la posibilidad de iniciar un microemprendimiento laboral que contribuya a mejorar sus ingresos, asegurando su sustentabilidad.

Principales Funciones y Responsabilidades:

1. Aprobar las asignaciones a microemprendimientos recomendados por el Equipo de Evaluación de Proyectos a fin de que los mismos sean ejecutados en tiempo y forma, así como las prioridades para su otorgamiento.
2. Asegurar los fondos necesarios para mantener el Programa vigente a través de la revisión mensual del flujo de caja y los estados contables confeccionados por las áreas de Tesorería y Administración y la toma de decisiones que correspondan, en el marco del presupuesto anual.
3. Definir el encuadre de las acciones del Programa a fin de que las prácticas que se lleven a cabo estén comprendidas en las legislaciones y normativas vigentes, con el asesoramiento del área de Legales y Administración.
4. Mantener información permanente acerca de las actividades que realiza cada área del Programa a través de reuniones periódicas a fin de introducir los cambios y/o mejoras requeridas en las políticas y procedimientos definidos.
5. Asegurar que todos los miembros del Programa posean una clara definición de sus funciones y responsabilidades mediante la aprobación de las mismas, así como de las modificaciones que sean necesarias implementar, mediante las Descripciones de Funciones y Procedimientos.
6. Garantizar una eficaz administración de los recursos económicos del Programa mediante la aprobación final de los montos destinados a la compra de bienes a ser asignados a los destinatarios del Programa.
7. Monitorear el curso de las asistencias otorgadas a través de la revisión del Informe Mensual confeccionado por las áreas de Tutoría y Administración, a fin de evaluar el seguimiento de los microemprendimientos.
8. Establecer nuevos cursos de acción y/o alcances del Programa, en base a las propuestas emanadas de los distintos Equipos del Programa y con información suministrada por el área de Relaciones Institucionales, a fin de lograr una mejora continua en el Programa.
9. Asegurar la transparencia de la gestión mediante la presentación anual del Balance Contable, a fin de dar a conocer las acciones llevadas a cabo en el Programa.

5.1.3 Equipo de organización y métodos

MISIÓN

Desarrollar los Procedimientos y mantener actualizadas las Descripciones de Funciones y responsabilidades de los miembros del Programa de Microemprendimientos San Martín de Porres.

Monitorear el cumplimiento de los Procedimientos vigentes.

Principales Funciones y Responsabilidades

1. Colaborar en la definición de la política del Programa de Microemprendimientos y en su revisión periódica a fin de mantenerla actualizada.
2. Redactar los Procedimientos y mantenerlos actualizados.
3. Redactar las Descripciones de Puestos y mantenerlas vigentes.
4. Actualizar el Organigrama toda vez que se produzcan modificaciones en la organización.
5. Asegurar al Equipo de Dirección el cumplimiento de los Procedimientos mediante el monitoreo de las actividades de los distintos Equipos del Programa.
6. Participar en el Equipo de Evaluación de Proyectos

5.1.4 Administración

MISIÓN

Gestionar y brindar oportunamente toda la información administrativa contable necesaria.

Principales Funciones y Responsabilidades

1. Registrar y analizar la información contable para la elaboración de los Estados Contables Financieros.
2. Mantener la información contable actualizada.
3. Realizar asientos en el libro diario.
4. Mantener el archivo de los comprobantes otorgados por el sector Tesorería.
5. Llevar un registro contable general.
6. Llevar registros contables específicos por emprendimiento.
7. Suministrar mensualmente un informe contable y de flujo de caja a la dirección.
8. Preparar los estados contables.
9. Participar en el Equipo de Evaluación de Proyectos.

5.1.5 Tesorería

MISIÓN

Asegurar el correcto manejo de los fondos que ingresan y egresan de la Caja.

Principales Funciones y Responsabilidades

1. Confeccionar el flujo de caja mensual y su proyección anual.
2. Mantener el flujo de caja.
3. Controlar y monitorear los gastos, registrando los mismos.
4. Cumplir los egresos en base a las autorizaciones previas.
5. Registrar ingresos y egresos de la caja.
6. Informar al Responsable Administrativo todos los movimientos de caja.
7. Mantener una eficaz coordinación con el área de Logística.
8. Archivar la documentación respaldatoria mediante recibos y facturas.
9. Confeccionar y presentar al Responsable Administrativo el informe mensual a ser presentado a la Dirección.

5.1.6 Legales

MISIÓN

Brindar la asistencia legal al Rector, Equipo de Dirección y demás Equipos del Programa de Microemprendimientos a fin de evitar contingencias que puedan afectar su normal desenvolvimiento y a las personas involucradas.

Principales Funciones y Responsabilidades

1. Asesorar acerca de las condiciones legales que deben regular las actividades del Programa de Microemprendimientos.
2. Formar parte del Equipo de Evaluación Técnica de las propuestas para microemprendimientos, a fin de presentar su informe sobre los aspectos legales a considerar en cada caso, tanto a los responsables del Programa como al/a la futuro/a emprendedora.
3. Efectuar un monitoreo periódico del cumplimiento de los requisitos legales requeridos.

5.1.7 Relaciones Institucionales / Comunicación

MISIÓN

Efectuar relevamientos de otras organizaciones que tengan como propósito la ayuda para la realización de microemprendimientos sin fines de lucro a personas con necesidades básicas insatisfechas y presentar informes al Equipo de Dirección para que se evalúe la posibilidad de replicar modelos ya existentes.

Informar y difundir las actividades del Programa de Microemprendimientos San Martín de Porres a través de los canales de comunicación de interés

Principales Funciones y Responsabilidades

1. Tomar contacto con organizaciones, tanto religiosas como civiles, para recabar información acerca de sus sistemas de ayuda a través de microemprendimientos a personas carenciadas.
2. Preparar y presentar informes sobre la información relevada al Equipo de Dirección y los demás Equipos del Programa para que se analice la posibilidad de réplica en otras instituciones.
3. Promover la comunicación con otros Equipos de Programa a fin de facilitarles información que pueda ser de utilidad para su gestión.
4. Diseñar, elaborar y publicar información sobre las actividades del Programa.
5. Recepcionar y atender a comisiones y/o delegaciones que se interesen por el Programa de Microemprendimientos de San Martín de Porres sobre asuntos relacionados con el mismo.

5.1.8 Logística

MISIÓN

Identificar, ante los requerimientos de cada microemprendimiento, el bien óptimo según los parámetros de precio, calidad y prestación requeridos. Encargarse de los traslados del mismo desde el lugar de adquisición hasta su entrega al microemprendedor.

Principales Funciones y Responsabilidades

1. Estar en contacto permanente con los jefes de tutores para identificar los requerimientos de cada microemprendimiento.
2. Ante un pedido, proveer a tutoría con diferentes opciones en cuanto a prestación, calidad y servicio para lograr una decisión óptima.
3. Requerir los fondos para las compras a Tesorería.
4. Realizar la compra de los bienes.
5. Trasladar o acordar el traslado del bien, desde el lugar de compra hasta su entrega al emprendedor.
6. Entregar la factura de compra original de cada bien adquirido a Administración y una copia de la misma a Tutoría.

5.1.9 Coordinador de tutores

MISIÓN

Coordinar la tarea de los Tutores a fin de orientarlos en la identificación de casos para el otorgamiento de ayudas y proponer los mismos para su evaluación por parte del Equipo Técnico y la aprobación final del Equipo de Dirección.

Capacitar a los Tutores para el desempeño eficaz de su labor.

Principales Funciones y Responsabilidades

1. Capacitar a los Tutores a su cargo en las tareas de relevamiento, así como en la preparación de sus informes.
2. Contar con información permanente del presupuesto asignado para la asignación de ayuda para microemprendimientos.
3. Revisar las propuestas de los Tutores y proponer las solicitudes de ayuda para los microemprendimientos al Equipo de Evaluación Técnica para su consideración y análisis de factibilidad.
4. Una vez obtenida la respuesta favorable del Equipo Técnico, presentar los casos al Equipo de Dirección para su aprobación.
5. Solicitar al Tutor la comunicación al/ a la micro emprendedor/a del otorgamiento de la ayuda y la firma del Acuerdo de Partes.
6. Monitorear a los Tutores en el seguimiento de los microemprendimientos a fin de efectuar un control del desarrollo de los mismos y asegurar su sustentabilidad mediante el ajuste de los desvíos en los casos que fuera necesario.
7. Presentar al Equipo de Dirección un Informe Mensual acerca del estado de los microemprendimientos en curso y los que se encuentren en etapa de revisión por parte del Equipo de Evaluación Técnica.
8. En el caso de que el microemprendimiento presente dificultades y se prevea que el mismo no resulte rentable de la manera que había sido planificado, debe presentar un informe al Equipo de Dirección justificando la finalización del mismo.

5.1.10 Tutor

MISIÓN

Llevar a cabo las actividades de relevamiento de candidatos/as para la consideración de otorgamiento de ayuda para microemprendimientos, presentándolos para su consideración al coordinación de tutoría. Será el encargado de acompañar a los emprendedores/as en la implantación y desarrollo de su actividad.

Principales Funciones y Responsabilidades

A) Previo al otorgamiento de la ayuda para el microemprendimiento

1. Efectuar visitas al domicilio de la futuro/a emprendedor/a para evaluar la composición familiar, situación laboral del jefe/a de familia, condiciones de la vivienda, así como la necesidad, objeto de la solicitud de asistencia para el microemprendimiento, y su disposición para llevarlo a cabo.
2. Asistir al futuro/a micro emprendedor/a en el análisis de las ganancias previstas, considerando el costo de materia prima para la elaboración del producto y los precios de venta y/o cualquier otra situación que pudiera acontecer, a fin de que el microemprendimiento resulte sustentable en el tiempo.
3. Sensibilizar al/ a la micro emprendedor/a acerca de su compromiso en el microemprendimiento a fin de contar con los fondos de retorno, en tiempo y forma, que posibiliten el otorgamiento de ayuda a nuevos emprendedores.
4. Registrar en un documento formal las observaciones del relevamiento.
5. Presentar al Coordinador de Tutoría los casos para su consideración y análisis de las posibilidades de los microemprendimientos para el proceso de análisis de factibilidad de los mismos por parte del Equipo de Evaluación de Proyectos.

B) Otorgada la ayuda para el microemprendimiento

1. Efectivizar el acuerdo entre partes para dar comienzo al microemprendimiento por el cual el emprendedor/a se compromete a realizar la actividad para la que le fue otorgada la ayuda y a proceder a la entrega de un porcentaje de su ganancia, para saldar el costo de la misma, en montos y tiempos determinados.
2. Coordinar con el Equipo de Logística la compra del bien o los materiales para el microemprendimiento, como los traslados cuando sea menester.
3. Entregar un cuaderno a la emprendedor/a para que registre todas las erogaciones y los ingresos del emprendimiento, a fin de contar con un balance de la actividad.
4. Monitorear con la regularidad establecida el avance del microemprendimiento, asesorando a la emprendedor/a en el cumplimiento de los objetivos de su producción y venta, a fin de facilitar el mismo, efectuando las correcciones necesarias de los desvíos cuando la realidad lo imponga.
5. Informar mensualmente al Coordinador de Tutoría la marcha del microemprendimiento para que el mismo lo comunique a todos los miembros del Programa.
6. En el caso de que el microemprendimiento presente dificultades y se prevea que no resulte rentable como ha sido planificado, debe presentar un informe al Coordinador de Tutoría para su consideración sobre la resolución del mismo por parte del Equipo de Dirección.

6 Mecanismos

"Regala un pescado a un hombre y le darás alimento para un día, enséñale a pescar y lo alimentarás para el resto de su vida."

(Proverbio Chino)

6.1 Mejora continua

El ciclo de Deming será utilizado para la búsqueda de la mejora continua dentro de la organización. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben de llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Se describirán los mecanismos del programa de microcréditos enmarcados en dichos pasos.

La mejora continua es una constante búsqueda de oportunidades o problemas y sus soluciones. Se deberá considerar el concepto fundamental del ciclo: nunca termina.

6.2 PLANEAR

6.2.1 Evaluación de los emprendimientos

La evaluación de los microemprendimientos estará a cargo principalmente de los tutores. Será su función durante la evaluación y el seguimiento:

- Escuchar y contener a las personas que se acerquen a recibir un crédito
- Promover el servicio financiero
- Evaluar el riesgo de los emprendimientos
- Interpretar las necesidades de los emprendedores
- Corregir la morosidad y negociar
- Fomentar la articulación entre emprendimientos
- Fortalecer los emprendimientos poniendo su conocimiento al servicio del emprendedor
- Guiar, seguir y asesorar los emprendimientos ya en marcha

Los proyectos serán finalmente evaluados en conjunto por el equipo de tutoría quedando su aprobación final en manos del jefe de tutores; de este modo, el tutor podrá despersonalizar la decisión de otorgar o rechazar un crédito de su persona. En caso de un proyecto complejo que requiera un desembolso substancial o temas logísticos o legales complejos se instaurará un grupo multifuncional de evaluación que deliberará sobre el mismo.

Para garantizar un buen funcionamiento del programa será necesaria la aplicación de un sólido procedimiento metodológico al entregar los créditos. Más aún, será fundamental que el análisis previo al otorgamiento de bien o del crédito sea complementado con un seguimiento y control periódico del emprendimiento ya en marcha. La identificación de un buen proyecto será la mejor garantía de recobro; un buen seguimiento, el mejor reaseguro.

Hay que tener en cuenta que al evaluar una solicitud de crédito no se pedirá la opinión de las acciones del emprendedor con respecto a su emprendimiento, sino que se intentará determinar si se tomará el riesgo de entregarle un préstamo. Lo que se debe tener en cuenta es el compromiso del emprendedor con el crédito (voluntad de pago), la capacidad de generación de fondos (posibilidad concreta de pago), y por último, el efecto del préstamo sobre el microemprendimiento, el emprendedor y su familia (impacto del microcrédito).

Se deberá obtener un conocimiento profundo de los cuatro procesos básicos en la gestión de un emprendimiento:

- La adquisición de materia prima, insumos, etc.
- El proceso de producción
- EL proceso de comercialización
- El proceso administrativo que incluye la organización, contabilidad y el costeo

Por otro lado, será vital la información personal del emprendedor. Su situación familiar, económico-social y habitacional serán factores de riesgo a evaluar. Se intentará descubrir no sólo la capacidad de pago del emprendimiento sino la voluntad de la persona. Será importante determinar la coherencia interna de dichos datos.

Inmediatamente posterior al desembolso comenzará el proceso de seguimiento. Durante el mismo:

- Se profundizará la relación entre el tutor y el micro emprendedor buscando estar cerca de la persona y su emprendimiento para conocer y ayudar en sus necesidades más concretas
- Se comprobará el correcto uso de los bienes y la salud del emprendimiento antes que se genere un inconveniente y así controlar la morosidad
- Se podrá ofrecer asistencia técnica en respuesta a un problema puntual y concreto
- Se podrá medir el impacto del microcrédito como herramienta contra la pobreza detectando mejoras en la calidad de vida del emprendedor

El proceso de evaluación y seguimiento de un emprendimiento puede ser esquematizado según:



A continuación, los siguientes puntos presentarán los temas y herramientas principales que debiera conocer un tutor a la hora de evaluar un emprendimiento. Se abordará el análisis de los emprendimientos y sus destinatarios desde el aspecto social, económico, financiero y de riesgo.

6.2.1.1 Relación tutor-emprendedor

Desde el punto de vista del tutor, se intentará tener una mirada lo más exhaustiva posible, más allá de la simple toma de los datos personales, que ponga en contexto a estos últimos.

Lo importante en el análisis personal es evaluar el riesgo y la confianza, pero no juzgar ningún aspecto de la actividad del trabajador. Y tener en cuenta que, a los fines de potenciar los elementos necesarios para una buena evaluación, es muy útil entender la racionalidad del microemprendedor, su manera de pensar y de pensarse como actor económico.

El tutor será quien lleve a cabo las entrevistas encontrándose en muchos casos con situaciones de vida o valores muy distintos a los propios. Más aún, el seguimiento del emprendimiento afianzará la relación tutor-emprendedor que durará hasta el repago total del crédito. En un programa con un marcado fin social, solidario, caritativo, el querer ayudar frente a una situación de pobreza puede hacer al tutor perder la objetividad al evaluar el emprendimiento. La empatía deberá ser una motivación para evaluar y acercarnos al solicitante de la forma más efectiva posible y no un sentimiento que nuble y deteriore nuestro accionar.

La empatía es la capacidad de entender los pensamientos y emociones ajenas, de ponerse en el lugar de los demás y compartir sus sentimientos. No es necesario

pasar por las mismas vivencias y experiencias para entender mejor a los que nos rodean, sino ser capaces de captar los mensajes verbales y no verbales que la otra persona nos quiere transmitir, y hacer que se sienta comprendida de manera única y especial. Esta es la habilidad de '*sentir con los demás*', de experimentar las emociones de los otros como si fuesen propias.

Cuando desarrollamos la empatía las emociones de los demás resuenan en nosotros. Sentimos cuáles son los sentimientos del otro, cuán fuertes son y qué cosas los provocan. Este entendimiento bien contemplado nos permitirá encontrar datos más allá de los que los microemprendedores dicen, siempre dejando de lado prejuicios personales que cada tutor pueda traer consigo, pero al mismo tiempo manteniendo una mirada atenta frente a las señales que puedan indicar un alto riesgo en la persona.

Aceptación Positiva Incondicional (API)

La API es una condición determinada por Rogers para la relación entre el terapeuta y el cliente. Salvando las distancias entre una psicoterapia y la relación entre el tutor y el emprendedor, la API nos permite entender cómo abarcar a todas las personas que entrevistemos de manera positiva y dejando de lado los prejuicios propios de cada persona.

La API, no está relacionada con ninguna similitud de valores o complementariedad de necesidades. Es la valoración del otro como persona en su totalidad. No sólo aceptaré las partes del otro que están luchando para llegar a una existencia más satisfactoria y significativa, sino también las defensas que ha levantado para distanciarse de todo lo que siente como amenaza.

La aceptación sólida del otro nace de sentirme menos amenazado por el otro y aceptar en vez de temer las diferencias. Será fundamental en la relación interpersonal con personas en condiciones de extrema pobreza y nos permitirá acercarnos y ayudar de una manera más satisfactoria.

Por otro lado, la simpatía se relaciona usualmente con similitudes y necesidades complementarias. Una implicancia afectiva no puede ser limitada ni vivida como libre expresión del instinto, pero, no es posible dar normas para determinar la cantidad o la modalidad de expresión:

- Si me muestro indiferente y distante el otro se sentirá ignorado, vivirá un sentimiento de abandono, desconfianza e inseguridad.
- Excesivamente afectuoso el otro puede reaccionar con una postura de dependencia infantil y se puede perder la relación objetiva tutor-emprendedor.

Se requiere una distancia psicológica y comprender que simpatía es sentir aquí y ahora lo que el otro siente según su marco de referencia y valores sabiendo que es del otro y no mío.

Comprensión empática

La comprensión empática se refiere a un modo particular de comprender a una persona (lo logra sólo aquel que tiene la capacidad de ponerse en el lugar del otro, de ver el mundo como él lo ve). Consiste en entrar en el mundo personal del otro y quedarse tan a gusto como en su propia casa. Esto implica ser sensibles, momento a momento, al cambio de los significados experimentados que fluyen en la otra persona.

Una persona puede ser comprendida a través de varias vías (información alcanzada por otros, diarios, test, cuestionarios) y a varios niveles (comprendiendo su ideología, temperamento, características, proyectos, mundo íntimo)

La simpatía es difícil de distinguir del sentimiento vivido en la empatía, las dos actitudes expresan la resonancia que se desvela en el ánimo, frente a los sentimientos de los demás. La diferencia está en que mientras la simpatía se basa esencialmente en la emoción, y la participación está fuertemente determinada por alguna experiencia personal, la empatía se relaciona con aspectos cognitivos y emotivos de la experiencia de los demás y se traduce en una participación en la experiencia del otro, vivida tal como éste la vive.

Congruencia

La condición fundamental para ser auténtico en la relación interpersonal es la de conocer y aceptarse a uno mismo. La autenticidad favorece un diálogo libre y fructuoso, en cuanto que hace posible y eficaz la aplicación de las otras actitudes: la empatía y la consideración positiva

6.2.1.2 Análisis social

El análisis social será el primer punto a evaluar al considerarse un emprendimiento. Se comenzará, como es de suponer, por el emprendedor. Por el contexto elegido, los datos personales del beneficiario, serán sumamente importantes a la hora de evaluar el riesgo y la necesidad del crédito. Será aquí donde habrá de descubrirse la voluntad de pago.

El formulario es la herramienta por la cual la institución conocerá al emprendedor, su actividad productiva y su necesidad e interés. Debe ser un instrumento fácil, comprensible, flexible, que pueda recoger los datos básicos para una evaluación de la viabilidad del proyecto y de la condición del emprendedor para recibir dicha asistencia. El tutor llenará el formulario durante la entrevista intentando detectar no sólo que se dice sino también la actitud de la persona, su motivación y cualquier impresión que considere pertinente siempre dentro de la objetividad y empatía exployadas en el punto anterior. En el anexo J se encontrará un modelo de cuestionario incluyendo tanto datos cualitativos como cuantitativos.

Se relevarán entre otros

- Datos demográficos (nombre, edad, dirección, sexo)
- Grupo familiar
- Parentesco entre los empleados si los hubiere (fuente de riesgo y posible conflicto si los roles dentro del emprendimiento no están claramente definidos)
- Situación habitacional
- Acceso a servicios públicos
- Ingresos actuales incluyendo subsidios
- Aproximación a los gastos familiares
- Educación y aptitudes
- Empleos anteriores

El formulario deberá ser flexible, adaptando su complejidad a la situación social y de alfabetización de cada emprendedor en particular. Por ende, aunque el tutor trabajará con un formulario brindado por la organización, deberá ser capacitado a los efectos de sacar el mayor provecho posible a esta herramienta. El formulario deberá ser un puente y nunca una barrera.

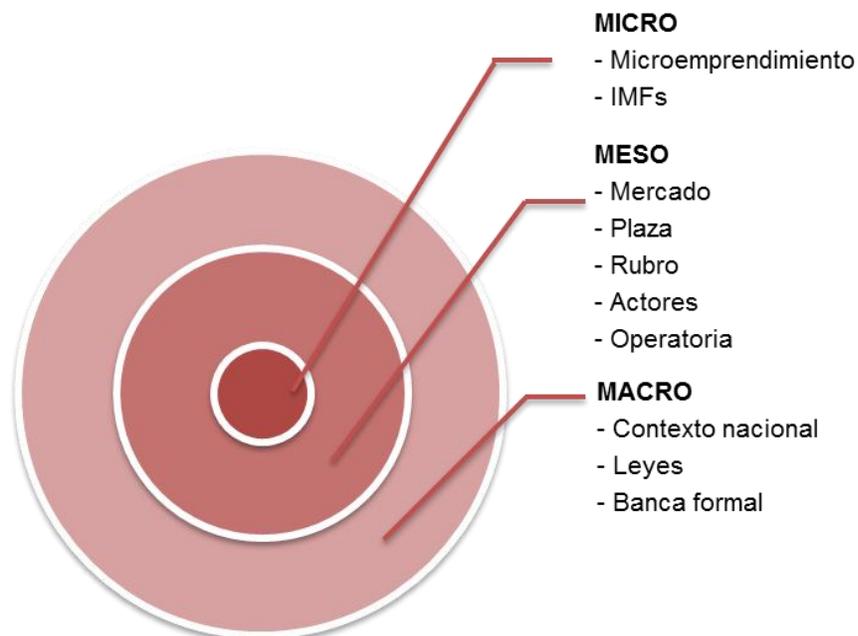
Se buscará también detectar actitudes que den indicios de mayor probabilidad de éxito al emprender. Existe prácticamente acuerdo a nivel internacional que algunos de los comportamientos frecuentes o conductas de un emprendedor exitoso son las que se ilustran en el siguiente gráfico.



Es importante que el tutor pueda detectar dichas conductas en el microemprendedor. El concepto de oportunidad está fuertemente ligado al de crisis y cambio. Implica que ambas situaciones que para la mayoría es de inquietud y miedo, para el auténtico emprendedor es un desafío que enfrenta como oportunidad; se verá en la voluntad de la persona para salir de su condición de pobreza. La iniciativa debe desarrollarse ahora ampliamente, porque lejos de acarrear observaciones o críticas del superior, ahora el superior será el emprendedor mismo. Actuar con pasión se tornará imprescindible para no desfallecer ante las dificultades, pero las decisiones deben adoptarse con total y completa frialdad y raciocinio. El microemprendedor deberá ser cumplidor en todo lo que se vaya solicitando durante el proceso de evaluación; será un buen indicador a priori del éxito del proyecto, y del repago del préstamo. Los resultados de la gestión deben ser contrastados con los esperados del 'Plan de Negocios' para adoptar en tiempo (posiblemente semanal o quincenal) junto con el tutor acciones correctivas cuanto antes mejor y de menor costo. Actuar con determinación no dudando de actuar si se ha evaluado en profundidad lo que se va a realizar. Mantenerse informado se refiere a no caer en la trampa de la desactualización o no interpretación de los datos obtenidos. En la importancia de la planificación, la comunicación y la independencia de juicio, será fundamental el accionar del tutor en la relación con el emprendedor.

6.2.1.3 Análisis estratégico

Siguiendo, se verá el análisis estratégico del proyecto determinando las características tanto del emprendimiento como del contexto en el cual se desarrollará. El Fondo del Capital Social (FONCAP) propone evaluar al proyecto en tres niveles: macro, meso y micro.



Se presentarán a continuación algunas herramientas sugeridas para dichos análisis pero sin entrar en mayor detalle al no ser el presente un trabajo sobre evaluación de proyectos.

Macro nivel

Se refiere a aquellos factores vinculados con el contexto más amplio, del país, la ciudad o villa en la que se trabaja. Se trata de la realidad que afecta a todos los actores económicos que actúan en dicho contexto y no del emprendimiento o rubro específico que se va a analizar.

Algunos de ellos son la inflación, el clientelismo, la apertura de los mercados, la devaluación de la moneda, aspectos políticos, climas culturales, sentido de comunidad, etc. En el contexto elegido para desarrollar el programa, barrios carenciados de la CABA, muchos de dichos puntos ya fueron abarcados.

Es importante comprender que estos factores no son manejables ni por el tutor o la organización, ni por el emprendedor, pero han de ser tenidos en cuenta y comprendidos para manejar el impacto y el riesgo sobre el proyecto.

Meso nivel

Serán aquellos que den cuenta de las características propias del entorno específico que rodea al emprendimiento. Hoy en día la clave para que un proyecto sea rentable está en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades del cliente, y no en intentar forzar al cliente hacia el proyecto.

La situación de la competencia en un sector industrial depende, según el esquema de Porter, de cinco fuerzas competitivas básicas. Estas cinco fuerzas competitivas, -nuevos ingresantes, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores- reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia dependiendo de las circunstancias particulares.

Se detallará en el anexo D¹ el significado y los puntos más relevantes a tener en cuenta por cada una de las fuerzas de Porter dentro del contexto y escala del programa de microemprendimientos.

¹ En los anexos D y siguientes se analizarán todos los temas propios de la evaluación de un microemprendimiento en detalle y apuntado a un lector no ilustrado en la materia. Esto se debe a que este trabajo se constituirá luego en un manual para que otras organizaciones puedan replicar el modelo propuesto. No se incluye el desarrollo en el cuerpo para no aburrir al lector formado en la evaluación de proyectos.

Micro nivel

Por último, encontraremos las características propias del emprendedor y el emprendimiento que se está evaluando. El Análisis FODA, permitirá combinar el estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa determinada por el análisis de Porter) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Se buscará trabajar sobre los factores controlables, las fortalezas y debilidades, para obtener el mayor beneficio dados determinados factores externos (no controlables).

Para finalizar, hay que tener en cuenta que según la complejidad y tamaño del emprendimiento, también se pueden requerir otras herramientas además de FODA y Porter, como un estudio de mercado más detallado, su segmentación y la estrategia de posicionamiento específica del producto o servicio a ofrecer. También se podrían analizar en detalle la estrategia comercial definida por cuatro variables principales (4P's): Producto (o servicio), precio, promoción y plaza (distribución).

6.2.1.4 Factibilidad técnica

El estudio de la factibilidad técnica analizará el paso de la idea, al hecho. Se buscará dimensionar físicamente el proyecto aportando información técnica, de capacidad, localización y recursos físicos necesarios para su puesta en marcha.

La definición técnica de la unidad de producción se requerirá entonces para:

- Comparar las opciones de tecnología
- Determinar el tamaño
- Medir los costos operativos a diferentes niveles de actividad
- Cuantificar la inversión y su programación en el tiempo
- Demostrar la viabilidad técnica del proyecto
- Justificar la selección de la opción que mejor se ajuste a los criterios de optimización que corresponda aplicarle

Los proyectos de microemprendimientos tendrán como característica bajo nivel de equipamiento y gran cantidad de mano de obra. Equivale a baja inversión, costo variable de mano de obra importante, menor flexibilidad de programación y bajos costos de oportunidad por la no utilización de las máquinas

6.2.1.5 *Análisis económico financiero del proyecto*

6.2.1.5.1 *Análisis de costos*

En este punto se presentarán y se buscará identificar tanto el producto o servicio que producirá el emprendimiento, como el proceso por el cual se generará y la utilización de los recursos. Como complemento al análisis cualitativo de los puntos anteriores, el análisis de esta etapa será cuantitativo utilizando como herramientas el estudio de costos, el estado de resultados y el flujo de fondos.

Llamamos costos del producto o servicio al valor de todos los recursos que son necesarios para producirlo. El cálculo de costos se utilizará, junto con el estudio de la competencia, para determinar el precio de venta del producto o servicio que realice el emprendimiento. A raíz de dicho resultado, se tendrá un criterio objetivo para descartar o seguir analizando un emprendimiento. Además, el conocimiento de los costos será útil para evaluar cuánto se está ganando y cómo generar una mayor ganancia. Ayudará a tomar decisiones de compra de insumos, detectará el componente de mayor costo para el emprendimiento y permitirá seguir semana a semana la estructura de costos para detectar y corregir variaciones en los mismos manteniendo la buena salud del emprendimiento.

Se empleará como método de costeo el de absorción (ver Anexo G).

6.2.1.5.2 *Punto de equilibrio*

De la ecuación del punto de equilibrio se podrá despejar tanto la cantidad que es necesaria producir para generar ganancias, como la variable precio para una cantidad dada. Así, tanto por el límite de capacidad de producción o por el precio máximo definido por la demanda y la competencia, se verificará la factibilidad del proyecto.

6.2.1.5.3 *Flujo de caja*

El flujo de caja es la herramienta que registra las entradas y salidas de efectivo. En otras palabras, habla de la generación concreta de efectivo en cada período del emprendimiento.

El flujo de cajas permitirá:

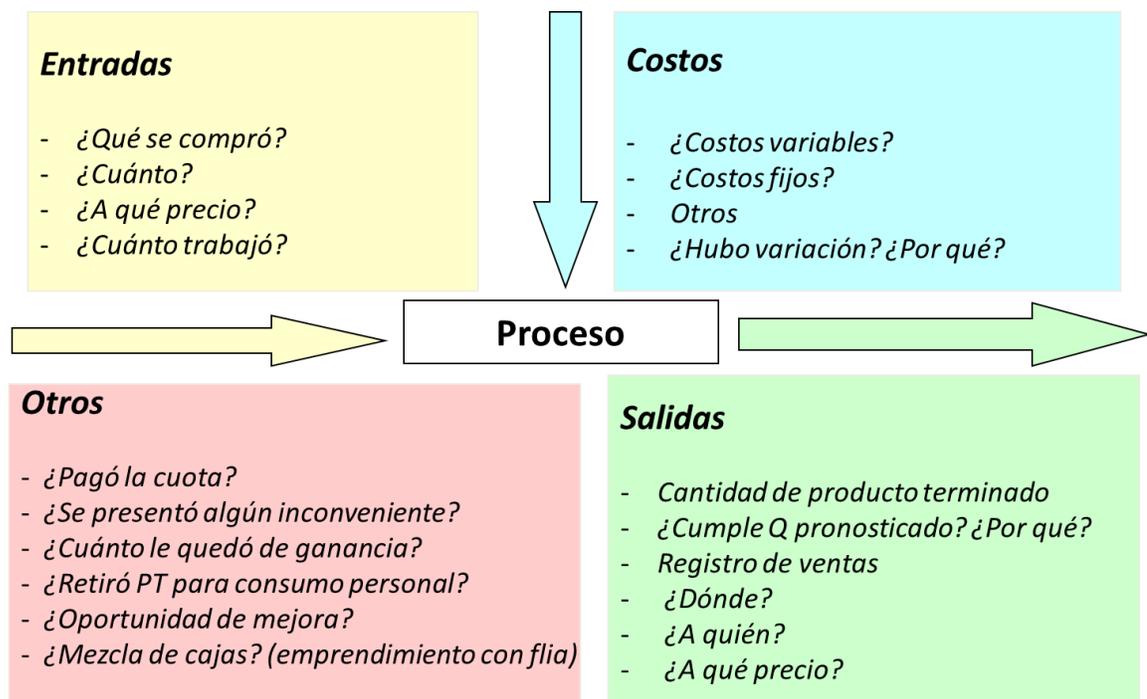
- Controlar que se cuente con el dinero suficiente para continuar con la actividad
- Verificar la capacidad de pago de las cuotas en los respectivos períodos
- Tener bajo control los cobros de dinero que adeuden los clientes
- Mejorar el uso del dinero y la rentabilidad del emprendimiento

En un microemprendimiento familiar de subsistencia, casi con seguridad la caja del emprendimiento se mezclará con la caja familiar. Se deberá intentar formar al emprendedor en este aspecto para mantenerlas separadas ya que la utilización de fondos del emprendimientos para gastos familiares y viceversa, no permitiría evaluar, controlar y realizar un correcto seguimiento del emprendimiento ya que no estarían claros los resultados. Como consecuencia, nuevamente se podría caer en incumplimientos financieros o el deceso del proyecto por no disponer del dinero en el momento requerido. Esto no quiere decir que el tutor, como parte de su ayuda integral, no ayude a la persona en su economía y flujo de caja familiar, pero discriminada de las operaciones y los resultados del microemprendimiento.

6.2.1.6 Control y seguimiento

Dado el contexto en el que operará la organización y la población objetivo, el seguimiento y control de los microemprendimientos, tanto por el tutor como por el emprendedor, será fundamental para el éxito de los proyectos y, por ende, del programa. El control de las entradas al proceso, los recursos utilizados, las salidas, entre otros, deberá ser realizado durante la reunión semanal del tutor con el emprendedor.

El de seguimiento se realizará por medio de planillas de registro de costos y otros gastos, ventas, horas trabajadas, precio de venta, pago de las cuotas, y cualquier otra que resulte pertinente. Este control no es un asunto menor y habrá que instruir al emprendedor en el llenado de las planillas empleadas teniendo siempre en cuenta que no se puede controlar ni predecir aquello que no se puede medir.



6.2.1.7 Estrategias de cobranza

Se abordarán ahora los procesos y procedimientos por los cuales se recuperarán los fondos entregados en forma de créditos o bienes.

Para que el microcrédito se constituya en una herramienta efectiva, deberá ser un crédito “pagable” que permita al tomador volver a hacerlo sucesivas veces. De esta manera el microcrédito fortalece la cultura crediticia y construye la confianza entre la institución y el tomador, elemento que se constituye como la mejor garantía de cobro y éxito de la experiencia de crédito.

La estrategia de cobranza será el conjunto de acciones que permitirán mantener al tomador de crédito al día en el pago de sus obligaciones. Una buena política de cobranza posibilitará al tomador la construcción y reconstrucción de su propia historia crediticia, configurando su propia garantía. A su vez, permitirá acceder a créditos escalonados de modo que el emprendimiento continúe creciendo y mejorar aún más su condición socio económica. Y, por supuesto, permitirá la recomposición del fondo de la organización, asegurando la continuidad de las operaciones y el alcance a un mayor número de destinatarios.

Resumiendo, la estrategia de cobranza posibilita:

- Recomponer el fondo de crédito
- Completar la experiencia ‘vital’ del emprendedor.
- Posibilita la apropiación del uso del fondo por parte de los usuarios. Si cancela correctamente podrá acceder a un nuevo y mayor crédito.

Un punto importante en este aspecto será el nunca perder de vista la población a la que apunta el programa. Trabajando con personas en situación de pobreza, no existirán garantías reales del pago del crédito, sino que se deberán buscar garantías especiales, distintas, adaptadas a la realidad del solicitante y, en su mayoría, “virtuales”. Ejemplos de éstas son los grupos solidarios, el contrato firmado entre la organización y el tomador del préstamo, el seguimiento semanal, el cobro de un determinado interés y su posterior devolución si las cuotas son pagadas a término, entre otros.

Igualmente, y como ya se mencionó, la mejor garantía será siempre una correcta y profunda evaluación de la persona y su proyecto junto con un correcto seguimiento. Es por esto que la estrategia de cobranza dará comienzo en el primer contacto que se tenga con el emprendedor, y no, como se podría suponer, cuando vence la cuota y ésta no es cancelada.

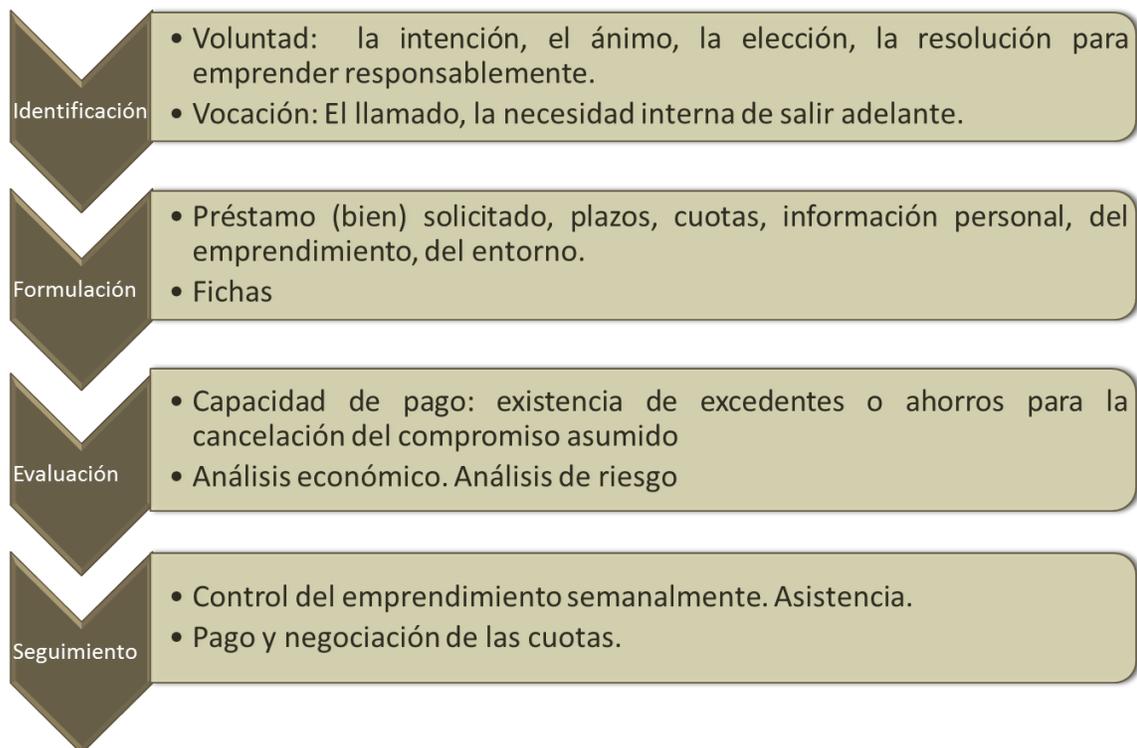
Para un mejor entendimiento de la estrategia de cobranza, se la separará en tres etapas:

- Cobranza Preventiva
- Cobranza Administrativa
- Cobranza Prejudicial

Cobranza Preventiva

Será toda acción que ocurre antes del desembolso del crédito o la entrega del bien. Caerá bajo la responsabilidad de los tutores junto con sus coordinadores de equipos ya que corresponde a la actividad que ellos desarrollarán. Tendrá su centro en la correcta evaluación del tomador (voluntad de pago) y del microemprendimiento (capacidad de pago).

Se puede esquematizar según el siguiente proceso:



Cobranza Administrativa

Se refiere al pre establecimiento de las condiciones básicas para que la cobranza se concrete. El tutor y la emprendedora deberán dejar en claro y por escrito (contrato) los siguientes elementos:

- Monto de la cuota.
- Vencimiento de las cuotas (periodicidad).
- Días y horarios para la atención a las emprendedoras.
- Documentación necesaria: ficha con registro de pagos.
- Grupo solidario de trabajo.
- Penalización ante el incumplimiento.

La política de cobranza debe ser comunicada y conocida por todos los participantes del programa.

Cobranza Operativa

Se desarrolla cuando la cuota ha vencido y el emprendedor por motivos ignorados al momento no la ha cancelado. En dichos casos se ha de mostrar una postura firme y decidida, intentando comprender las razones de la morosidad y utilizando los principios de negociación que abarcaremos en el siguiente capítulo.

El tutor se encargará de negociar y ayudar al emprendedor a cumplir con sus obligaciones mientras el no pago esté relacionado con la pérdida de la capacidad de pago. Se deberá:

- Evitar depositar automáticamente la culpa únicamente en el deudor
- Obtener toda la información acerca de la situación particular
- Analizar y comprender la situación
- Diseñar los pasos necesarios para una solución concreta sin dejar pasar ni un día extra.
- Estar en contacto permanente con el coordinador de tutores

Cuando el problema radique en la voluntad de pago:

- Se informará de los perjuicios para todo el grupo para intentar ejercer presión de grupo
- El jefe de tutores o el párroco harán un llamado de atención

Una cartera en mora puede tener diversas causas. Aquellas relativas al microempresario y su negocio podrán ser previsibles, analizadas y minimizadas durante el seguimiento y el trabajo con el micro emprendedor. Algunas de ellas pueden ser:

- Exceso en los gastos
- Suba de los costos
- Disminución de las ventas
- Desinterés en el cumplimiento
- Postergación por otra deuda

Cuando las variables sean relativas al entorno o contexto (accidentes, enfermedades inhabilitantes, variables climáticas o ambientales, entre otras) ya escaparán a la posibilidad de preverlas o controlarlas. Sin embargo, su posibilidad de ocurrencia ha de ser tenida en cuenta.

6.2.1.8 Negociación

La negociación es un esfuerzo de interacción que se realiza a fin de generar beneficios. La negociación tradicional se denomina en ocasiones *ganar-perder* debido al estilo de dureza de los negociadores que persiguen conseguir tanto como puedan para su parte. En este tipo de negociación lo que prima es quién tiene mayor poder, en segundo término a quién asisten los derechos, y en último lugar se atienden los intereses de ambos.

Una segunda definición, más en línea con las teorías actuales en esta área, señala que la negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en vinculación con un asunto determinado con vista a cercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos. Ésta se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes. Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar. La negociación busca eliminar esas diferencias, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable a los dos. Se observa como esta segunda definición habla de un acuerdo beneficioso para ambos. Sin embargo, carga con la hipótesis de que 'lo que se negocia' es fijo; por ende, aunque satisfactorio para ambos, lo que uno se lleve lo perderá el otro.

Finalmente, una tercera definición declara que negociar es un proceso a través del cual, ante una situación particular, se detectan las tensiones propias de un conflicto, se investigan oportunidades, se amplían los propios recursos, se resuelven diferencias personales y situaciones objetivas concretas y se obtienen beneficios, imposibles de lograr por sí solos. La fuerza de esta definición radica en que habla de ampliar recursos logrando resultados (para ambos) que ninguna de las partes podría lograr por separado.

Teniendo conceptualmente en mente esta tercer definición, expondremos los puntos más importantes del método de negociación denominado "Método Harvard de Negociación" o "Negociación por principios" (Fisher, Ury, Patton, 1991). Este estilo de negociación establece que es más práctico negociar buscando principios (o intereses) comunes a ambas partes y evitar la confrontación habitual en muchos procesos negociadores. En la negociación "dura", se suele ser duro con las personas y duro con el problema. En la negociación "blanda" se suele ser blando con las personas y blando ante el problema. En la Negociación por Principios, se es "duro" con el problema y "blando" con las personas. No se trata de ceder ni mucho menos sino de buscar opciones de interés mutuo.

En resumen, en la negociación por principios se trata de construir puentes en vez de destruirlos buscando soluciones satisfactorias (principios), para ambas partes, antes que la victoria unilateral (posiciones) de alguna de las partes. Un desarrollo más amplio de la negociación por principios se encuentra en el Anexo H.

6.2.2 Formación de tutores

Se instruirá a los tutores del programa en las herramientas necesarias para la correcta evaluación y el seguimiento de los emprendimientos. Se recuerda que los tutores serán los ojos del programa de microcréditos, siendo el contacto principal con los destinatarios, y deberán estar formados para la tarea. El repago de los créditos y la efectividad de la ayuda brindada estará fuertemente vinculada a su capacidad de relacionarse y asesorar a los emprendedores. El éxito del programa recaerá, en gran medida, en sus manos.

Se propone a continuación un curso para tutores dividido en cuatro encuentros de tres horas cada uno.

Primer Encuentro

Introducción al proyecto. Presentación participantes. Génesis y objetivos. Público elegido. Organización. Misiones. Políticas. Concurrencia al barrio, periodicidad y forma. Experiencia actual.

Segundo Encuentro

Los tutores. Roles y funciones. Aptitudes y actitudes. Su importancia dentro del programa. Perfil. Actividades principales. Relación tutor-emprendedor. La formulación del ME. Instrumentos utilizados: guías, formularios, antecedentes, etc. Evaluación del riesgo. El riesgo crediticio. La racionalidad del usuario. La lógica del microemprendedor. Fuentes de riesgo. Etapas de análisis

Tercer Encuentro

Evaluación de proyectos. Análisis estratégico. Factibilidad técnica. Herramientas de análisis social y económico-financiero. Seguimiento y control

Cuarto Encuentro

Sistema de cobranzas y estrategias. Tratamiento de la mora. Negociación. Procedimientos para el funcionamiento del programa (epicentro Tutor). Flujogramas. Preguntas.

6.3 Hacer

6.3.1 Procesos para la emisión del préstamo

Se esquematizará mediante Flujogramas el proceso para la emisión de un préstamo, desde el contacto inicial hasta la entrega del bien al micro emprendedor. Dicho proceso quedará dividido en tres etapas:

- Evaluación del microemprendimiento
- Especificación y aprobación del bien
- Liberación de fondos y contabilidad

Evaluación del microemprendimiento

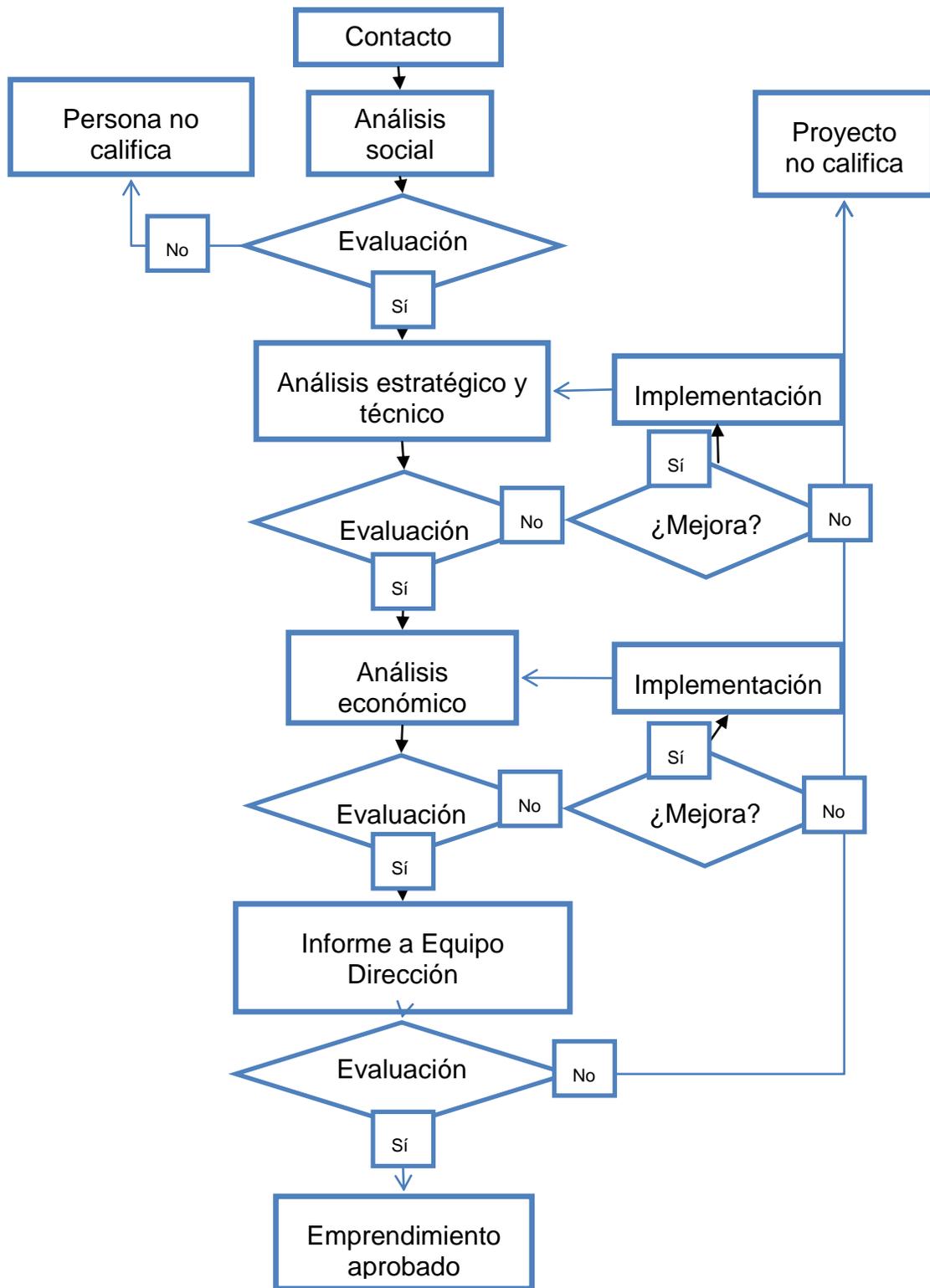
La evaluación del emprendimiento comenzará en el mismo momento en que el solicitante tenga su contacto inicial con la organización.

Se evaluarán en primer término los aspectos sociales y de la persona, así como su voluntad de pago y motivación para emprender. De no aprobarse esta primera instancia, el proyecto quedará descartado ya que será el emprendedor quien no es apto para el programa en cuestión. Este será de los análisis más importantes para evitar futuros incobrables; a la vez, el más difícil de realizar correctamente.

Siguiendo, se estudiará estratégica, técnica, económica y financieramente los microemprendimientos. De no aprobarse alguna instancia, se buscarán mejoras y soluciones a los puntos débiles para que el proyecto sea viable. Si la mejora no es posible, el proyecto será rechazado.

Finalmente, el jefe del equipo de tutores confeccionará un informe que será enviado al equipo Dirección para su primera aprobación.

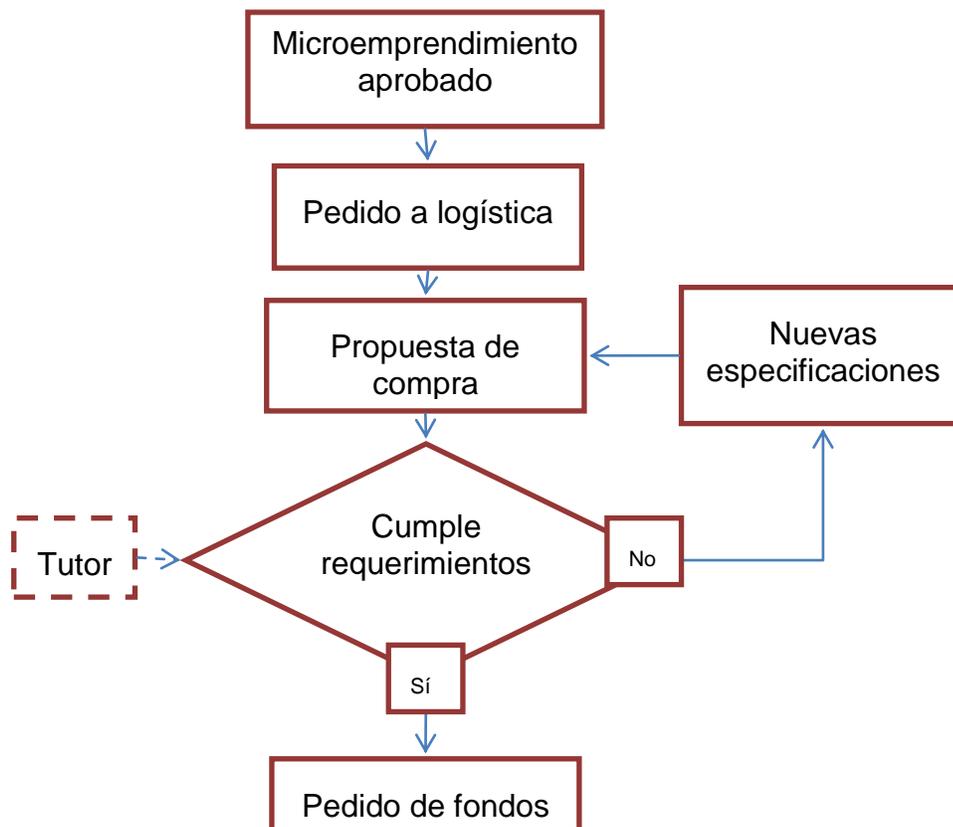
Lo antedicho puede ser esquematizado según el siguiente diagrama de flujo.



Especificación y aprobación del bien

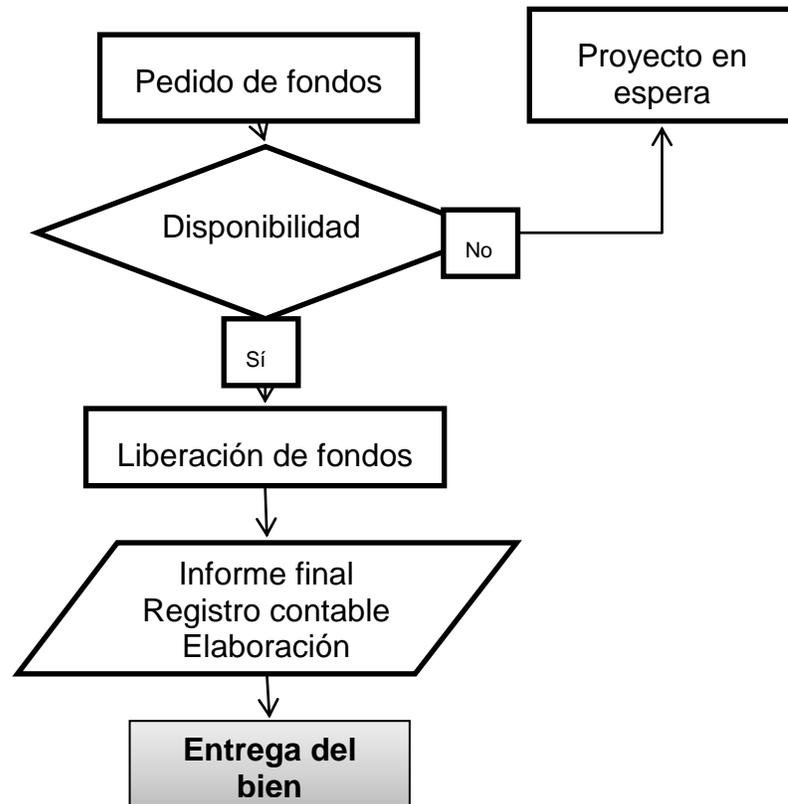
Una vez aprobada la viabilidad del microemprendimiento se deberá definir específicamente el bien necesario para el mismo. El resultado de este proceso será el pedido de fondos para costear el bien concreto.

El jefe de tutores, con el informe aprobado, hará a logística el pedido estimado del bien solicitado por el microemprendedor. Logística buscará las mejores opciones disponibles en el mercado para la prestación requerida. Tutoría junto con el microemprendedor decidirán si alguna es la adecuada o darán a logística nuevas especificaciones para lograr una opción superadora de las variantes actuales.



Liberación de fondos y contabilidad

Finalmente se solicitarán a Administración los fondos necesarios para costear los recursos requeridos por el emprendimiento. Administración junto con Tesorería habilitarán los fondos a Logística para la compra y entrega del bien, y registrarán contablemente el movimiento. De no estar disponibles los recursos, el proyecto quedará a la espera del capital.



Se confeccionará un informe final donde todo el proceso y la evaluación quedarán registrados. Con la entrega del bien comenzará la etapa del seguimiento y pago del préstamo.

6.3.2 Contabilidad y cobro de las cuotas

La contabilidad se realizará por partida doble. Se llevará registro de la operatoria completa de la organización pero discriminando los registros propios de cada emprendimiento. De esta forma, se podrán identificar rápidamente los puntos donde se registren conflictos.

La contabilidad parroquial no requiere de gran detalle en los registros contables. Una parroquia únicamente presenta sus movimientos (sin la descripción de los mismos) a la curia. Incluso, movimientos como los que pretende este proyecto no resaltan en la operatoria normal de una parroquia; semanalmente se depositan las donaciones y recaudaciones de las misas, y se extrae efectivo para todas sus actividades. Igualmente, será vital tener una contabilidad prolija y ordenada para poder dar cuenta a los donantes del destino de sus fondos, rendir cuentas al párroco de los movimientos generados y poder evaluar correctamente el funcionamiento de la organización. Por fuera de estas últimas consideraciones, ningún reparo especial es necesario.

En cuanto al sujeto legal que llevará a cabo los movimientos contables, será la parroquia misma. Todas las compras, así como las entregas, estarán hechas a nombre de (y con el CUIT correspondiente) la parroquia en cuestión.

Por último, el cobro de las cuotas será en forma semanal durante las visitas a la villa. Dicha periodicidad es importante para poder realizar un correcto seguimiento de los microemprendimientos y lograr articular las cuotas de modo que potencien la probabilidad de repago del préstamo.

6.3.3 Fondos

Los fondos para el programa provendrán de tres fuentes:

- El presupuesto que la parroquia destine para dicho fin
- Cáritas Parroquial
- Donaciones

El presupuesto que la parroquia destine para dicho fin

Deberá ser acordado junto con el párroco y dependerá de las posibilidades de cada parroquia. Se podrá coordinar la realización de algún evento especial o una colecta destinada específicamente para contribuir al fondo del programa.

Cáritas Parroquial

Será el siguiente artículo del estatuto de Cáritas el cual dé fundamento a la utilización de los fondos que la parroquia y Cáritas dispongan para el programa.

ARTÍCULO 25º: El Equipo Parroquial de CÁRITAS podrá administrar y disponer conforme a derecho, todos los bienes y derechos que se halla capacitado para adquirir libremente, contrayendo asimismo las obligaciones que sean necesarias con entidades públicas o privadas, bancarias o de cualquier otro tipo. Contará para ello con los fondos provenientes de donaciones, suscripciones, colectas y subsidios recaudados en la jurisdicción o en otras jurisdicciones eclesiásticas, previo acuerdo de las mismas; con la tercera parte del total recaudado en la Parroquia en la Colecta Anual de CÁRITAS ARGENTINA, y con los otros medios aprobados por el Párroco, con los que podrá efectuar las inversiones que con el acuerdo de éste, se determinen. Los excedentes de bienes serán entregados a CÁRITAS DIOCESANA para su redistribución entre las Cáritas Parroquiales más necesitadas.

Donaciones

Para captar la ayuda de terceros se intentará 'personalizar' la donación. Se buscará que quien ayude, lo haga con una persona concreta, con rostro y un proyecto puntual para mejorar su vida. De este modo, el donante podrá elegir qué proyecto desea apadrinar y en qué porcentaje. Más aún, se realizarán dos eventos anuales en donde padrinos y beneficiarios podrán conocerse, compartir y se expondrán los avances del programa.

Con este fin, se creará una página web en donde, además de explicar la finalidad y operatoria del programa, se detallará el seguimiento de los proyectos actuales y aquellos que todavía requieren de padrinos.

Igualmente, también se pedirán donaciones para el programa en general, ya sea para financiar proyectos o gastos propios de la operatoria.

6.3.4 Consideraciones para los préstamos

Se intentará delinear a continuación los elementos básicos a tener en cuenta para el otorgamiento de los créditos. En particular, las normas se referirán al programa de microemprendimientos desarrollado en la parroquia San Martín de Porres.

6.3.4.1 *Personas elegibles*

La población objetivo ya fue definida a lo largo del trabajo. El programa se centrará en personas en condición de pobreza dentro de la villa donde se trabaje. Además se buscará:

- La persona tiene que manifestar una aptitud para el desarrollo de la actividad que se propone llevar a cabo así como de asumir un compromiso con su consecución y el retorno de los montos establecidos.
- La ayuda para el desarrollo de microemprendimientos se asigna, preferentemente a mujeres, por entender que asumen un mayor compromiso en el cumplimiento de las obligaciones contraídas.

Sobre el segundo punto se ha comprobado, en la práctica, que las mujeres que viven en la miseria se adaptan mejor y más rápido que los hombres al proceso de auto-asistencia. Asimismo, son más atentas, intentan asegurar el porvenir de sus hijos con más eficacia y demuestran mayor constancia en el trabajo. Cuando es manejado por la mujer, el dinero es mejor utilizado en beneficio de la familia que si el hombre lo manejara (Yunus, 1991).

6.3.4.2 *Contexto inflacionario*

Como ya se mencionó, el país se encuentra en un contexto de alta inflación. Incluso en préstamos que no pretenden prologarse por períodos mayores a un año, con una inflación estimada para 2011 del 30% el impacto es elevado. Sin embargo, por las características particulares de este programa de microcréditos, el monto a devolver no será ajustado por la inflación y se devolverá en cuotas el valor nominal del mismo.

Como punto fundamental, esta decisión surge del modo de operar de la organización. No se buscará crear un fondo en el momento inicial que luego sea sustentable y crezca por los intereses cobrados, sino que se buscará mantener un flujo constante de donaciones para hacer frente y dar respuesta a los microemprendimientos que se presenten. De este modo, se trasladará la cobertura de la inflación a los donantes y no al microemprendedor en situación de pobreza.

Si se quisiera cubrir la inflación, se deberá calcular el valor del bien al final del período de repago ajustado por el porcentaje correspondiente, y luego articular los montos de las cuotas para cubrir dicho valor. Por un tema de hábito y facilidad, siempre se buscará que las cuotas sean de montos iguales y se paguen semanal o quincenalmente. En este caso, el porcentaje en cuestión debería ser indexado al préstamo en concepto de “gastos” ya que no le sería lícito a la organización, constituida como se enunció hasta el momento, cobrar intereses (aún si no se lucra con el mismo).

6.3.4.3 Montos

Se buscará de las cuotas y los montos a otorgar:

- Guardar relación con el flujo de fondos del proyecto a financiar. Se sugiere que la cuota no supere el 25% del ingreso esperado.
- Permitir la construcción de una historia crediticia personal del tomador (escalonamiento ascendente de los préstamos)
- Estar acordes a las posibilidades del fondo y el tamaño de los emprendimientos a financiar
- Articular pagos semanales de las cuotas para un correcto seguimiento, asesoramiento y control de los emprendimientos.

Dada la población objetivo se sugerirán montos comprendidos entre \$500 y \$3000 para el primer préstamo. Luego del pago del mismo, basado en una mayor confianza y la relación construida con la organización, se abrirá la puerta al solicitante de solicitar montos mayores para escalar su emprendimiento.

6.3.4.4 Períodos de repago

Con respecto a los plazos de repago se intentará:

- Que estén ajustados al destino que se les dará a los fondos (si es para capital de trabajo, plazos más cortos; si es para activos fijos, plazos más extendidos)
- Que estén ajustados a los flujos de ingresos y ciclos comerciales de los microemprendimientos.
- Que contribuya a la estabilidad
- Que contribuya a un ingreso fluido para el fondo y a la reconstrucción del mismo

Dentro del programa se intentará (manteniendo la flexibilidad frente a casos particulares si los hubiese) articular todos los préstamos dentro del período de un año. Como ya se mencionó, la periodicidad en el pago de las cuotas será de forma semanal.

6.3.4.5 Metodología

Se utilizarán como metodología de trabajo los grupos solidarios ya mencionados. Los principios en el Grupo Solidario son las normas que van a guiar la vida del grupo, entre ellos tenemos:

- Participación en las decisiones del grupo
- Fortalecimiento organizacional del grupo
- Puesta en práctica de la solidaridad
- Confianza entre los participantes
- Responsabilidad en el pago de las cuotas
- Posibilidad para que todos expresen sus ideas y sus críticas

De este modo, se intentará fortalecer la cooperación, la solidaridad, y los vínculos dentro del barrio en el que se trabaje. Durante las reuniones semanales, el seguimiento y evaluación de los proyectos, así como el pago de las cuotas, se harán en reuniones entre el tutor y el grupo completo.

Funcionamiento del Grupo Solidario

El asesor o tutor colabora con la conformación del Grupo Solidario. Se deben buscar proyectos con plazos y montos similares para facilitar el funcionamiento del grupo. Se enumeran a continuación algunas pautas generales:

- Los participantes no deben tener deudas pendientes con otras instituciones.
- Cada participante es solidario del resto del grupo.
- El Grupo Solidario no puede hacer pagos parciales de las cuotas. Si algún integrante no paga el grupo entero cae en un incumplimiento.
- El Grupo Solidario se debe reunir habitualmente para analizar sus problemáticas en relación al crédito y en relación a otros aspectos que le sean de interés.

Cabe aclarar acerca del segundo punto que la solidaridad de cada participante por el resto del grupo no será entendida en términos económicos sino en la posibilidad de acceder a nuevos préstamos. Al grupo se le prestará la suma de los préstamos individuales y, sólo si se devuelve la totalidad otorgada al grupo, cada integrante podrá acceder a un nuevo préstamo, ahora sí, de manera individual. De incurrir un integrante en una situación de mora, el grupo deberá buscar la solución para pagar la deuda. Buscándose siempre articular los proyectos en préstamos escalonados, esta metodología otorga una mayor probabilidad de devolución al apalancarse en la presión del grupo y la solidaridad del conjunto hacia cada individuo.

6.3.4.6 Período de gracia

Dependiendo de cada proyecto se otorgará un período de gracia para que el microemprendimiento comience a generar ingresos. Se buscará que responda a la dinámica económica del proyecto y al destino que se le dará a los fondos.

6.3.4.7 *Garantías*

No existirán garantías reales sino que se apelará a la construcción de la relación y a la confianza, al grupo solidario. De otro modo, si se exigiesen garantías reales, se estaría excluyendo justamente a la población objetivo.

El marco parroquial, el contrato firmado entre la organización y el tomador, el seguimiento semanal, la correcta evaluación de los proyectos, serán las herramientas que garanticen el cobro de los préstamos y el éxito del programa.

6.3.4.8 *Escalonamiento*

Se presentará al crédito como un insumo permanente ajustando el financiamiento a las posibilidades del tomador y a la relación construida. El plantear los préstamos de manera escalonada permitirá comenzar con montos más chicos y estimular el re-pago para que el microemprendimiento continúe creciendo.

6.3.4.9 *Contrato*

Un contrato, es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos o más personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca. Se entiende, por el sector con el que se trabaja, que el contrato tendrá el objetivo de reforzar psicológicamente el compromiso de pago entre el solicitante y la organización, sin ser en la práctica un documento que permita accionar legalmente ante el incumplimiento de los pagos.

A continuación se exponen los tres requisitos exigidos por la ley para alcanzar la eficacia del contrato. En el anexo I se detalla un modelo de contrato entre partes.

1. **Consentimiento:** Es el elemento volitivo, el querer interno, la voluntad que, manifestada bajo el consentimiento, produce efectos en derecho. La perfección del contrato exige que el consentimiento sea prestado libremente por todas las partes intervinientes. La voluntad se exterioriza por la concurrencia sucesiva de la oferta y de la aceptación, en relación a la cosa y la causa que han de constituir el contrato.
2. **Objeto:** Pueden ser objeto de contratos todas las cosas que no estén fuera del comercio de los hombres, aun las cosas futuras. Pueden ser igualmente objeto de contrato todos los servicios que no sean contrarios a las leyes, a la moral, a las buenas costumbres o al orden público.
3. **Causa:** La causa es el motivo determinante que llevó a las partes a celebrar el contrato.

6.4 Medir para poder controlar

La visita a la villa se realizará de manera semanal, evaluando y realizando el seguimiento de los proyectos, siempre que sea posible, con esta periodicidad. Esto permitirá, como ya se mencionó, ofrecer un correcto asesoramiento a los microemprendedores, construir la confianza, afianzar la relación, permitir pago de cuotas de montos más bajo y generar el hábito del pago y, finalmente, evaluar el impacto del microemprendimiento en la situación familiar.

Sólo si se transmite al solicitante el hábito de registrar por escrito las operaciones de su proyecto se podrá evaluar y controlar correctamente. Para esto, se intentará brindar a los beneficiarios planillas donde puedan computar las compras, ventas, producción, gastos, entre otros. Será condición para entrar al programa estar de acuerdo en el llenado de dichas planillas y su posterior revisión junto con el tutor.

Se registrarán los gastos y ventas para controlar las utilidades (o pérdidas) que el microemprendimiento produjo, y donde se produjeron las variaciones semana a semana. Por último, se registrará dejando constancia escrita, el pago de las cuotas. Se harán dos copias de dicha planilla; una para el emprendedor, y una segunda para el registro de la organización.

La ficha de evaluación para el microemprendimiento que contiene las planillas de seguimiento propuestas puede ser encontrada en el anexo H.

6.5 Finalización del préstamo

La vinculación del microemprendedor con la organización será dada por terminada al pagarse la última cuota del préstamo. A partir de ese momento los bienes entregados pasarán a ser propiedad del solicitante y el contrato se dará por concluido.

En cuanto a los registros internos de la organización, se cerrará el expediente del solicitante con el registro del pago de la totalidad de las cuotas y se presentará al equipo director para finalmente ser archivado.

6.6 Actuar - Modelo replicable

Uno de los objetivos del programa es que la organización se constituya como un modelo replicable. Es desde descubrir el microcrédito como una herramienta efectiva e integral (aún con sus limitaciones) contra la pobreza, que se busca expandir su uso en el marco de la acción de la Iglesia.

El pensamiento individualista tan propio de estos tiempos mirará al modelo descrito, apoyado en donaciones constantes (sea de particulares o de Cáritas), como uno destinado al fracaso, que no logrará auto-sustentarse; una idea que no admite el análisis de las herramientas usualmente empleadas como el VAN (sin duda negativo en nuestro proyecto). El programa nace conociendo su límite y haciendo opción por trabajar desde la donación y no desde el negocio.

La mirada narcisista no puede ver la potencia que se esconde atrás de este proyecto, la sinergia que es posible sabiendo que en cada villa de la CABA existe una parroquia donde trabajar y en cada barrio de clase media-alta muchas más buscando como ayudar al necesitado. Si se buscara guardarlo celosamente, si se quisiera el éxito del programa para la propia vanagloria, el proyecto quedaría condenado al fracaso y a una ayuda mezquina.

Sólo una mirada humilde, descubre que este proyecto nace para ser pequeño pero no estéril. Desde esta búsqueda, se querrá promocionar el modelo dentro de la estructura de la arquidiócesis de Buenos Aires. Como objetivo, se espera en un lapso de cinco años contar con diez parroquias replicando el modelo. Este trabajo en su totalidad busca ser un primer manual que permita una primera aproximación a la reproducción del programa.

6.7 Primeras experiencias

6.7.1 Génesis del proyecto

Como se mencionó en la génesis del proyecto el programa de microcréditos surgió a mediados del 2010. Comenzaron el mismo. Derlys Francisco Bitz, Agustín Rotondo, Norma Noah y quien escribe el presente trabajo.

El primer momento fue de investigación y reclutamiento. Por un lado, aunque se poseía una idea básica de la dinámica del microcrédito, poco se sabía de cómo construir una organización que empleara la herramienta dentro del ámbito parroquial. Por el otro, tampoco se tenía la certeza de que el proyecto resultara atractivo para los conocidos o los feligreses de la parroquia en donde se trabajaba, San Martín de Porres.

Con estos objetivos en la mira, se realizó una primera reunión general a la que se invitó a los interesados para presentar el proyecto y realizar conjuntamente un intercambio de ideas. Asistieron unas treinta personas y, lejos de disipar dudas, surgieron nuevos y más complejos interrogantes. Para atacar los mismos se dividió, según conocimientos e intereses, a los concurrentes en equipos de trabajo: tutores, logísticos, un equipo de organización y métodos, asesores legales y de relaciones institucionales. Durante los meses restantes de dicho año, cada equipo profundizó en el tema desde la óptica de su sector de trabajo y fue discutiendo los avances con el equipo director.

El trabajo más fuerte se realizó con Organización y Métodos, definiendo la visión y políticas del programa. También se desarrolló la estructura y mecanismos de la organización y las funciones de cada rol. Además, se trazaron los lineamientos para una organización virtual y se comenzaron a definir los flujogramas de los procesos.

Con los tutores se entrevistó en la parroquia a las personas que asistían a Cáritas parroquial buscando dar los primeros préstamos. Incluso, algunos tutores visitaron a posibles microempendedoras en sus domicilios en los barrios de Tigre y Merlo. Con gran entusiasmo, se dio el primer préstamo de \$200; nunca más se vio a la microempendedora. Con el primer fracaso llegó el primer aprendizaje: para una correcta evaluación, seguimiento y desarrollo del programa era necesario ir trabajar concretamente dentro del barrio al cual se quería asistir, y todos los solicitantes debían ser de la zona.

Otra sorpresa vino de la mano de relaciones institucionales. Su tarea este tiempo fue contactarse con organizaciones actualmente desarrollando la actividad con fines sociales para aprender de su experiencia y no 'reinventar la rueda'. Sin embargo, sorprendió la poca voluntad de dichas organizaciones en compartir el conocimiento adquirido. Como caso puntual, luego de escuchar en el South American Business Forum 2010 a los directores de Mujeres2000, programa de microcréditos fundado por egresados de la Universidad Católica Argentina, se contactó a los disertantes para solicitarles su ayuda con el proyecto, intercambiar

experiencias y ver a modo de ejemplo sus planillas de evaluación y seguimiento. Luego de sucesivos mails con la fundadora y el actual director, comunicaron que no podían compartir información con la organización.

Durante éste período, legales junto con el contador de Porres y el párroco, comenzaron a delinear la forma más prolija de que la organización se desarrollase en el marco parroquial. También se escribió la primera versión del contrato entre partes para firmar entre la organización y la microempresaria.

Así terminó el 2010, un préstamo no devuelto, poca colaboración por parte de las organizaciones de microempresarios con fines sociales, las consideraciones legales todavía inconclusas, la comunicación vía mail fallando debido a los saltos generacionales, la carencia de una base puntual de operaciones donde trabajar y las vacaciones y actividades parroquiales que forzaban a enfriar el proyecto durante el mes de enero.

6.7.2 La organización se consolida

Lejos de desmotivar, el 2011 empezó con renovadas fuerzas para el Equipo Director. Lo primero que se debatió fue en qué villas se tenía la posibilidad de trabajar. Surgieron dos candidatas: la villa 31 de Retiro sugerida por Monseñor Eduardo García, obispo auxiliar de Buenos Aires, y la villa Ramón Carrillo en Villa Soldati propuesta por el párroco de Porres, José Luís Rey. Debido a que la villa de Retiro se encuentra altamente politizada y sujeta a una inseguridad mayor, se optó por la segunda opción. Se contactó al párroco de Ramón Carrillo, el padre Pedro, y se acordaron días, horarios y lugar para trabajar. Pedro cedió al programa, en la capilla del barrio Los Pinos, anexo a Ramón Carrillo, un espacio para trabajar los días domingos en el horario de 13 a 16hs.

La organización siguió creciendo; se crearon los equipos de Tesorería y Administración. Junto a éstos nuevos integrantes, se definieron finalmente las consideraciones legales y contables del programa.

Con respecto a los tutores, se delineó y se llevó a cabo el curso para tutores expuesto en el presente trabajo. Fue condición *sine qua non* para ser tutor dentro del proyecto asistir a tres de las cuatro clases. Se buscó garantizar, dentro de lo posible, que quien asistiese a las microempresarias lo hiciese de una manera responsable y seria, conociendo los principios básicos para evaluar un proyecto y el funcionamiento de la organización. Finalizados los encuentros, se entregó a los tutores el correspondiente diploma y se los separó en cuatro equipos, cada uno con cuatro tutores y un jefe de equipo.

Conforme comenzaron las visitas al barrio, los jefes de equipo tomaron mayor relevancia. Esta figura definida en un primer momento para centrar las comunicaciones y coordinar al equipo, terminó definiendo características de su grupo. De este modo, el equipo con un líder ordenado se tornó ordenado, y viceversa. Como lección, hoy se considera a la personalidad del jefe de tutores como la variable fundamental para su elección como líder de equipo y no sus conocimientos técnicos o experiencia.

Previo a la primera visita al barrio con los tutores, se asistió a dos misas en donde se publicitó el comienzo del programa. Se contó siempre con el apoyo del padre Pedro y de Gastón, diácono radicado en la parroquia. Se decidió no hacer una gran difusión ya que los planes para el 2011 son comenzar con no más de cinco microemprendimientos, pulir los procesos, mejorar la organización y aprender de la experiencia, para no esperar más allá de nuestras posibilidades y capacidad.

El domingo 29 de mayo se fue por primera vez a la villa dando comienzo a las operaciones del programa.

6.7.3 Los primeros microemprendimientos

Se comentará a continuación el primer préstamo otorgado y el aprendizaje adquirido en estos dos meses de evaluación de proyectos y presencia en el barrio. Al día de hoy, fines de julio, únicamente fue aprobado un préstamo de \$3000 que consistió en la entrega de una collareta (máquina de costura), dos se encuentran en evaluación y otros dos fueron rechazados.

Respecto a lo observado en estos dos meses de visitas al barrio Los Pinos, hay que resaltar el gran acierto que fue el entregar bienes en vez de dinero. Esta política hace de filtro a muchas personas interesadas en aprovecharse de la ayuda brindada. Como ya se exployó en el trabajo, la cultura del trabajo hoy se encuentra desvalorizada y el asistencialismo es moneda corriente. Incluso llamó la atención cuando Esther, una mujer cuyo proyecto al día de la fecha se encuentra en evaluación, comentó que mucha gente no se acercaba al programa ya que buscaba únicamente la plata. Otro punto importante fue la paciencia y tranquilidad en la evaluación; el prolongar el estudio de cada caso lo necesario, verificar la constancia de la microemprededora cada semana y el cumplimiento de los requerimientos solicitados en cada instancia, parece ser al momento, una práctica eficaz para detectar la voluntad de emprender, salir adelante, y cumplir con las obligaciones del préstamo.

Leila es la microemprededora cuyo proyecto fue aprobado constituyéndose en el primer préstamo otorgado por la organización. Vive en el barrio Los Pinos junto con su pareja, desempleado, y sus dos hijos. Todos duermen en el único ambiente de la casa. Trabajaba doce horas por días cociendo con una máquina recta prendas que le encarga semanalmente una empresa. La collareta le permite ahora darle terminación a las prendas por lo que la empresa le paga \$4 por cada una, en contraposición a los \$2,50 que recibía anteriormente. Se evaluó su situación durante cuatro encuentros y se acordó la devolución del mismo en veinte cuotas semanales de \$150 cada una.

Aunque la entrega del primer microcrédito fue un gran paso, la experiencia será completa y el programa –al menos en parte- probado exitoso, cuando Leila pague su última cuota. Hará completa la alegría el observar mejoras tangibles en su situación socio-económica y la de su familia.

7 Limitaciones

La problemática del enfoque sistémico es la totalidad de problemas, cognitivos o prácticos, que se pueden plantear respecto a cualquier clase de sistema. Sus objetivos, al igual que los de la ciencia y la tecnología, son describir, entender, predecir y controlar. Y su metódica incluye tanto el análisis como la síntesis, la generalización y la sistematización, el modelo matemático y la comprobación empírica en el laboratorio o en el campo (Problemas filosóficos dentro de las ciencias sociales, BUNGE). Así pues, el enfoque sistémico es aplicable en todas las disciplinas y retiene los aspectos positivos del atomismo (atención a los componentes individuales) así como los del holismo (atención a la totalidad).

Este enfoque enuncia que para lograr la comprensión adecuada de cualquier sistema social, es necesaria la investigación tanto empírica como teórica de su composición, entorno, mecanismos y estructura. Se necesita la investigación de sus subsistemas biológicos, económicos, políticos y culturales y con gran profundidad. Es justamente dicha necesidad de análisis su propia limitación. El buscar la comprensión total de los mecanismos en un sistema social, operando en los distintos ámbitos de la persona (económico, biológico, psicológico, social), paralizaría a cualquiera que osara emprender tal análisis. De este modo, el presente trabajo se presenta como una aproximación sistémica a la herramienta del microcrédito para aliviar de manera integral la pobreza sin descartar la existencia de otros factores también dignos de estudio y consideración.

Siguiendo en esta línea, el microcrédito se ha analizado en la esfera cultural, socio-psicológica y económica; la pobreza definida desde la teoría de Sen, abarca mucho más. El microcrédito es entonces como una solución parcial, aunque mucho más efectiva que el asistencialismo descripto. Para dar una solución efectiva a la pobreza también se deberían abordar, junto con el microcrédito, las deficiencias habitacionales, educativas y sanitarias dentro de la villa donde se trabaje. Sin embargo, sí se espera que el mayor ingreso producto del emprendimiento contribuya a la mejora de dichos factores.

Por último, se encontrarán las limitaciones propias de un esquema parroquial. El proyecto siempre deberá tener una finalidad social, caritativa. El derecho canónico no permite que un proyecto dentro de la Iglesia se constituya como un negocio como lo son, por ejemplo, el banco Sol o el Grameen Bank. La consecuencia es un impedimento en obtener fondos mediante el endeudamiento con otras entidades financieras o accionistas y, como ya se discutió, una limitación en la escala que es posible alcanzar.

8 Conclusión

Queda expuesto en el siguiente trabajo la necesidad de un pensamiento sistémico para encarar problemáticas sociales; en particular, la pobreza. Toda solución que no contemple a la pobreza desde un enfoque interdisciplinario y sistémico, más allá de lo meramente económico, no logrará dar una respuesta efectiva a esta problemática.

Apoyado en la tendencia innata de la persona al desarrollo, el microcrédito se prueba a sí mismo como una posible solución integral que opera principalmente en lo económico, pero también en lo psicológico, social y cultural. Se espera que del beneficio económico surjan también mejoras en la vivienda, la alimentación y el acceso a la educación. Del mismo modo, tanto la emprendedora como el tutor se verán, seguramente, enriquecidos con la relación y el intercambio personal.

La inserción del programa de microcréditos en un esquema parroquial, permitirá la rápida inserción en las diversas villas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Más aún, dará un marco de confianza en el cual moverse y trabajar, y un fácil acceso a donaciones y búsqueda de voluntarios para su desenvolvimiento. Por último, permitirá apalancarse en la red de Caritas para constituirse en un modelo replicable. Será en la sinergia donde este modelo dará sus frutos.

La pobreza, la destrucción de la cultura del trabajo, el asistencialismo y el individualismo en nuestro país, no deben ser motivo de desesperanza, sino llamados de atención para lanzarnos al encuentro del otro, a la búsqueda de un futuro mejor. Se plantea un modelo de solidaridad, que desde la experiencia concreta de encuentro con el sufrimiento, es capaz de incorporar el análisis de las causas y los contextos, ejercer una acción, transformar y convertirse en criterio de revisión del proyecto personal, afectando por tanto a todas las dimensiones de la vida. Así entendida, la solidaridad brindada generará transformaciones tanto en los agentes sociales como entre los miembros del programa y los grupos beneficiarios.

9 Bibliografía

<http://www.caritas.org.ar>

http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1295674

RATIER, Hugo (1975) Villeros y villas miseria. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires.

BELLARDI, Marta - DE PAULA, Aldo (1986) "Villas miseria: origen, erradicación y respuestas populares" CEAL. Buenos Aires.

BELLARDI, Marta - DE PAULA, Aldo (1986) "Villas miseria: origen, erradicación y respuestas populares" CEAL. Buenos Aires.

BUNGE, Mario (1979) – Tratado de filosofía básica. Ontología II: Un mundo de sistemas

BUNGE, Mario (2000) – Sistemismo: la alternativa al individualismo y el holismo

BUNGE, Mario (2003) - Emergencia y convergencia

CEJUDO CÓRDOBA, Rafael (2007) – Capacidades y libertades: una aproximación a la teoría de Amartya Sen

CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS (2011) - Las trampas del asistencialismo

CHIRINO, Valdivielso, Melián - LOS MICROCRÉDITOS COMO INSTRUMENTOS PARA LUCHAR CONTRA LA POBREZA

FAC. DE CIENCIAS AGRARIAS Y FORESTALES UNLP (2009) – Curso para promotores de crédito Fuerza Solidaria – FONCAP S.A.

FERRARI, Liliana; KALPSCHTREJ, Karina; CEBEY, María Carolina (2006) - El futuro del trabajo en la sociedad: entre las retóricas asociadas a la función integradora del empleo y las versiones cotidianas del trabajo concreto

FONCAP (2005) – Elementos para el diseño de programas de microcréditos

FONCAP (2008) – Manual de planificación estratégica y financiera para IMFs

FONCAP (2010) – El rol de los asesores de crédito

FONCAP (2010) – Manual de gestión económica-financiera para emprendedores

FUNDACION ANDARES (2010) – Mapeo de instituciones de Microcrédito de Argentina

FUNDACIÓN ANDARES. Curat, Lupano y Gineste (2007) – Microfinanzas en Argentina y en América Latina: Regulaciones, Instituciones y Políticas Públicas

FUNDACIÓN ANDARES. Curat, Lupano y Munaretto (2006) – Microfinanzas en Argentina: Oferta actual y necesidades de asistencia técnica, financiera, regulatoria e institucional

INDEC - Instituto nacional de Estadística y Censos: www.indec.mecon.ar

INSTITUTO INTERNACIONAL DE FINANZAS: Informe anual sobre Latinoamérica 2011

HARVARD MANAGEMENT – Communication letter 2000: Creating Successful Virtual Organizations: The three essential communication skills every company needs today (<http://www.4cmg.com/InsideC/VirtOrg.htm>)

MUHAMMAD Yunus (1998) – Hacia un mundo sin pobreza

OBSERVATORIO DE LA DEUDA SOCIAL ARGENTINA (2009) – Cambios en los indicadores del mercado de trabajo

OBSERVATORIO DE LA DEUDA SOCIAL ARGENTINA (2009) – La situación social en la coyuntura 2008-2009

OBSERVATORIO DE LA DEUDA SOCIAL ARGENTINA (2010) - Barómetro de la deuda social argentina. Número 6.

RATIER, Hugo (1975) Villeros y villas miseria. Centro Editor de América Latina. Buenos Aires.

ROBERTS, Andrés (2003) – El microcrédito y su aporte al desarrollo económico

ROGERS, Carl R. (1977) – El poder de la persona

SCHUMPETER, Joseph A., Teoría del Desarrollo

SEN, (1981) - Pobreza y hambrunas: un ensayo sobre derechos y privaciones

SEN (1985) - Desarrollo: Ahora, ¿hacia dónde?

SEN, DRÉZE (1989) – Hambruna y acción pública. Oxford University Press.

Anexo A: Estatuto de Cáritas en el plano parroquial

Se mencionan en el presente anexo los artículos del estatuto de Cáritas de mayor incidencia en el proyecto.

NATURALEZA, FINES Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 1º: Por disposición del Episcopado Argentino, la Pastoral Caritativa de la Iglesia se cumplirá en los planos nacional, regional, diocesano y parroquial, a través de CARITAS ARGENTINA, conforme a la orientación que aquél señale mediante su Organismo de Pastoral Social, en concordancia con los principios de CARITAS INTERNATIONALIS, bajo el patrocinio de la Santísima Virgen María en la advocación de Nuestra Señora de Luján.

ARTÍCULO 2º: CÁRITAS ARGENTINA actuará en los planos nacional, diocesano y parroquial con esa única denominación más el aditamento de “COMISIÓN NACIONAL” para el organismo directivo nacional o del nombre de la diócesis o parroquia respectiva para su diferenciación.

ARTÍCULO 3º: CÁRITAS ARGENTINA, como organismo de la Iglesia, animará y coordinará la obra caritativa oficial y organizada de la misma, insertada en su pastoral orgánica, a través de formas adaptadas al tiempo y las circunstancias, para lograr el desarrollo integral de todo el hombre y de todos los hombres, con especial preferencia por las personas y por las comunidades más marginadas.

IV – PLANO PARROQUIAL

EQUIPO PARROQUIAL

ARTÍCULO 21º: Bajo la presidencia del Párroco se constituirá en cada Parroquia un Equipo de CÁRITAS Parroquial, mediante el cual aquél animará y coordinará la Pastoral Caritativa en la Parroquia.

COMPOSICIÓN Y DIRECCIÓN

ARTÍCULO 22º: El Equipo Parroquial se compondrá por lo menos, de un Director y dos miembros, designados por el Párroco por un período de tres años, sin perjuicio de su facultad de removerlos.

REUNIONES

ARTÍCULO 23º: El Equipo Parroquial se reunirá por lo menos una vez por mes, convocados por el Director y, de ser posible, con la asistencia del Párroco, sin cuya aprobación no serán válidas sus determinaciones.

FUNCIONES

ARTÍCULO 24º: El Equipo Parroquial de CÁRITAS cumplirá entre otras, las siguientes funciones:

- a) Animar a todos los miembros de la comunidad parroquial en el sentido comunitario para que todos cumplan los deberes de justicia y caridad en la solución de los problemas de los necesitados;
- b) Promover la incorporación de estos mismos y de la juventud, capacitándola para que se integre a la acción de servicio en la caridad;
- c) Promover la coordinación con las instituciones de la parroquia, de acción caritativa o social, respetando su autonomía y fines específicos. Puede también, con el acuerdo del Párroco, o del Obispo en su caso, reunirse y coordinar su acción con asociaciones, instituciones y obras de otros credos o aconfesionales;
- d) Abocarse al estudio y solución de las cuestiones parroquiales de asistencia y promoción humana y social, para atender eficazmente las necesidades de las personas y de la comunidad;
- e) Preparar y remitir anualmente a la Comisión Diocesana un informe sobre las actividades del período;
- f) Nombrar los responsables de los servicios que juzgue oportuno crear.

FONDOS

ARTÍCULO 25º: El Equipo Parroquial de CÁRITAS podrá administrar y disponer conforme a derecho, todos los bienes y derechos que se halla capacitado para adquirir libremente, contrayendo asimismo las obligaciones que sean necesarias con entidades públicas o privadas, bancarias o de cualquier otro tipo. Contará para ello con los fondos provenientes de donaciones, suscripciones, colectas y subsidios recaudados en la jurisdicción o en otras jurisdicciones eclesiásticas, previo acuerdo de las mismas; con la tercera parte del total recaudado en la Parroquia en la Colecta Anual de CÁRITAS ARGENTINA, y con los otros medios aprobados por el Párroco, con los que podrá efectuar las inversiones que con el acuerdo de éste, se determinen. Los excedentes de bienes serán entregados a CÁRITAS DIOCESANA para su redistribución entre las Cáritas Parroquiales más necesitadas.

Anexo B: Ley Nacional de Microcréditos

Se transcriben a continuación los puntos más relevantes de la ley 26.117

El Senado y Cámara de Diputados De la Nación Argentina reunidos en Congreso, etc. Sancionan con fuerza de Ley:

ARTICULO 1°.- La presente ley tiene como objeto la promoción y regulación del microcrédito, a fin de estimular el desarrollo integral de las personas, los grupos de escasos recursos y el fortalecimiento institucional de organizaciones no lucrativas de la sociedad civil que colaboran en el cumplimiento de las políticas sociales. De las definiciones.

ARTICULO 2°.- A los efectos de esta ley se entenderá por: Microcrédito: Aquellos préstamos destinados a financiar la actividad de emprendimientos individuales o asociativos de la Economía Social, cuyo monto no exceda una suma equivalente a los DOCE (12) salarios mínimo, vital y móvil. Destinatarios de los Microcréditos : Las personas físicas o grupos asociativos de bajos recursos, que se organicen en torno a la gestión del autoempleo, en un marco de Economía Social, que realicen actividades de producción de manufacturas, reinserción laboral de discapacitados, o comercialización de bienes o servicios, urbanos o rurales y en unidades productivas cuyos activos totales no superen las CINCUENTA (50) canastas básicas totales para el adulto equivalente hogar ejemplo, cifra actualizada por el INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS DE LA REPUBLICA ARGENTINA . (INDEC), por puesto de trabajo. Serán consideradas Instituciones de Microcrédito las asociaciones sin fines de lucro: asociaciones civiles, cooperativas, mutuales, fundaciones, comunidades indígenas, organizaciones gubernamentales y mixtas, que otorguen microcréditos, brinden capacitación y asistencia técnica a los emprendimientos de la Economía Social.

ARTICULO 3°.- Créase, en el ámbito del MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN, el PROGRAMA DE PROMOCION DEL MICROREDITO PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMIA SOCIAL, con los siguientes objetivos:

1. Fomentar la Economía Social en el ámbito nacional, propiciando la adhesión de las provincias a la presente ley, haciendo posible su inclusión en los planes y proyectos de desarrollo local y regional;
2. Promover el desarrollo del Microcrédito y fortalecer las Instituciones que lo implementan mediante la asignación de recursos no reembolsables, préstamos, avales, asistencia técnica y capacitación;
3. Organizar el REGISTRO NACIONAL DE INSTITUCIONES DE MICROREDITO,

4. Administrar el FONDO NACIONAL DE PROMOCION DEL MICROREDITO que se crea en la presente ley, promoviendo la obtención de recursos públicos privados;
5. Regular y evaluar periódicamente las acciones desarrolladas procurando mejorar su eficiencia y eficacia;
6. Desarrollar mecanismos que regulen y reduzcan los costos operativos e intereses que incidan sobre los destinatarios de los Microcréditos;
7. Implementar estudios de impacto e investigación de la Economía Social, generando un sistema de información útil para la toma de decisiones;
8. Promover acciones a favor del desarrollo de la calidad y cultura productiva, que contribuyan a la sustentabilidad de los Emprendimientos de la Economía social;
9. Promocionar el sector de la Economía Social, como temática de interés nacional, regional o local, en el marco de las transmisiones sin cargo previstas por la Ley de Radiodifusión o la que en el futuro sustituya a través del sistema educativo en general;
10. Propiciar la adecuación de la legislación y el desarrollo de políticas públicas en Economía Social. De la Comisión Nacional de Coordinación del Programa de Promoción del Microcréditos para el desarrollo de la Economía Social.

ARTICULO 4°.- Créase la COMISION NACIONAL DE COORDINACIÓN del PROGRAMA DE PROMOCION DEL MICROCRÉDITO PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMIA SOCIAL, la que actuará como organismo desconcentrado en el ámbito del MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN. De las Funciones.

ARTICULO 5°.- La COMISION NACIONAL que se crea por el artículo anterior tendrá las siguientes funciones:

- 1- Administrar el PROGRAMA DE PROMOCION DEL MICROREDITO PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMIA SOCIAL;
- 2- Asegurar el cumplimiento de los objetivos de la presente ley, implementando las acciones necesarias para alcanzar los fines propuestos por el PROGRAMA,
- 3- Brindar información que le fuere requerida por el COMITÉ ASESOR , en temas referidos al seguimiento y monitoreo de la gestión del FONDO NACIONAL DE PROMOCION DEL MICROREDITO,
- 4- Proponer, al MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN, el dictado de los actos administrativos que fueren necesarios, para la asignación de los recursos del FONDO NACIONAL DE PROMOCION DEL MICROREDITO PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMIA SOCIAL, conforme las aplicaciones previstas en la presente ley;
- 5- Diseñar Programas de financiamiento, asistencia técnica y capacitación a favor de las referidas INSTITUCIONES DE MICROREDITO,
- 6- Proponer, el dictado de las disposiciones reglamentarias obligatorias para las INSTITUCIONES DE MICROREDITO, debidamente inscriptas en el REGISTRO NACIONAL DE INSTITUCIONES DE MICROREDITO,

- 7- Proponer, al MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN, la fijación de topes máximos en materia de tasas y cargos que se apliquen a las operaciones de microcréditos financiadas con recursos del Fondo Nacional;
- 8- Proponer, al MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN, la aplicación de sanciones, incluyendo la exclusión del REGISTRO NACIONAL DE INSTITUCIONES DE MICROREDITO en caso de comprobarse incumplimientos a la reglamentación respectiva;
- 9- Ejecutar los procedimientos de seguimiento, monitoreo, evaluación, proponiendo la aprobación o rechazo de las respectivas rendiciones de cuenta de Proyectos y Planes que realicen las INSTITUCIONES DE MICROREDITO. La COMISION NACIONAL DE COORDINACIÓN del PROGRAMA promoverá la organización de “Unidades ejecutoras Provinciales o Locales de Economía Social” para aquellas actividades que considere más conveniente realizar a esos niveles. De su Organización y Composición.

Anexo C: Instituciones microfinancieras

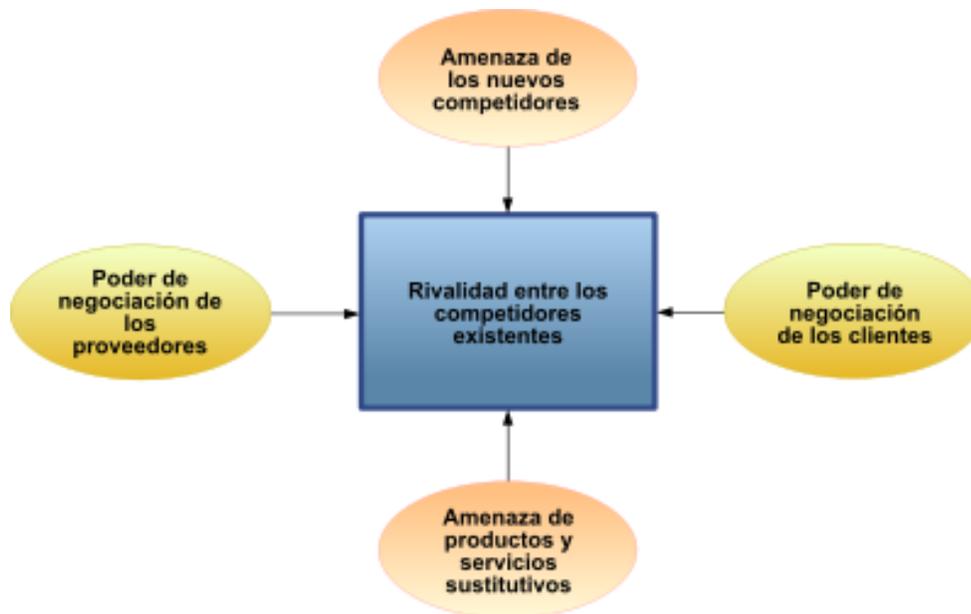
Se detalla en el siguiente cuadro los resultados consolidados por la fundación ANDARES y RADIM sobre las principales instituciones microfinancieras operando en la Argentina.

Resultados por metodología crediticia

CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONALES	Datos a Junio 2010			
	Individual	G.Solidario	B.Comunal	Total
Número de Instituciones	23	14	5	42
Número total de empleados	580	78	143	801
Número de asesores de crédito	268	48	81	397
INDICADORES DE ESCALA				
Número de prestatarios activos	35.691	5.501	16.587	57.779
Número de préstamos vigentes	36.905	5.215	16.647	58.767
Cartera vigente*	147.949.420	5.067.207	9.524.809	162.541.435

	Promedios por tipo de IMF			
	Individual	G.Solidario	B.Comunal	Total
Número total de empleados	25	6	29	19
Número de asesores de crédito	12	3	16	9
INDICADORES DE ESCALA				
Número de prestatarios activos	1.552	393	3.317	1.376
Número de préstamos activos	1.605	373	3.329	1.399
Cartera bruta*	6.432.583	361.943	1.904.962	3.870.034
Saldo promedio de créditos*	4.145	921	574	2.813
PRODUCTIVIDAD				
N° de prestatarios por empleado	62	70	116	72
Monto prestado por empleado*	255.085	64.798	66.607	202.872
N° de prestatarios por asesor de crédito	133	114	205	145
Monto prestado por asesor de crédito*	552.050	105.129	117.590	409.218
Razón de la Distribución de los empleados	46	62	57	50
RIESGO Y LIQUIDEZ				
Cartera en riesgo > 30 días	5,13%	6,50%	3,01%	5,05%

Anexo D: Las cuatro fuerzas de Porter



Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. En particular habrá que observar:

- Concentración de compradores.
- Posibilidad de negociación
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de proveedor.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo del proyecto. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costos para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

Amenaza de nuevos entrantes

Se refiere a la facilidad de que otro agente ingrese a competir con el proyecto que está siendo evaluado. Dentro de los emprendimientos familiares o individuales de subsistencia, donde los créditos para los emprendimientos serán de bajo capital, con el foco puesto en la mano de obra y el asesoramiento, esta barrera será baja; por ende, la amenaza alta. Algunos factores que definen esta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Valor de la marca.
- Requerimientos de capital.
- Ventajas absolutas en costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.

Amenaza de productos sustitutivos

Habla de la amenaza de que los clientes del emprendimiento reemplacen el bien o servicio en cuestión por otro. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad de cambio del comprador.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

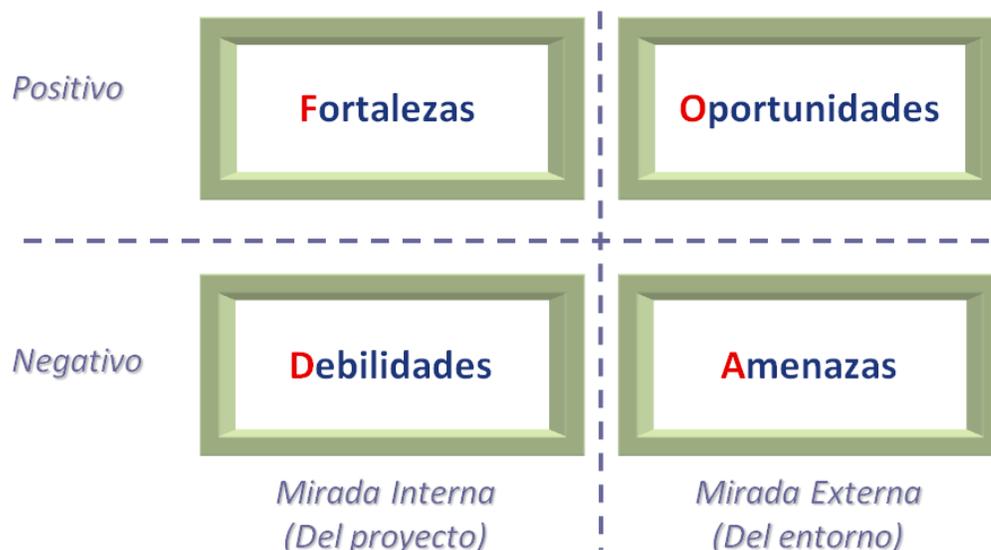
Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. Igualmente, de encontrarse un sector sin competencia, la pregunta que debiera surgir como advertencia es por qué nadie lo está realizando.

Anexo E: Análisis FODA

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia para conocer la situación real del emprendimiento



El análisis FODA debe tener esa doble finalidad: servir como ‘fotografía’ estática para evaluar el emprendimiento y, a su vez, utilizarse como herramienta dinámica de planificación.

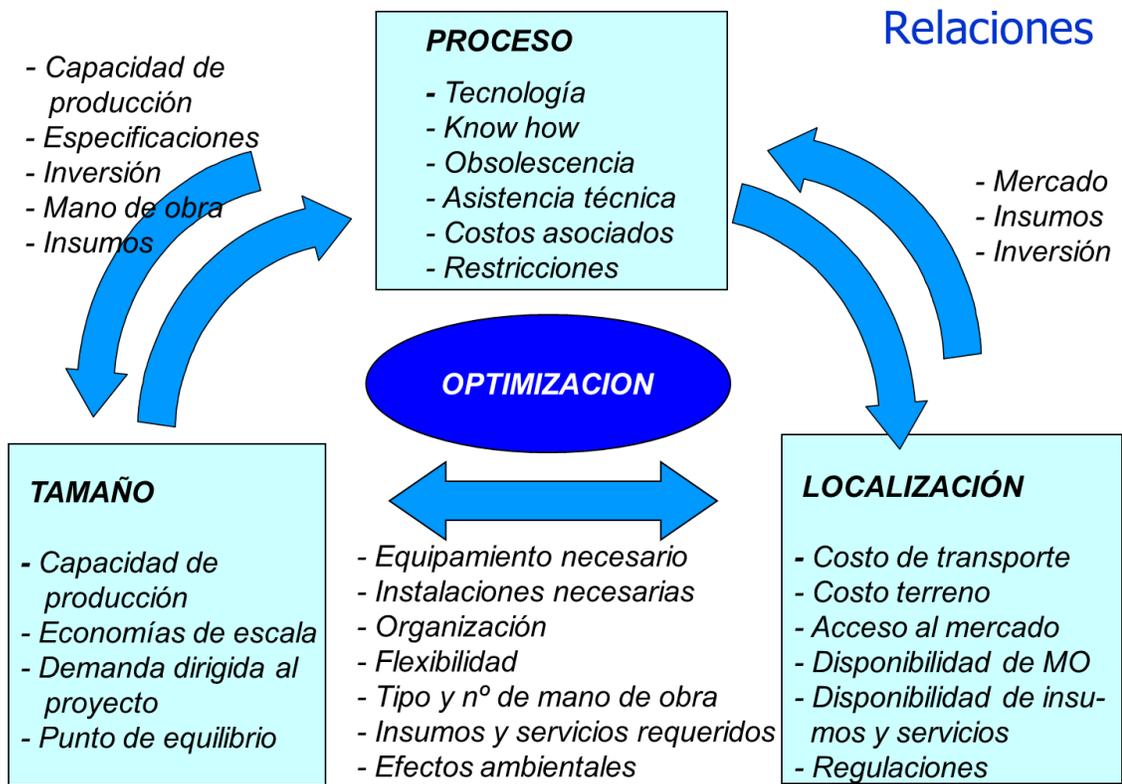
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategia FO Utilizar las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades	Estrategia DO Superar las debilidades utilizando las oportunidades
Amenazas (A)	Estrategia FA Usar las fortalezas para evadir amenazas	Estrategia DA Minimizar las debilidades para lograr evitar amenazas

Anexo F: Análisis técnico

Del análisis estratégico se habrán obtenido las especificaciones técnicas, estéticas y de empaque del producto. Así mismo se conocerán las características del mercado y las ventas esperadas. El siguiente paso, será definir las tecnologías que se utilizarán en el proceso, la capacidad de producción, las horas de trabajo que demandará y el conocimiento necesario para realizar la producción o brindar el servicio. Con el proceso ya determinado, se calcularán los recursos e insumos necesarios. El contexto del mercado servirá para ver el lugar donde se localizará el emprendimiento y la disposición del mismo. Finalmente, se podrá elaborar el calendario con las inversiones necesarias (en caso de ser un microemprendimiento escalonado) y pronosticar los costos estimados. El estudio de costos se explayará en detalle en el siguiente apartado.



Se buscará maximizar la rentabilidad de cada proyecto optimizando las relaciones entre el proceso, el tamaño y la localización como se puede observar en el siguiente gráfico.



Las decisiones que se adopten como resultado de la unidad de producción determinan las necesidades de capital y mano de obra.

Anexo G: Detalle del análisis de costos y el flujo de caja

Análisis de costos

Una primera clasificación de los costos, será definirlos como costos variables o fijos. Los costos variables serán aquellos que variarán con el nivel de producción (ej.: materia prima o la electricidad consumida) mientras que los fijos, aun siendo la producción del período nula, seguirán existiendo (ej.: alquiler o sueldo fijo).

Para la determinación de los costos se propondrá una segunda agrupación en cuatro centros de costos o categorías:

- Costo de producción
- Costo de administración
- Costo de comercialización
- Costo financiero

Costo de producción

Todos aquellos recursos utilizados en la producción del producto. Entrarán aquí los costos de:

Materia prima (MP): todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final

Mano de obra directa (MOD): valor del trabajo de aquellos que participan directamente en la producción de un bien o servicio, tanto por quienes llevan adelante el emprendimiento como por personas contratadas

Gastos generales de fabricación (GGF): todos los costos en que necesita incurrir un centro para el logro de sus fines, fuera de la MOD y la MP. Por ejemplo: mano de obra indirecta (almacenista, capataz, encargado de seguridad, limpieza), gastos relacionados al local o al lugar de funcionamiento del emprendimiento, impuesto de propiedad de la tierra, gasto de servicios (servicios públicos, seguros, etc.), los gastos de representación y mantenimientos

Costo de administración

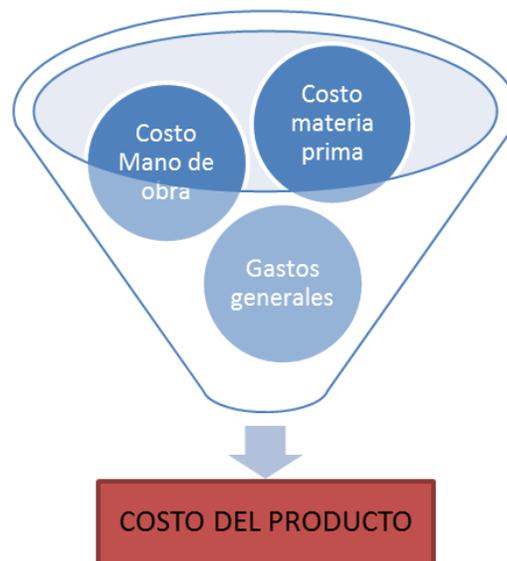
Todos aquellos que se realizan para planificar, organizar y controlar el desarrollo de las actividades del emprendimiento. El teléfono, gastos de papelería o los honorarios de una secretaría caerían dentro de este centro de costos.

Costo de comercialización

Se refiere a todos los gastos incurridos para difundir, dar a conocer y promocionar el producto o servicio. Además, se imputarán en esta categoría los gastos necesarios para llevar el producto o servicio a los consumidores.

Costo financiero

El costo generado por la toma de un préstamo, por plazos de pago obtenidos de los proveedores o por descuentos otorgados a los clientes.



De la suma de todos los centros de costos se obtendrá la suma que deberá ser cubierta por las ventas. O sea, por la cantidad de producto o servicio vendido multiplicado por el precio de venta.

El precio debe cubrir como mínimo los costos variables para producir el producto más:

- el margen que pretende conservar el emprendedor
- cuota que deben pagar por el préstamo
- otros costos fijos no adjudicables a dicho producto o servicio

Método de Costeo

Se deberá especificar el método de costeo que se utilizará ya que de éste dependerán los costos imputados a cada período en el Estado de Resultado. El método de costeo puede ser por absorción o directo. Ambos métodos de costeo se diferencian por la forma en que se trata la parte fija de los Gastos Generales de

Fabricación. En el costeo por absorción se valorizan los stocks al costo de fabricación. El mismo está compuesto por tres componentes: la materia prima, la mano de obra directa y los gastos generales de fabricación, prorrateados sobre la unidad de producto. Mientras que en el costeo directo los stocks se valorizan al costo directo, el cual se compone de: la materia prima, la mano de obra directa y la parte *variable* de los gastos generales de fabricación.

En el costeo por absorción, a diferencia del costeo directo, los gastos generales de fabricación en su parte *fija* forman parte de los costos de producción.

El método que se empleará para evaluar los emprendimientos será el sistema de costeo por absorción. La elección se basa en que dicho sistema:

- Permite conocer y precisar la incidencia de los gastos de estructura en los costos unitarios
- Permite medir la incidencia de cambios bruscos en costos fijos

Como desventaja, habrá que tener en cuenta que este sistema no ofrece tanto control sobre los gastos del período al cargar parte de los costos fijos a los stocks. Esta limitación será subsanada por el flujo de fondos que permitirá registrar el flujo de caja de cada período.

Confección del flujo de caja

Usualmente se realiza como un cuadro de doble entrada. En las columnas se disponen los períodos, en el caso en cuestión lo más conveniente serían semanas o como máximo meses; y en las filas los ingresos y las salidas de dinero.

- Entradas: es todo el dinero que ingresa a la microempresa, ya sea por su actividad productiva o de servicios, o producto de la venta de activos (desinversión), subvenciones, créditos, etc.
- Salidas: es todo dinero que sale del emprendimiento y que es necesario para llevar a cabo su actividad productiva.

La fórmula que se puede usar para sacar el flujo de caja proyectado es:

Flujo de caja = Ganancia calculada en el estado de resultados + Ajustes por gastos no desembolsados (Amortizaciones y provisiones) – Inversiones + Venta bien de uso + Variación de la deuda – Variación de Stocks

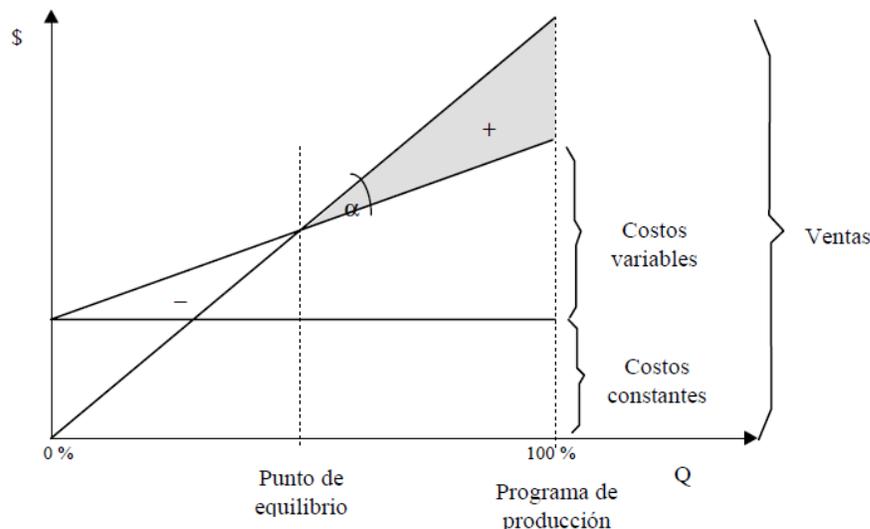
Punto de equilibrio

En conocimiento de los costos totales (constantes + variables) y ventas se construye el diagrama de equilibrio apreciándose para cada nivel de cumplimiento del programa la evolución de los costos y ventas a través de sus respectivas líneas. En el punto de intersección de estas se tiene el “punto de equilibrio” donde los costos y ventas se igualan determinando a la derecha del mismo la zona de utilidades y a la izquierda las pérdidas.

- La ecuación de ventas es: $Ventas = Precio\ de\ venta * Cantidad\ vendida$
- La ecuación de costo es: $Costo\ Fijos + Costo\ variables * Cantidad\ vendida$

En el punto de equilibrio ambas ecuaciones se igualan, entonces:

$$\text{Punto Equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo total}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo Variable}} = \text{Cantidades}$$



Estado de Resultados

En contabilidad el Estado de resultados o Estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un período determinado. El estado financiero es dinámico, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo

A continuación se presenta un ejemplo simplificado de un estado de resultados apto para la escala de los emprendimientos a evaluar. El cuadro de resultados mostrará cuanta ganancia genera el emprendimiento período a período.

	Mes 1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Año 2	Año 3
INGRESOS														
1) Ventas														
2) Ingresos Varios														
3) Ingreso Total (1 + 2)														
4) Costo de lo vendido														
5) Ganancia Bruta (3 – 4)														
GASTOS														
6) Gastos Indirectos de Producción														
7) Gastos de Administrac.														
8) Gastos de Comercializ.														
9) Gastos Financieros														
10) Total Gastos (suma de 6 a 9)														
GANANCIA antes de impuestos o PÉRDIDA (5 – 10)														

Como ya se mencionó, lo más probable es que los emprendimientos de subsistencia se enmarquen en un contexto laboral informal, sin el pago de impuestos sobre las ganancias. De estar el emprendimiento formalizado, habría que descontar de la ganancia los impuestos correspondientes para obtener la utilidad neta.

Otra consideración es que no se tuvieron en cuenta las amortizaciones dado se espera que los emprendimientos estén más centrados en la mano de obra y el asesoramiento que en el capital, sin grandes inversiones que amortizar; se espera los préstamos no superen los tres mil pesos. En el caso en que no sea así, deberán ser registradas contablemente dentro de los gastos.

Anexo H: Negociación sobre principios

Se explicarán a continuación los cuatro puntos fundamentales de la teoría de negociación desarrollada por Fisher y Ury.

Posiciones		Por principio
Suave	Duro	
Los participantes son amigos	Los participantes son adversarios	Los participantes son solucionadores de problemas
La meta es el acuerdo	La meta es la victoria	La meta es un resultado sensato, alcanzado con eficiencia y en forma amistosa
Hacer concesiones para cultivar la relación	Exigir concesiones como condición de la relación	Separar a las personas del problema
Ser suave con las personas y el problema	Ser duro con el problema y las personas	Ser suave con las personas y rígido con el problema
Cambiar la posición con facilidad	Profundizar en la posición	Centrarse en los intereses, no en las posiciones
Ofrecer	Amenazar	Buscar intereses
Mostrar tu límite inferior	Engañar respecto a tu límite inferior	Evitar tener un límite inferior
Aceptar pérdidas unilaterales para llegar al acuerdo	Exigir beneficios unilaterales como precio del acuerdo	Generar alternativas para beneficio común
Buscar una respuesta: la que <i>ellos</i> aceptarán	Buscar una respuesta: la que <i>tú</i> aceptarás	Desarrollar opciones múltiples para elegir entre éstas y decidir después
Insistir en un acuerdo	Insistir en tu posición	Insistir en utilizar criterios objetivos
Tratar de evitar una lucha de voluntades	Tratar de ganar una contienda de voluntades	Tratar de alcanzar un resultado basado en normas independientes de la voluntad
Ceder ante la presión	Aplicar presión	Razonar y estar abierto a los razonamientos: ceder ante el principio, no ante la presión.

Separar a las personas del conflicto

Que el problema no dañe la relación. Como ya se vio al hablar de la forma en la cual encarar la relación con el solicitante, muchos son los factores que entran en cuenta en la relación interpersonal. Nunca se debe dejar de considerar el hecho básico de que el otro tiene su propia escala de valores, su historia y sus emociones; de igual modo, nosotros. Este aspecto humano de la negociación, según se pueda manejar correctamente o no, podrá producir un compromiso psicológico mutuamente beneficioso o resultar en una negociación desastrosa que no permita la solución del conflicto y dañe permanentemente la relación.

Cada negociador tiene dos tipos de intereses: en la sustancia y en la relación. Ambas deben ser tratadas por separado para que la relación no se mezcle con el problema. Se debe basar la relación en percepciones precisas, comunicaciones claras, emociones apropiadas y un enfoque progresivo y útil. Los problemas de las personas deben ser tratados de forma directa poniéndolos de manifiesto explícitamente; no tratar de resolver con concesiones sustanciales.

Se puede pensar el camino hacia una separación efectiva de sustancia y la relación en términos de cuatro categorías:

Percepción:

- Ponerse en los zapatos del otro.
- Discutir directamente la percepción de cada uno sobre el problema.
- Que ambas partes participen y tomen parte en la búsqueda de la solución.

Emoción:

- Reconocer las emociones; nuestras y del solicitante. Hacerlas explícitas.
- Lidiar con los problemas personales directamente.
- No reaccionar violentamente. Tener autocontrol de las propias emociones.

Comunicación:

- Hablar para ser entendido.
- Hablar acerca de uno y no del otro ('Yo siento que').

Prevención:

- Trabajar semana a semana en la relación. Comunicar las charlas de cada semana al equipo.
- Enfrentar el problema, no al emprendedor.

Centrarse en intereses y no en posiciones

Para llegar a una solución efectiva centrarse en intereses y conciliarnos, no en posiciones. El beneficio de buscar los intereses más allá de las posiciones es claro; no así como lograrlo. Es posible que una posición sea concreta y explícita; los intereses implícitos pueden no ser expresados, ser intangibles y quizá, inconsistentes. La empatía servirá en este aspecto intentando comprender la motivación de la contraparte. Hay que comprender que:

- Los intereses son los que realmente definen el problema.
- El preguntar por qué o por qué no ayudarán a encontrar las motivaciones de la otra persona.
- Los intereses más poderosos son las necesidades básicas de las personas; muy presentes en nuestro proyecto.
- Los intereses deben ponerse sobre la mesa haciéndolos explícitos para una mejor negociación.

Crear opciones de ganancia mutua

En la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos principales que inhiben la generación de opciones: el juicio prematuro, el buscar una respuesta única, la hipótesis de un concepto fijo y pensar que “el resolver su problema es problema de ellos”. Para superar estas restricciones es necesario:

- No hacer juicios prematuros.
- No buscar una única solución correcta.
- Comprender que a veces no es quién se lleva la parte más grande de la torta, sino cómo hacer la torta más grande.
- No pensar que es *su* problema.
- Identificar intereses en común. Luego identificar e intentar conciliar intereses opuestos.
- Hacer su decisión fácil proponiendo soluciones *win-win*. El mantener al día las cuotas es un beneficio también para el emprendedor.

Buscar criterios objetivos

Si el tratar de resolver las diferencias de interés con base en la voluntad tiene un alto costo, la solución es negociar sobre alguna base independiente de las voluntades de cualquier parte. Esto es, sobre la base de un criterio objetivo.

En resumen, el enfoque es comprometerse a llegar a una solución basada en un principio, no en la presión. Centrarse en los méritos del problema, no en la fortaleza de las partes. La negociación basada en los principios produce acuerdos inteligentes, amigables y eficientes. Entre más normas de justicia, eficiencia o

mérito científico se fijan para relacionarlas con el problema motivo de negociación en particular, es más probable que se produzca un resultado final que sea inteligente y justo.

El llegar a un acuerdo a través de la discusión de criterios objetivos también reduce el número de compromisos que cada parte debe hacer, y después ceder, al tratar de llegar a un acuerdo.

Se buscará entonces:

- Que la base de negociación no sea el 'querer' sino criterios objetivos.
- Buscar estándares de negociación.
- Mantener la objetividad.
- Preguntar las razones y estar abierto a razonar.
- Nunca ceder a la presión sin razón.
- Buscar ejemplos en los otros integrantes del grupo o del programa.

Anexo I: Contrato entre partes

EntreDNI..... con domicilio en , en adelante “la microempresaria”, y , en representación de la Parroquia San Martín de Porres, con domicilio en la calle Arcos 1549 de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en adelante “la entidad benéfica”, y siendo que:

La entidad benéfica tiene por propósito la ayuda a personas carenciadas a fin de llevar adelante microempresarios comerciales o industriales que mejoren su situación socioeconómica. Que la entidad benéfica no tiene fin de lucro.

En consecuencia las partes acuerdan:

Primero: La entidad benéfica entrega en este acto a la microempresaria(descripción detallada de los elementos que recibe), en adelante “los elementos”, quién los recibe de conformidad a fin de que pueda llevar adelante el microempresario.

Segundo: La microempresaria se compromete a utilizar los elementos para llevar adelante ...(descripción de la actividad que se quiere desarrollar)

Tercero: El costo de los elementos descriptos en el punto primero precedente ha sido de \$ (IVA INCLUIDO) debiendo adicionársele la suma de \$ en concepto de gastos administrativos.

Cuarto: la microempresaria se compromete a pagar el costo de los elementos y gastos a la entidad benéfica encuotas fijas semanales y consecutivas de \$ pagaderas los domingos de 13 a 14 horas en el domicilio de la Capilla San Expedito sita en el barrio “Los Pinos” de Villa Soldati, o por medio de depósito bancario en la entidad que indique “la entidad benéfica”, venciendo la primer cuota el día.....

Quinto: La microempresaria se compromete a informar y acreditar semanalmente el avance del microempresario.

Sexto:La falta de pago en tiempo y forma del costo de los elementos en la forma acordada en el punto cuarto o su utilización en otra actividad distinta a la indicada en el punto segundo precedente habilitará a la entidad a solicitar la devolución de los elementos y/o el reclamo de las cuotas adeudadas.

Séptimo: Las partes constituyen su domicilio en los lugares indicados en el encabezamiento y en caso de conflicto se someten a la Justicia Nacional de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Anexo J: Planilla de evaluación

1. Datos del emprendimiento y de los participantes

1.1) Datos de la emprendedora

Nombre y apellido:

Teléfono:

Edad:

e-mail:

Dirección:

Barrio:

Núcleo Familiar:

Estudios cursados / oficios / habilidades:

Ingresos familiares (de qué vive hoy):

Otros:

1.2) Datos emprendimiento

Rubro:

Lugar:

Tipo (Unipersonal, familiar, asociativo):

Nuevo / funciona actualmente:

Expectativas:

Otras personas van a participar?

<u>Nombre y Apellido</u>	<u>Edad</u>	<u>Habilidades/estudios</u>
--------------------------	-------------	-----------------------------

<u>Parentesco</u>		
-------------------	--	--

-

-

¿Desarrollan otras actividades? ¿Cuáles?

2. El emprendimiento

Descripción producto / servicio a ofrecer:

2.1) Compras

Materias primas necesarias:

Proveedores (lugar y precio):

-

-

-

-

2.2) Producción

Descripción proceso productivo:

Capacidad de producción:

Know how:

2.3) Comercialización

Dónde:

Cliente:

Ventas esperadas:

Precio:

Observaciones:

3. Mercado

3.1) Competencia (quién, cuántos, precio, otros):

3.2) Nuevos entrantes / Sustitutos / barreras:

4. FODA

4.1) Fortalezas:

4.3) Debilidades

4.1) Oportunidades:

4.4) Amenazas:

5. Económico financiero

5.1) Costos variables:

5.4) Costos fijos:

5.6) Cuota semanal:

5.2) Precio:

5.5) Punto de

5.3) Margen x unidad:

equilibrio:

5.7) Plan de actividades

1. Período	2. Estimación de venta	3. Precio	4. Ventas en \$	5. Costos Materia prima	6. Costo mano de obra	7. Otros gastos	8. Costo total	9. Utilidad / pérdida
Semanal								

1) Semana; 2) Cantidad de unidades vendidas ese mes; 3) Precio unitario; 4) Resultado de las columnas 3x2; 5) Costo de materia prima utilizada para la cantidad de unidades vendidas (columna 2); 6) Costo mano de obra para la cantidad de unidades vendidas (columna 2); 7) Gastos fijos de dicho mes; 8) Suma de las columnas 5+6+7; 9) Resta de la columna 4 menos 8.

5.8) Ganancia esperada del emprendimiento:

6. Riesgo

- 6.1) ¿Puede la competencia producir u ofrecer servicios mejores a los míos?
- 6.2) ¿Puede disminuir el número de clientes? ¿Por qué?
- 6.3) ¿Pueden comprar menos? ¿Por qué?
- 6.4) ¿Pueden ingresar nuevos competidores?
- 6.5) ¿Puede haber dificultades en la compra de materia prima?
- 6.6) ¿Puede haber demoras o dificultades en la producción?
- 6.7) ¿Puede bajar el precio de venta? ¿Por qué?
- 6.8) ¿Pueden subir los costos? ¿Cuáles? ¿Por qué?
- 6.9) ¿Variable más sensible?

Registro de COSTOS DE MATERIA PRIMA

Materia
prima:

Día	1era Semana			2da Semana		
	Unidades	Precio x unidad	TOTAL	Unidades	Precio x unidad	TOTAL
Lunes						
Martes						
Miércoles						

Registro de OTROS GASTOS

Mes: Semana:	Lunes		Martes		Miércoles	
	Qué	\$	Qué	\$	Qué	\$

Registro de VENTAS

Ventas

Día	1ra semana			2da semana		
	Unidades	Precio x unidad	TOTAL	Unidades	Precio x unidad	TOTAL
Lunes						
Martes						
Miércoles						

Registro de PAGOS

N° Cuotas:

Valor cuota (\$):

Monto a devolver:

Fecha	Cuota N°	Monto	Monto Acumulado	Observaciones	Firma emprendedora	Firma tutor