

# INSCRIPCIÓN A LAS I JORNADAS DE ECONOMÍA ALTERNATIVA

1. Presentación
2. Cuestionario de participación e inscripción
3. Programa provisional
4. Acuerdos CNT Acción Social.  
Economías Colectivistas y Proyectos Autogestionados

Secretaría Acción Social | CNT  
Grupo de Trabajo  
de Economía Alternativa

José Luis Corrales  
social@cnt.es  
638 201 990

<http://cnt.es/conferencia-economia-libertaria>



I JORNADAS DE ECONOMÍA ALTERNATIVA  
ORGANIZA CNT-AIT  
9, 10 Y 11 DE DICIEMBRE 2011  
LUGAR: Albergue Juvenil de San Fermín, Madrid.  
<http://cnt.es/conferencia-economia-alternativa>

## 1. A modo de introducción

El retroceso de la ilusión del estado como salvaguarda de unos mínimos nos devuelve a la realidad de hace más de un siglo cuando éramos las personas trabajadoras las que, aparte de producir para aquellos que detentaban el poder y el capital, proveíamos de lo imprescindible a los más cercanos (cuidados, alimentos, vivienda, vestido, cajas de resistencia...) y, a través de fórmulas asociativas como sindicatos, cooperativas o sociedades de socorro, encontrábamos respuesta a los servicios que iban más allá del ámbito vecinal: sanidad, auxilio social y educación.

Ya han pasado cuatro años desde que comenzara "la crisis". Nosotros/as, clase trabajadora y ciudadanos/as estamos sufriendo especialmente los efectos de la desregulación, claudicación y desmovilización que han dado alas al capitalismo en su afán de mercantilizar todas las esferas de la economía. Una fuente inagotable de beneficios son nuestras necesidades más vitales. La burbuja hipotecaria - ese ciento y pico de endeudamiento familiar- explotó y se llevó por delante la ilusión de que podíamos vivir bien sin luchar por recuperar la plusvalía que el empresariado arranca de nuestro trabajo. La clase gestora (política, empresarial y burosindical) ha mostrado su cara más pusilánime sin respuestas ni migajas para repartir. Hay que recuperar parcelas abandonadas durante años de pacto social: nuestro futuro depende de ello. El camino ya ha sido transitado antes.

Recuperemos nuestra capacidad de producir y decidir, arrebatémosles la economía y construyámosla desde la plena igualdad, la cooperación y la autogestión para que este organizada por quienes producimos y orientada desde la racionalidad a atender nuestras aspiraciones y necesidades.

Hace 75 años nuestra meta se truncó. Levantemos la mirada, afiancemos el presente y olvidémonos de promesas vanas. Es nuestro momento.

## Exposición de motivos

En su X Congreso Confederal (Córdoba, diciembre 2010/*CeNTenario*) la Confederación Nacional del Trabajo actualizó sus acuerdos sobre colectivismo y autogestión bajo el epígrafe Economía Alternativa, apostando por esta vía no solo para dar respuesta a las necesidades más apremiantes de la afiliación, sino como motor para el cambio social. Contamos con una buena infraestructura descentralizada, una red de solidaridad global y, lo más importante, un proyecto para la transformación integral de la economía fruto de la herencia de la memoria histórica de las colectividades y las colectivizaciones de industria y servicios. Y no vivimos del pasado seguimos creando proyectos, acumulando experiencias, investigando para crear las alternativas económicas para una sociedad sin clases ni estado, el comunismo libertario. En estas I Jornadas tendemos una mano al resto de los movimientos sociales para la interrelación y aprendizaje mutuo sobre las iniciativas por una economía alternativa y solidaria; con el fin de aportar, aprender y fortalecer entre todos/as las redes de economía alternativa y ayudarnos mutuamente al impulso de nuevos proyectos.

## 2. Cuestionario de participación e inscripción

Cuestionario a rellenar por las organizaciones participantes en las I Jornadas de Economía Alternativa organizadas por CNT-AIT.

Os pedimos que dicho cuestionario lo entreguéis como fecha límite el 25 de noviembre vía correo electrónico a [social@cnt.es](mailto:social@cnt.es)

- **TITULO:** Nombre de la organización
- **DOMICILIO:** Lugar donde tiene su sede (localidad o municipio)
- **MODO DE CONTACTO:** Teléfono, Correo Electrónico
- **ÁMBITO DE ACTUACIÓN:** Marco geográfico donde desempeña su actividad
- **NATURALEZA DEL PROYECTO:** Cooperativa de producción, Colectividad, Ecoaldea, Proyectos de Producción-Distribución-Consumo, Cooperativa de Consumo, Banco de Tiempo, Banca Ética...
- **PROYECTO:** Explicación del proyecto en si, objetivos, como funcionan (organización interna, como realizan los intercambios- distribución, comunicación y procesos de toma de decisiones, número de personas implicadas directa e indirectamente, origen del proyecto, como se financia, relaciones con las instituciones y aspectos legales)
- **OTROS:** Se pueden añadir cuestiones que penséis puedan servir de interés (como se a superado alguna crisis o conflicto...)

Para fomentar el apoyo mutuo entre colectivos proponemos también:

- **OFRECIMIENTOS:** apoyos materiales o no que el colectivo pueda aportar.
- **SOLICITUDES:** Información sobre necesidades de los colectivos (gente, cosas materiales, conocimientos...)

Feria de Proyectos e ideas

- **EXPOSICIONES:** Si contáis con alguna exposición sobre vuestro proyecto o relacionada con la economía alternativa puede ser instalada durante las jornadas.
- **MESAS INFORMATIVAS:** Material de divulgación y difusión de vuestros proyectos así como venta/trueque de productos. Se habilitara un espacio permanente durante las jornadas para acoger la feria de proyectos e ideas.

### 3. Programa provisional de las I Jornadas de Economía Alternativa

DÍA	HORARIO	ACTIVIDAD	PARTICIPANTES	
9	18:00h-19:00h	Presentación Jornadas y grupos participantes	Presentación por la Secretaría de Acción Social del SP y del Grupo de Trabajo de Economía Alternativa	
	19:00h-21:00h	Taller constitución cooperativas de trabajo asociado		
	21:30h-22:30h	Cena		
	22:30h-00:00h	Jornada Lúdica		
10	09:00h-10:00h	Desayuno	Secretaría de Acción Social del SP y del Grupo de Trabajo de Economía Alternativa (introducción) y los grupos y proyectos invitados	
	10:00h-12:00h	Comunicaciones 15 minutos por participante. Abierto a sindicatos, proyectos o grupos		
	12:30h-14:00h	Mesas de debate   1ª Sesión Por áreas: 1.Producción (primario, secundario, terciario y tercer sector). 2.Consumo, vivienda, finanzas y moneda social. 3.Proyectos de producción-distribución-consumo y colectividades-cooperativas integrales.  Transversales: 1.Recuperación de saberes y conocimientos. 2.Relaciones y convivencia. 3.Especialización/equilibrado de tareas.		Grupos, proyectos y sindicatos
	16:00h-18:00h	Mesas de debate   2ª Sesión		Grupos, proyectos y sindicatos
	18:30h-21:00h	Plenario General Puesta en común de las conclusiones por portavoces de las mesas de debate		
11	10:00h-14:00h	Conferencia de Sindicatos   Economía Alternativa	Sólo sindicatos de la CNT	
	10:00h-14:00h	Feria de Proyectos e Ideas	Todos los grupos, proyectos y sindicatos asistentes	

### 4. X Congreso (Córdoba, 2010) Acción Social

## 2.3 ECONOMIAS COLECTIVISTAS Y PROYECTOS AUTOGESTIONADOS:

Creación de iniciativas autogestionadas de producción-consumo que pertenezcan a los sindicatos

### 2.3.a. En cuanto a la producción:

Partiendo del análisis los proyectos de tipo auto-empleo o cooperativas de producción hay un símil que puede ilustrar bien su comprensión: un trabajador asalariado ha de servir a las condiciones que le impone el patrón; al trabajar en régimen de autónomo no te liberas ya que las condiciones te las impone el mercado y al Estado (seguridad social, leyes relativas al sector, hacienda, jubilación, cuotas de producción forzosa, subvenciones en determinadas condiciones,...). Lo mismo sucede en una cooperativa de producción: de puertas adentro puede ser muy horizontal pero de puertas afuera ha de someterse a las condiciones del mercado, y por tanto al capital.

En consecuencia puede generarse una subclase empresarial o una auto-explotación voluntaria. Para poder dotar a este tipo de proyectos de producción de un potencial emancipador de acuerdo a nuestros principios, tácticas y finalidades es necesario cerrar el ciclo producción-consumo sin que el instrumento de intercambio sea el mercado (lo que en el concepto confederal de comunismo libertario Isaac Puente llama "medio o signo de cambio"). Esto implica que los proyectos productivos partan de los propios sindicato y no de fuera de estos y que además tengan carácter colectivista, que no de cooperativa.

El concepto del cooperativismo es una transformación o denigración del concepto del colectivismo, como idea originaria de socialismo humanista vertido y concretado en los principios de constitución de la 1ª Internacional, de cuyos principios la CNT y el anarquismo en general son herederos.

La terminología cooperativa de producción y consumo empleada en la mayoría de los acuerdos de los sindicatos que las apoyaron, hacen a continuación matizaciones de funcionamiento y fines, que nos dan pie para identificarlas con el contenido colectivista propio del movimiento anarcosindicalista.

Por lo que se adoptó como definición para todos los casos el término **COLECTIVIDAD DE PRODUCCIÓN Y CONSUMO**. Por lo tanto rechazamos el cooperativismo\* como finalidad, cuya dinámica lleva a la integración en la sociedad capitalista creando nuevos empresarios o una autoexplotación voluntaria en beneficio del mercado y del Estado.

Las colectividades de producción y consumo que actualmente se puedan crear no tienen que ser consideradas como medio directo y absoluto para alcanzar la emancipación de los trabajadores. Estas pueden servir como medio indirecto para aliviar nuestros problemas adquisitivos y por otro lado llevar a la práctica unas realizaciones en las que se demuestre la capacidad de autoorganización de los trabajadores, eliminando a los intermediarios, almacenistas, especuladores, etc. Estas colectividades de producción-consumo no son ni proyectos de autoempleo ni cooperativas sino que el trabajo sale adelante por la participación voluntaria de los componentes de la colectividad.

Las colectividades de producción y consumo, según lo actualizado de congresos anteriores, se dividen en dos apartados:

a) Casos de industrias a colectivizar por cierre patronal, abusos, etc. en las que se tendría muy en cuenta las condiciones en que son dejadas y la dependencia de otras industrias en lo relativo al suministro y/o distribución de productos.

b) El otro caso, según las ponencias, lo ocupan las Colectividades de Producción Agrícola consideradas como parte importante del apartado de alternativas al problema agrario.

Las bases de organización de Colectividades están dadas en función del sentir mayoritario de los sindicatos, que coinciden en principio en su implantación agrícola, como posibilidad más viable actualmente. Este sistema de organización, fines, etc., es adaptable a cualquier tipo de Colectividad de Producción y Consumo que en un futuro pueda crearse dentro de la sociedad.

A falta de un estudio exhaustivo sobre la historia y características técnicas del movimiento cooperativo, se precisa una orientación de tipo general para el funcionamiento de estas Colectividades de Producción y

Consumo. Ante la estructura económica capitalista, los/as anarcosindicalistas promovemos las Colectividades de Producción y Consumo, aunque no como medio absoluto para alcanzar la emancipación de los/as trabajadores/as. Considerando que su funcionamiento será en base a no ser confundido en ningún momento con el sistema de cooperativas oficiales que tienden a reproducir el concepto de pequeño empresario.

La estructuración general atenderá a lo siguiente:

- Partirá de pequeños núcleos (sindicatos, Federaciones Locales, etc.) para extenderse a los ámbitos naturales (comarca, provincia, región, etc).
- Su estructura será aquella que no pueda ser controlada ni asimilada por el sistema.
- Su coordinación será federalista, manteniendo la autonomía de los núcleos.
- Su régimen de funcionamiento será autogestionario.
- Su finalidad no será lucrativa, o sea que los beneficios serán invertidos en la colectividad y en el sindicato.
- Los titulares de las Colectividades de Producción y Consumo, serán los sindicatos, Federación Local, etc. y no la organización como entidad.
- Se utilizará la vertebración orgánica, para el desarrollo, apoyo e implantación de las Colectividades de Producción y Consumo.

La CNT no puede, con la fuerza actual de la organización, abarcar todo, y debe tener claro a qué apostar y cómo apostar. Pensamos viable empezar en el ámbito agrario, sin detrimento de otros sectores, por lo anteriormente expuesto y por requerir una menor correlación de fuerzas para acceder a la toma de los medios de producción. Los proyectos que creen los sindicatos deben servir para integrar en la lucha anarcosindical viviendo experiencias que potencien más la idea de la necesidad de revolución, propaganda por el hecho que sirva para apoyar la lucha anarcosindical (cobertura de necesidades en casos de crisis económica, ayuda a represaliados/as, apoyo a huelgas...).

\* El modelo cooperativista ha sido integrado por el sistema capitalista convirtiéndose en una fórmula o modelo de empresa que reproduce y ejecuta el sistema de explotación de los/as trabajadores/as y de la producción desde un prisma meramente económico. Para nosotros/as el cooperativismo debe basarse en la plena igualdad de condiciones (económicas y de decisión) y oportunidades entre todas las personas que conformen el proyecto y asumiendo principios básicos de cooperación, apoyo mutuo, participación, soberanía y compromisos con el medio ambiente lo que se viene definiendo como Cooperativas de Trabajo Asociado.

(Nota de la Secretaría de Acción Social de CNT para las I Jornadas de Economía Alternativa)

### 2.3.b. En cuanto al consumo

“Frente a la comercialización capitalista debemos luchar por la eliminación inmediata de los intermediarios. Potenciar canales de comercialización alternativos a los capitalistas. Intentar utilizar al máximo la estructura sindical para esa distribución. Esto debe lógicamente venir acompañado de una red de colectivos o cooperativas de consumo colectivizadas que se abastezca de estos productos y les dé salida, dando así un ejemplo de organización como consumidores.” (V Congreso, punto 8.7.3b) “Posibles líneas alternativas” )

El modelo de cooperativa de consumo se viene conociendo con el nombre de GAKs (Grupos autónomos [sic] de consumo). En los proyectos cooperativos que únicamente se basan en el consumo se potencia al pequeño (o no tan pequeño) empresario más ecológico, más equitativo, más justo, pero empresario al fin y al cabo. El concepto de GAK puede ser entendido también en parte como una adaptación o contextualización del label sindical. Pensamos que crear GAKs en los sindicatos sería un paso adelante en la práctica, pero solo en el sentido en el que producción y consumo son las dos caras de la misma moneda y por tanto es necesario incidir en ambas. Sin embargo tenemos bastantes reticencias pues vista la evolución real que han tenido los grupos de consumo en las zonas donde más se han desarrollado (Madrid, Cataluña, Andalucía, etc) vemos un paso atrás en la claridad y comprensión de la cuestión cooperativa vs colectivismo

con respecto al V congreso.

Entendemos que los GAKs nunca han de ser un objetivo de la CNT, sino una táctica dentro de la situación actual, al no poder abastecer y coordinar la producción y el consumo a través de las federaciones de ramo. Para responder a nuestros principios, tácticas y finalidades ha de dirigirse dicha herramienta nuevamente hacia el colectivismo, superación del intercambio a través del mercado buscando reducir al mínimo el dinero en favor de acuerdos basados en una satisfacción de las necesidades planificada y participativa.

Por ello se podrían adaptar los GAKs a los principios, tácticas y finalidades de la CNT. Por supuesto no solo el nombre, que podría ser el de Grupos Confederales de Consumo, sino definir su objeto y funcionamiento. De la misma manera que los proyectos de producción han de cerrar el ciclo hacia el consumo los proyectos de consumo han de caminar hacia la colectivización de los medios de producción.

A través del GAK se pueden establecer pactos con los productores presentándose diferentes opciones de relación según el caso, llegando a acuerdos en los que progresivamente se asuma la producción y consumo de forma compartida. Pero a través del consumo también se pueden establecer conflictos de lucha exigiendo determinadas condiciones, como demuestran casos históricos dentro del anarco-sindicalismo como las huelgas de consumo del pan, boicots ante el abuso de los tenderos o huelgas de alquileres.

### 2.3.c. Cuestiones a considerar para los proyectos económicos dentro de la CNT. Hacia la construcción de una alternativa económica al mercado y al estado.

Creemos que las cuestiones de este calado ha de ser resultado del debate y las aportaciones del conjunto de la organización en referencia a los proyectos económicos dentro de la CNT, siendo conscientes de que no alcanzaremos el comunismo libertario sino a través de la revolución social.

A modo de ejemplo cuando hablamos de economía hablamos de la satisfacción de necesidades partiendo de los recursos que disponemos, por tanto el objetivo de la actividad económica no tiene por qué ser de carácter monetario. Es decir, puede realizarse un proyecto productivo en relación a la edición de libros u otros materiales dirigido a su venta, pero también puede realizarse con el propósito de dotar a los sindicatos de los materiales que consideráramos necesarios.

#### 2.3.c.1. Una economía colectiva.

Frente al individualismo, una de las características esenciales del Capitalismo. Todas las demás bases han de construirse desde esta lógica de lo colectivo. Esta opción no ha de menoscabar el respeto por la persona y el libre desarrollo de su personalidad y creatividad en convivencia con la de las demás.

#### 2.3.c.2. Consenso en cuanto a los principios básicos:

Sentar unas bases claras que queden reflejadas por escrito, que no haya que discutir las constantemente y que no den lugar a infinitas interpretaciones. Esto implica el profundizar sobre las cuestiones básicas del proyecto hasta llegar al consenso. Es necesario un conocimiento mutuo previo entre las personas que quieren formar parte del proyecto.

#### 2.3.c.3. Cubrir necesidades básicas como objetivo:

Partir de un estudio de las necesidades básicas (materiales y no materiales) a cubrir ya que la planificación ha de ir en base a estas. Planificar implica no solo el qué y el cuándo, sino el quiénes y el cómo y por tanto una formación previa sobre los conocimientos y habilidades prácticas necesarias. Cubrir las necesidades básicas implica la renuncia de necesidades superfluas (sean las propias de los integrantes o de otros en caso de que se produzca "para fuera"). Es fundamental para que las planificaciones se adapten a la realidad y se vaya aprovechando la experiencia acumulada hacer evaluaciones periódicas. No sólo han de evaluarse las actividades planificadas respecto de sus objetivos a corto plazo sino también ver en qué grado lo realizado se aproxima a los principios, tácticas y finalidades de la CNT y su repercusión en la actividad del

sindicato. Por último es necesario re-planificar siempre en función de los resultados de las evaluaciones.

#### 2.3.c.4. Autogestión:

La independencia respecto de toda forma de poder es consecuencia de una actitud que debe estar presente en todo proyecto alternativo al sistema dominante: estar constantemente en contra del poder. La toma de decisiones ha de hacerse en asambleas por quienes forman parte del proyecto. Pero el asamblearismo no está exento por sí mismo de formas de poder. Para poder decidir en igualdad es necesario disponer de formas de comunicación en las que todo el mundo tenga acceso a la información. No hay horizontalidad cuando las decisiones son en igualdad pero la participación no, ya que unas personas deciden lo que tienen que hacer otras. Autogestionar no es sólo decidir, también es hacer. Aunque cada cual ha de participar en la toma de una decisión en la medida en que ésta le afectará en cuestiones fundamentales, la última palabra la tendrá el sindicato.

#### 2.3.c.5. Aprendizaje permanente:

El grado de experiencia y conocimientos afecta a todas las demás bases planteadas: desde cómo se toman las decisiones hasta nuestra relación con el

medio. Es fundamental crear espacios para el aprendizaje colectivo, o mejor aún que se facilite durante el desarrollo mismo de las actividades la posibilidad de aprender (para ello ha de ser tenido en cuenta en la planificación de esas actividades) y llevado a todos los campos de manera transversal.

#### 2.3.c.6. Actividad no especulativa:

Cualquier actividad de intermediación con carácter lucrativo es contraria a la acción directa y no tiene carácter económico sino especulativo por tanto CNT nunca ha de participar de ello. (El transporte sí es actividad económica) .

#### 2.3.c.7. Estabilidad independiente del crecimiento:

A diferencia de lo que ocurre en el Capitalismo, no debe requerir un crecimiento constante para sobrevivir. Para ello hay que eliminar la obsesión por el crecimiento cuantitativo y pensar más en la multiplicación de las iniciativas y su federación así como en el crecimiento cualitativo en cuanto a llevar a la práctica los principios básicos.

#### 2.3.c.8. Acceso a los medios de producción:

Los medios de producción no son sólo materiales, sino también los conocimientos, las relaciones, etc. Una economía alternativa no puede basarse en tomar los medios de producción tradicionales del desarrollismo capitalista para simplemente "ponerlos en otras manos" (por ejemplo, no tendría sentido autogestionar las necesidades energéticas ocupando una central nuclear). Hay medios de producción que es preciso re-apropiarse, pues están en poder de las clases dominantes, y otros que hay que re-tomar porque han sido desvalorizados y condenados al olvido. Así hay que cambiar la correlación de fuerzas para tomar el control de los recursos naturales, pero otros medios de producción como son el conocimiento de la naturaleza o la capacidad de auto-organización precisan de grupos de aprendizaje colectivo para recuperar conocimientos campesinos seculares adaptados a las realidades locales y la memoria histórica de las luchas de nuestra organización.

#### 2.3.c.9-Preferencia por el uso de tecnologías simples.

La tecnología empleada no debe generar nuevas necesidades ni dependencias. En el grado de eficiencia (resultados obtenidos entre recursos utilizados) hemos de incluir en los resultados los efectos no



deseados y el tipo de organización social que reproduce y en recursos utilizados no atender solamente al momento de su utilización sino de la encadenación/acumulación de costes reales anteriores. Es fundamental la recuperación

de conocimientos válidos en cuanto a autonomía y eficiencia de otras épocas y culturas e idear (que no idealizar) diferentes formas de producir. El empleo de otras tecnologías ha de ser tras un estudio razonado de sus repercusiones y no se excluye el uso de las mismas.

#### 2.3.c.10. Relación equilibrada con la naturaleza:

Empieza por tener en cuenta el coste ecológico real de lo producido. Por un lado, el consumo de materias primas y energía de todo el proceso debe respetar la capacidad de regeneración de los recursos naturales que emplea. Y por otro lado, ser conscientes de los efectos no deseados y el deterioro que nuestra actividad económica genera a la autorregulación del sistema natural. El sistema natural ha de ser recuperado, entre otros motivos, porque en última instancia de él proviene todo lo necesario para la vida y su reproducción.

#### 2.3.c.11. Interacción con el contexto social.

Un proyecto no puede estar encerrado sino trascender al resto de la sociedad. Asimismo, dado que el Capitalismo no es sólo un sistema económico sino que la dominación se extiende en todos los aspectos de la vida social es necesario insertar esta lucha económica en los procesos más amplios de lucha que mantenga la CNT.

#### 2.3.c.12.

La tendencia natural en base a nuestros objetivos es la de ir [prescindiendo de la relación con el mercado capitalista](#).

#### 2.3.c.13. Tomar parte en redes económicas de apoyo mutuo.

Es muy difícil que un proyecto aislado pueda cubrir todas sus necesidades. Por ello es imprescindible en el futuro la coordinación de los mismos a través del ámbito y cauces orgánicos así como crear alianzas con otros proyectos, federaciones, personas y grupos afines extendiendo el apoyo mutuo.

#### 2.3.c.14. Influencia de lo no económico en lo económico.

Lo económico no es todo. Hay cuestiones que afectan a la Economía que no pueden resolverse desde lo económico. Sin un cambio a nivel cultural, de valores, de conciencia y de formas de relacionarnos no será factible ninguna alternativa de calado. De cara a un bienestar personal y colectivo tiene que haber equilibrio también entre lo que se piensa, lo que se siente y lo que se hace.

#### 2.3.c.15. La excepción no hace la regla.

Hay veces que en la práctica no queda más remedio que no cumplir alguna o varias de las bases anteriores. Estas decisiones no tienen por qué afectar al futuro del proyecto si se toman de manera bien consciente y con conocimiento del sindicato. Por tanto no han de sentar precedente ni pasar a convertirse en algo habitual. Además es imprescindible que se acompañen de un compromiso de buscar otras soluciones coherentes con los principios de la organización para las próximas veces en que se presenten de nuevo dichas situaciones. Esto es especialmente importante cuando se plantea empezar de una manera para poco a poco pasar a hacer las cosas como realmente queremos.

#### 2.3.c.16. Que funcione:

Es decir, que vaya cumpliendo con los objetivos que se marque la organización. Cuando no funcione no hay que desanimarse, sino estudiar si el fallo está en que falla la propia formulación del proyecto (bases, planificación) o bien si lo que falla es su desarrollo.