

El Aprendizaje Social como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo: La Coordinadora de Mujeres Aymaras

Xavier Negrillo

Universidad Politécnica de Madrid – Grupo Gesplan

José Luis Yagüe

Universidad Politécnica de Madrid – Grupo Gesplan

Daniel Hernández

Universidad Politécnica de Madrid – Grupo Gesplan

Nilda Sagua Vilca

Coordinadora de Mujeres aymaras

Abstract

Many of development projects have failed due to faulty design and implementation, since not involve the stakeholders in these stages of the project are unlikely to be sustainable over time.

Polytechnical University of Madrid and Coordinator of Women Aymara are developing a project in the region Puno (Peru), where applying the guidelines of social learning in planning and implementing projects together with project management skills, raise the sustainability of projects through the participation of stakeholders in all stages of the project. Identifying new ways to combine knowledge and experiences that give rise to a more close to reality.

Strengthen an institution that began as a group, then form a civil partnership, which becomes a business entity through mutual learning can strengthen an organization that not only transcends its operational arm (crafts), but becomes a support point for the recovery of tourism in the locality. Articulating the efforts of enterprises, public institutions, stakeholders and development institutions in an emerging territorial development model. Many of development projects have failed due to faulty design and implementation, since not involve the stakeholders in these stages of the project are unlikely to be sustainable over time.

Polytechnical University of Madrid and Coordinator of Women Aymara are developing a project in the region Puno (Peru), where applying the guidelines of social learning in planning and implementing projects together with project management skills, raise the sustainability of projects through the participation of stakeholders in all stages of the project. Identifying new ways to combine knowledge and experiences that give rise to a more close to reality.

Strengthen an institution that began as a group, then form a civil partnership, which becomes a business entity through mutual learning can strengthen an organization that not only transcends its operational arm (crafts), but becomes a support point for the recovery of tourism in the locality. Articulating the efforts of enterprises, public institutions, stakeholders and development institutions in an emerging territorial development model.

Keywords: *social learning; project management; development projects.*

Resumen

Muchos de los proyectos de ayuda al desarrollo han fracasado por fallas en su diseño y ejecución, puesto que al no involucrar a los beneficiarios en estas etapas del proyecto, tienen pocas posibilidades de ser sostenibles en el tiempo.

La Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y La Coordinadora de Mujeres Aymaras (CMA) están desarrollando un proyecto en la región Puno (Perú), en donde aplicando los lineamientos del Aprendizaje social en la planificación y ejecución de proyectos, junto con las competencias de Dirección de Proyectos, plantean la sostenibilidad de proyectos a través de la participación de los beneficiarios, en todas las etapas del proyecto. Identificando nuevos caminos al conjugar conocimientos y experiencias que dan lugar a un conocimiento más cercano a la realidad.

Fortaleciendo una institución que comienza como una agrupación, para luego formar una asociación civil, que se transforma en una entidad empresarial que a través del aprendizaje mutuo puede consolidar una organización empresarial que no solo trasciende su rama productiva, sino que se vuelve en un punto de soporte para la recuperación de la actividad turística de la localidad. Articulando el esfuerzo de empresas, instituciones públicas, beneficiarios e instituciones de desarrollo en un modelo de desarrollo territorial incipiente

Palabras clave: *aprendizaje social; proyectos de desarrollo; dirección de proyectos.*

1. Introducción

En el Perú la pobreza rural esta enquistada con mayor fuerza en el área rural, postrando a muchas familias que por falta de actividades con las que puedan tener ingresos, no pueden salir de ella (Vargas 2010).

Las áreas rurales del país representan la tercera parte de la población total y enfrentan altos niveles de exclusión, pobreza (76.4%) y pobreza extrema (49.7%) lo cual hace del desarrollo rural un tema crítico (Mendieta & Agreda 2006).

En el altiplano peruano las condiciones de pobreza se agudizan debido a lo duro de las condiciones climáticas que limitan fuertemente el desarrollo de actividades agropecuarias.

En este ambiente se desarrolla la artesanía como actividad productiva alternativa. Actividad que usa la fibra de alpaca y la mano de obra local para desarrollarse en diferentes tipos de artesanía que se venden en el mercado local.

La mayoría de personas que se dedican a la artesanía son mujeres. Algunas de ellas se encuentran agrupadas en organizaciones que tratan de organizarse para buscar un mayor acceso al mercado y en mejores condiciones.

Diferentes ONGs como el "Cluster Artesanal", "Manuela Ramos", "La Coordinadora Rural" y entidades públicas como el FONCODES y el Corredor Cusco Puno han trabajado con grupos artesanales en la zona, ocupándose prioritariamente de la capacitación en tejido a punto, a maquina y bordados en bayeta.

La visión empresarial de los proyectos de desarrollo es a veces difícil, puesto que la visión de los mismos no siempre lleva ese componente. Cuando un proyecto de desarrollo

concluye es difícil que pueda ser sostenible en el tiempo y para ello es necesario que algunos proyectos desarrollo puedan consolidarse como empresas para buscar su sostenibilidad.

Las experiencias del trabajo con artesanas en el altiplano han tenido diferentes resultados en los últimos años. Al terminar los proyectos que financian estas actividades dejan organizaciones que en la mayoría de los casos no pueden continuar con sus actividades y dar el paso de un proyecto de desarrollo a una entidad empresarial.

Al no lograr el paso hacia una estructura empresarial las organizaciones artesanales vuelven a funcionar como grupos dejando los mercados logrados y cayendo de nuevo en el círculo de la pobreza (FONCODES, 2004).

El camino elegido para la ejecución de un proyecto de desarrollo es un elemento determinante en su calidad, puesto que es el propio proceso de desarrollo apoyado o impulsado el objetivo inicial de la intervención (Ferrero, 2003; Varela, 2007). Por ello la capacidad de adaptación y flexibilidad de la intervención para adecuarse a los cambios del entorno y fortalecer los procesos constituyen un aspecto esencial para determinar la calidad y la sostenibilidad de los mismos (Yagüe, Salvo, Prain & Gonzales, 2008).

La presente comunicación pretende describir la experiencia de la Coordinadora de mujeres Aymaras y su proceso de desarrollo de una asociación civil apoyada por un proyecto de desarrollo a una entidad empresarial, bajo el asesoramiento del grupo GESPLAN de la Universidad Politécnica de Madrid.

2. Descripción del proyecto.

El proyecto explica el proceso de evolución de un proyecto de desarrollo de una agrupación artesanal, la Coordinadora de Mujeres Aymaras a una organización empresarial. En el altiplano del Perú.

2.1. Características generales del territorio

El departamento de Puno se encuentra en la zona andina, en el extremo sudoriental del Perú, siendo la distancia desde Lima 1.315 km, desde Arequipa 325 Km y desde Cusco 389 Km, principales centros económicos de esta zona del país. El territorio que ocupa tiene una superficie de aproximadamente 72.000 km² lo que representa el 5,6 % del territorio peruano. El 70% de este territorio está situado en la meseta del Collao y el 30% ocupa la región amazónica (INEI, 2005). Tiene una población de 257.000 habitantes. La capital del departamento es la ciudad de Puno, situada a orillas del Lago Titicaca, el lago navegable más alto del mundo, a 3.827 m.s.n.m. (INEI, 2005).

Las poblaciones beneficiarias se concentraban en las provincias de Moho, Huancané, Puno, Chucuito Juli, El Collao y Yunguyo. Ubicadas en alturas de entre 3827 y 3860 msnm (INEI, 2005). En todas las provincias mencionadas el idioma preponderante es el Aymara y el Castellano es el idioma oficial. La zona es catalogada como de extrema pobreza (INEI, 2005).

El clima es muy cambiante presentando temperaturas que fluctúan entre los 25 a 3 °C en verano y 20 a -20°C en invierno. (SENAMHI, 2009).

2.2. Metodología del proyecto.

La metodología aplicada fue la de planificación y ejecución como "Aprendizaje Social". Teniendo de un lado como promotor al Grupo de Investigación en Planificación y Gestión Sostenible del Desarrollo Rural Local (GESPLAN) de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), como ente que diseñaba el proyecto. La ONG Diseño para el Desarrollo, como

expertos técnicos y la Coordinadora de mujeres Aymaras (CMA) como entidad local que ejecutaba el proyecto, siendo a la vez beneficiarias del mismo y teniendo el conocimiento sobre el territorio y las actividades básicas que realizaban las beneficiarias, las relaciones entre los grupos pertenecientes a la CMA y el sostén institucional necesario para poder aplicar el modelo.

El aprendizaje social no es directivo sino que se produce un aprendizaje mutuo (Friedman, 2002), por lo que el modelo es bidireccional. En este modelo se aprecian continuos diálogos entre la población beneficiaria y los planificadores (Cazorla; De los Rios, 2002). En este caso entre los técnicos de la UPM / GESPLAN con las integrantes de la CMA en donde no solo se enfocaron en la planificación, sino también para la ejecución del.

El sistema nacía de la acción y terminaba con acción. El conocimiento del planificador de aprendizaje social no sólo debe de ser un conocimiento experto sino también experimentado, para que pueda considerarse un conocimiento completo. Para llegar a eso debe de ser un proceso dinámico que esté en continuo enriquecimiento mediante el dialogo con la población afectada. Así mismo esta pasa a convertirse en protagonista, puesto que a través de la acción va colaborando en el proceso de planificación resultante. (Cazorla; De los Ríos; Salvo, 2006).

El proceso del proyecto además de ser cíclico es dinámico. Cíclico por que de los resultados finales de un proyecto pueden surgir ideas de nuevos proyectos y continúan y completan el ciclo, y por otra parte, en una perspectiva interna, cada una de las fases precede a la otra. Dinámico por que incorpora la nueva información a los planteamientos previos y reorienta de esta manera al proceso de elaboración del proyecto (Trueba, 1985).

La dirección de proyectos es una nueva disciplina que promulga que es necesaria una adecuada combinación de principios, técnicas y conocimientos diversos para una adecuada gestión de los proyectos.

El estudio de la dirección de proyectos y su aplicación para la ejecución de proyectos de desarrollo es incipiente y esta siendo estudiado desde la perspectiva de la solución de problemas y la formación de gestores con las competencias requeridas para gestionar proyectos de desarrollo.

La calidad de un proyecto se define como el cumplimiento de los requisitos acordados para el mismo, la calidad de su dirección se define como el cumplimiento de los requisitos acordados para la dirección. La situación óptima para la organización de un proyecto es que todas las personas, equipos del proyecto y proveedores de recursos implicados en la dirección del proyecto sean competentes para realizar su trabajo y asumir responsabilidades individuales (AEIPRO, 2006).

Una competencia es un compendio de conocimiento, actitud personal, destrezas y experiencia relevante, necesaria para tener éxito en una determinada función (AEIPRO, 2006).

2.3. Etapas del Proyecto.-

La figura N° 1 muestra el ciclo del proyecto; describiendo a los diferentes participantes en las fases del proyecto como promotores, planificadores, ejecutores, beneficiarios y evaluadores dentro del proceso del proyecto.

Figura Nº 1: Ciclo del proyecto



Fuente: Trueba 1995 con modificaciones de caso

2.3.1. Pre inversión.

El proyecto “Desarrollo de las capacidades de liderazgo de la mujer en comunidades de Puno”, fue planificado a partir de la idea de poder ayudar a potenciar a la Coordinadora de mujeres aymaras. Agrupación de mujeres con una experiencia de gestión de más de 30 años como entidad de apoyo social (Negrillo, 2010).

La entidad promotora fue el grupo GESPLAN de la UPM, teniendo como ejecutor y beneficiaria a la Coordinadora de mujeres aymaras a través de un equipo técnico seleccionado e integrado por personal de la UPM y técnicos locales.

El proyecto fue diseñado a partir de varios talleres participativos en los cuales se utilizó el “Empowerment evaluation”, como herramienta de evaluación de otros proyectos de desarrollo que la UPM tenía en la zona. El proyecto fue enriquecido con los aportes de las beneficiarias a través de reuniones con los grupos en las tres zonas de acción de la CMA (Norte, centro y sur).

Esto se logró a través de talleres participativos y toma de información de manera directa con las integrantes de los grupos de La Coordinadora de Mujeres Aymaras. Aquí se utilizó parte del planeamiento en Aprendizaje social, ya que se utilizó el conocimiento local de las integrantes de la CMA para identificar las potencialidades de la zona a través de un análisis FODA en donde participaron técnicos del Grupo GESPLAN y de la UPM.

Fruto de esta planificación se desarrollaron los términos de referencia para ejecutar un proyecto de desarrollo con la CMA.

El proyecto fue presentado al Ayuntamiento de Madrid y fue aprobado para su financiación y ejecución por un periodo de dos años.

Para el diseño del proyecto fueron necesarias competencias de la dirección de proyectos técnicas como: partes involucradas, recursos, comunicación, lanzamiento; de

comportamiento como: Actitud abierta, creatividad, consulta, apreciación de valores, ética y contextuales como: orientación a proyectos. (AEIPRO, 2006)

2.3.2. Ejecución del proyecto

El proyecto comenzó oficialmente en mayo del 2008, desarrollando varias líneas de trabajo con la idea de implementar una estructura empresarial con base en la organización de la CMA, que permita la consecución de los objetivos principales del proyecto, consintiendo la modificación de algunas de las actividades en función de las necesidades que se presenten durante el avance del mismo.

Para la coordinación y el monitoreo del proyecto personal de la UPM visitaba en misiones frecuentes cada tres meses la zona, tomando contacto con las beneficiarias de manera directa. En estas visitas se llevaban a cabo reuniones en donde se evaluaban las actividades, se analizaban los objetivos, se detectaban nuevas necesidades y se tomaban decisiones en base a planteamientos puntuales que son examinados con anterioridad por el equipo técnico de la UPM, de la CMA y de la junta directiva. El proceso nace con acción y terminaba con acción (Cazorla; De los Ríos; Salvo, 2006), en un proceso de aprendizaje constante que no solo implicaba la planificación sino la gestión del proyecto.

Para la coordinación del proyecto se estableció que un técnico local dependiente de la UPM este en constantemente en el ámbito del proyecto para poder coordinar permanentemente con las beneficiarias. Esto fue el inicio del equipo técnico al que luego se sumo una técnica local, integrante de uno de los grupos de la CMA como asistente y enlace técnica con las organizaciones de las beneficiarias.

El proceso de selección del personal de la CMA fue participativo, tomando el conocimiento local sobre los requerimientos mínimos que debía tener la persona a contratar, validando positivamente que sea una integrante de la organización a fin de acercar el conocimiento local al de los externos y servir como medio de comunicación con las beneficiarias.

Para la ejecución del proyecto fueron necesarias todas las competencias técnicas por parte del equipo técnico, todas las de comportamiento y algunas contextuales como la orientación a proyectos, implantación de proyectos, finanzas y legal.

El proyecto ha sido ejecutado como un proceso de constante aprendizaje es así que las actividades iniciales sufrieron modificaciones, postergaciones y modificaciones según las nuevas necesidades que se planteaban en el proceso. Esto obligaba a replantear las actividades a seguir, destinando recursos y personal para ello. Todo esto con la intervención de las beneficiarias y el equipo técnico (Negrillo. 2010). En donde las iniciativas de desarrollo dependen principalmente del resultado del proceso de aprendizaje (Cazorla; De los Ríos; Salvo, 2006).

Facetas y actividades de la consolidación empresarial

Formalización y estructura empresarial.

La CMA necesitaba la formalización de su estructura, esto se dio a través de la obtención de su personería jurídica y el registro único de contribuyente (RUC) ante la Superintendencia de Administración tributaria (SUNAT). Teniendo arreglada la formalización quedaban otros requisitos pendientes como: registros de exportación, papelería, comprobantes de venta y todo el bagaje necesario para poder funcionar como empresa.

El equipo técnico y las beneficiarias iban aprendiendo en el camino como legalizar su organización, encontrando soluciones a la medida de sus posibilidades y aprobándolas desde sus bases en un proceso lento que confirmaba que el desarrollo de un proceso de aprendizaje social lleva a menudo técnicas de participación más costosas en tiempo y

recursos, pero a la vez suponen un acercamiento más cercano a la realidad (Cazorla, De los Ríos y Salvo, 2007.)

Instalaciones e infraestructura.

Para la operatividad de la organización se necesitaba contar con unas infraestructuras adecuadas en las que se pudiera operar como centro logístico y oficina técnica.

La infraestructura se organizó en base a un local en la ciudad de Juli, cedido en cesión de uso por la prelatura de Juli al que se le hicieron modificaciones planteadas por beneficiarias y equipo técnico, según las necesidades de operación.

La modificación de “La Casa Blanca” se ejecuto en seis ambientes que funcionarían como: centro de capacitaciones, taller para la confección y acabado de las prendas; almacén de insumos de producción, centro de verificación de calidad, servicios higiénicos y oficina técnica.

Se implementaron los ambiente con un pequeño pool de maquinarias y mobiliario que brindarían soporte a las actividades a realizar. El tipo de maquinaria a adquirir fue sugerida por expertos de DPD y consultadas con las beneficiarias sobre sus características de utilidad, funcionabilidad y soporte. En un proceso de aprendizaje mutuo, con proyección a las futuras actividades del proyecto.

Oficina técnica.

La oficina técnica se instaló como consecuencia de la necesidad de tener un punto en donde se puedan concentrar las actividades administrativas de la CMA. Además de contar con un lugar que funcione como centro logístico de operaciones y al cual puedan contactar con compradores, vendedores de insumos, integrantes de la CMA y público en general.

El ambiente fue equipado con computadoras, equipo de oficina y en ella labora el equipo técnico de la CMA/UPM. Coordinando actividades con todos los grupos del ámbito del proyecto.

Capacitación de gestores.

Los gestores del proyecto, de parte de la UPM y la CMA, siguen un proceso de aprendizaje continuo que no solo se da en aspectos técnicos sino en el seguimiento y la utilización de competencias de la dirección de proyectos. Competencias necesarias que permitan el desarrollo del proyecto y su evolución hacia una organización empresarial.

El equipo técnico ha ingresado al sistema de certificación de IPMA, para evaluar sus competencias en las actividades de dirección de proyectos.

Durante el desarrollo del proyecto la utilización de competencias técnicas, de comportamiento y contextuales son ejecutadas por el equipo técnico e integrantes de la CMA de manera continua para la aplicación y seguimiento de actividades.

Capacitación en calidad

De la planificación de objetivos se planteo la mejora de la calidad de productos de la CMA. Esto se ha conseguido con la participación de la ONG española Diseño para el desarrollo (DPD) que ha participado en el proyecto con la preparación conjunta de colecciones de moda y desarrollo de prendas con diseño de aceptación internacional usando las técnicas de producción de las beneficiarias y su conocimiento de utilización de las fibras de alpaca y bayeta para la confección de prendas y productos artesanales.

Se han desarrollado tres colecciones con aprendizaje mutuo y constante de parte de las integrantes de DPD, la CMA y la UPM. En este proceso se ha validado conocimiento experto

que ha dado lugar a conocimiento experimentado que sigue evolucionando en cada nueva colección.

Una vez concluidos los talleres de diseño, los grupos de la CMA realizan replicas en cada una de las zonas para poder masificar conocimientos de las nuevas colecciones y aprender nuevas técnicas de manera que las beneficiarias puedan pasar a la fase productiva del proceso.

Las beneficiarias también han recibido cursos de capacitación específicos que fueron seleccionados por ellas mismas luego de identificar sus debilidades en técnicas productivas necesarias para la etapa productiva de las colecciones hechas. Este proceso muestra como nuevas necesidades nacen del proceso de aprendizaje, terminando un proceso con acción y comenzando de nuevo con acción.

El proceso para la elección de los cursos y la selección de los capacitadores fue participativo y con la decisión final por parte de las propias beneficiarias.

Desarrollo Técnico

El proceso de desarrollo técnico a pasado por varias fases hasta terminar en el que actualmente tenemos. Cada fase de la producción fue trabajada entre el equipo técnico y las beneficiarias para ajustar los tiempos, mecanismos de abastecimiento, producción y seguimiento por grupo y zona, en un modelo bidireccional que implica al equipo técnico y a las integrantes de la CMA. Las dos direcciones que toma la planificación mediante dos procesos de aprendizaje que se dan simultáneamente; se debe a que ambos están vinculados a la acción. De esta forma, el conocimiento se valida en la práctica y forma parte intrínseca de la acción (De los Ríos. 2002)

El detalle del proceso de producción de un pedido pasa primero por la recepción del mismo mediante la pagina web de la CMA o petición directa a través de la oficina por vía telefónica, fax, etc.

El equipo técnico consulta a la directiva de la CMA sobre la viabilidad de concretar el pedido en base a tiempos, dificultades y cantidades requeridas. La junta consulta a los grupos encargados y se responde según sea el caso.

En caso de ser aceptado el pedido, el equipo técnico coordina con la junta para la adquisición de materiales que ahora se da por la financiación de un préstamo del fondo rotatorio de la CMA.

La adquisición de material se da a la industria en las ciudades cercanas y en ella pueden participar integrantes de la CMA.

Una vez obtenido el material la producción se da en los grupos de cada zona. A los grupos el material es entregado por las integrantes de la junta de la CMA. La producción es supervisada por integrantes de la junta en cada zona; una vez concluida es revisada y enviada a la oficina central para su revisión final por el equipo, empaque, embalaje y envío a los clientes.

El proceso de producción es revisado en cada ocasión para poder afinarlo, corregir errores y evaluar modificaciones. Por ejemplo en ocasiones hay encargadas de seguimiento y calidad que no son de la junta, son integrantes de la CMA que son elegidas por los grupos para esas funciones.

Control de calidad

Para el control de calidad se estableció un sistema de control que pasa primero por la presidenta del grupo que realiza una prenda, luego por una integrante de la junta directiva

de la CMA. Este también fue un proceso de aprendizaje ya que en cada pedido se afinaba el procedimiento de control.

Uno de los mecanismos que las beneficiarias han desarrollado para el control de calidad es el que trabajen juntas. De tal manera que puedan corregirse entre ellas y enseñarse nuevas técnicas de tejido, técnicas de acabado y demás cosas requeridas para lograr productos de calidad.

El siguiente paso será la creación de un comité de calidad integrado por representantes de los grupos que se encarguen de la verificación de la calidad de prendas en grandes pedidos.

Investigación y desarrollo

La innovación es una de las actividades que las organizaciones empresariales tienen por fundamentales, pero las organizaciones artesanales no la tienen muy desarrollada; presentando los mismos diseños una y otra vez.

La CMA, DPD y la UPM han elaborado un sistema por el cual cada año se desarrolla una nueva colección de prendas, accesorios y artículos de hogar en **talleres de diseño**. Los productos elaborados buscan tener diseños orientados al gusto del mercado internacional, en los cuales se tengan en cuenta los colores de tendencia y la innovación en el uso de nuevos materiales.

El proceso utilizado concuerda con el modelo de aprendizaje por que es bidireccional y esta basado en el aprendizaje constante utilizando el conocimiento de las integrantes de DPD y el conocimiento local de las beneficiarias de la CMA.

El proceso se ha dado desde la preparación en gabinete de la colección, buscando información en campo para lo cual se hicieron visitas previas a los grupos de trabajo y consultas a distancia para que al preparar las colecciones y estas pudieran incluir nuevos materiales, aumentar el número de las prendas por año y dirigir las a un público objetivo variado.

La parte operativa de los talleres de diseño contempla el desplazamiento a la zona de atención y el internamiento del equipo de diseñadoras de DPD con representantes de todos los grupos de la CMA por varias semanas. Durante ese tiempo desarrollan los productos en base a un intercambio de conocimientos de las expertas técnicas y de las beneficiarias logrando productos con conocimientos experimentados fruto de ese intercambio (Negrillo. 2010).

Se diseñó una marca, una imagen de producto con la que pudiera identificarse el trabajo de la CMA. Esto se logró a través de un concurso para la elaboración de un logotipo en donde participaron muchas de las integrantes de los grupos. Este Logo fue luego estilizado por las diseñadoras de DPD, conservando la idea y formas del logo ganador. Con este logo se diseñaron etiquetas, packing, bolsas de embalaje y todo lo necesario para que se genere una imagen de empresa a la organización. De aquí en adelante los productos de la CMA tenían no solo calidad de prenda sino también de presentación y embalaje para su exposición y venta.

Cada año se modifica el etiquetado, packing que se daba al producto terminado en función de la experiencia de años anteriores, conservando la imagen de marca, logotipo de la Coordinadora de Mujeres Aymaras, ajustando lo que debiera de ser ajustado como por ejemplo modificando las bolsas de embalaje, adquiriendo etiquetas de mejor calidad, desarrollando la codificación de artículos, etc.

Con cada nuevo taller de diseño se plantean nuevas piezas, se desarrollan prototipos de las mismas. Se estudian los colores y usos en tendencia. Se desarrollan las colecciones y se registran con toda la información necesaria en fichas técnicas por cada producto.

Estos proyectos en si, se retroalimentan con la información generada en cada taller para poder hacer modificaciones en el taller del siguiente año, usando no solo la información de preparación y producción sino teniendo en cuenta la opinión ahora, de los clientes.

Para la realización de estas actividades eran necesarias competencias técnicas como: éxito en la dirección de proyectos, partes involucradas, comunicación, calidad, equipos de trabajo, etc. Para desarrollar el proyecto y de comportamiento como liderazgo, compromiso, autocontrol, creatividad, consulta, negociación, etc.

El desarrollo de estas colecciones ha logrado el cambio de mentalidad de las beneficiarias, fruto de eso se producen prototipos de productos fuera de las colecciones en productos tradicionales. En ellos se innova con el uso de nuevos materiales y diseños que son aportados tanto por las beneficiarias como por el equipo técnico.

Seminario de emprendedurismo

En el 2010 se realizó un seminario taller denominado: "Bases comerciales para un emprendedurismo autosostenible en la Coordinadora de Mujeres Aymaras". En el participaron empresarios privados como el gerente de Galería Indigo, el presidente de la Cámara Nacional de Turismo (CANATUR), el director del proyecto de la UPM, la junta directiva y las presidentas de los 22 grupos de la CMA.

En el seminario Taller se trataron temas de cómo la CMA podría incursionar en nuevos mercados, como posicionar su imagen y las estrategias a seguir para aumentar las ventas de sus productos.

Se encontró una posibilidad de mercado en el turismo local, posibilidad que debía de ser evaluada en el futuro.

La idea de tener puntos de venta fijos en el país y el extranjero se exploró y fue fruto de la necesidad de poder establecer contactos con tiendas especializadas y que puedan ofrecer las colecciones de la CMA, dirigiéndose a un mercado de ingreso alto, que puedan apreciar y pagar por la calidad del producto.

Como resultado del taller Galería Indigo se compromete primero a ofrecer sus instalaciones para realizar la presentación oficial de la II colección de la CMA en Lima y a tener un punto de exhibición venta permanente en su tienda. Donde se puedan comercializar los productos de la colección.

Comercialización

La comercialización de productos de la CMA ha sido un proceso que ha pasado por varias etapas:

Primero se comercializaban en las presentaciones de las colecciones en Lima y Madrid. Eventos organizados por la UPM para presentar las colecciones logradas en los talleres de diseño.

Luego se pasó a un segundo nivel al comercializar las producciones a través de la página web de la CMA. Creando un sistema de pedido y venta on line el que ha sido ya utilizado para ventas en España.

Otra forma de comercialización ha sido la puesta en consignación de productos en la Galería Indigo. Tienda de artesanía ubicada en Lima y Cusco, que ofrece prendas a un público de alto nivel adquisitivo. La galería Indigo se ha convertido en un **socio** importante ya que no solo se dedica a la venta en consignación de productos sino que actúa como un asesor externo que valida la aceptabilidad de las prendas de la colección, sugiere modificaciones en función de lo que sus clientes le piden y apoya decididamente al proyecto. Esto lo ha convertido en un nuevo actor dentro del proyecto ya que funciona a la vez como

cliente y beneficiario, aportando nuevo conocimiento desde su punto de vista; el cuál es canalizado de nuevo en el sistema para ser tratado por el equipo técnico, DPD y las integrantes de la CMA.

Tienda de la CMA.- Al desarrollar todas las formas de comercialización anteriormente vistas se identificó la necesidad de poder contar con un punto de venta en la ciudad de Juli. En donde se pueda ofrecer productos de las tres colecciones a turistas, que usen los circuitos turísticos de la zona. La tienda ha sido establecida como un pequeño proyecto y esta en fase de implementación.

Se trabajó conjuntamente con los integrantes de la CMA/UPM/DPD, realizando las modificaciones respectivas de los ambientes la "Casa blanca", para que queden listos a recibir a posibles clientes entre los turistas que visitan Juli. Han quedado instalados: un ambiente para la tienda, equipándola con: estantes, espejos, mobiliario, decoración interior, etc. Todo esto de acuerdo a las nuevas necesidades identificadas para la operación de la tienda.

Para realizar esta actividad tomamos contacto con empresarios turísticos de Puno, a los que se expone la idea y se concreta a través de varias reuniones. Una empresaria turística se interesa en el desarrollo del proyecto y ayuda desde su punto de vista como experta. Se dan reuniones con el equipo técnico y las beneficiarias y se establecen actividades para poder llevar adelante la actividad.

La tienda ha sido presentada a los principales operadores turísticos de la región y se ha despertado un interés por la visita a la tienda, la cuál no solo ofrecerá la venta de productos sino que será una facilidad para el turismo local y podrá mostrarse turismo vivencial como producto secundario a los visitantes que podrán participar en las actividades artesanales de la CMA.

Las reuniones desarrolladas entre empresarios turísticos, equipo técnico de la UPM/CMA e integrantes de la CMA permiten que aparezca un nuevo actor en el proyecto; "el empresario turístico", puesto que este no solo se vuelve un consultor, sino un beneficiario del proyecto al poder brindar una oportunidad de diversificación de su oferta turística y participar de las actividades del proyecto.

Este nuevo actor aporta también nuevo conocimiento que es usado luego de entrar al sistema para el diseño de nuevas actividades que consoliden la proyección comercial de la CMA.

Fondo rotatorio

La CMA tiene un fondo rotatorio que fue creado como una de las actividades del proyecto.

Para la operación del fondo se tuvieron reuniones y talleres entre el equipo técnico de la UPM y las integrantes de la CMA en donde se determinaron los detalles de funcionamiento del fondo. Todas las normas quedaron descritas en un reglamento de crédito que fue aprobado luego por la asamblea de presidentas de la CMA. Este proceso muestra también el modelo de aprendizaje social en la planificación y ejecución de proyectos. Teniendo como expertos en microcrédito a personal de la UPM, las beneficiarias también aportaban su conocimiento de las experiencias previas de crédito en la zona y de las necesidades de financiación en actividades, montos garantías y filtros de evaluación.

El fondo contempla la financiación de proyectos individuales de las integrantes de la CMA, grupales y de toda la organización.

La aprobación y gestión de los créditos ha quedado en manos de un comité de créditos conformado por integrantes de la CMA. Asesorada por un equipo técnico que se encarga de brindar el soporte logístico a la preparación de los proyectos que postulan a financiamiento.

La CMA esta usando el fondo para financiar sus pedidos de producción; habiéndose desligado ya del subsidio o financiamiento por parte del proyecto. Comenzando a operar como una empresa que para poder producir cierta calidad de productos requiere de un financiamiento para capital de operación.

El fondo esta creciendo con el pago de los préstamos emitidos y se convierte en una fuente de financiamiento constante para la CMA.

Beneficios

La administración de los beneficios de la CMA, corre por cuenta de la junta directiva y ha sido usado en diferentes formas:

Primero como fondo para el pago de gastos administrativos de la junta de la CMA, luego destinaron una parte a la distribución de fondos para las tres zonas de la CMA (Norte, centro y sur).

La zona sur creo un fondo rotatorio para créditos individuales de las integrantes de los grupos de la zona. Este fondo es administrado por presidentas de los grupos, pero con la salvedad de que no sean miembros de la junta directiva de la CMA. El fondo es repartido según un reglamento interno y su control es mensual.

La zona norte creo un fondo de inversión que se entrega a integrantes de la CMA o a terceros que tengan una actividad productiva, buscando la mayor rentabilidad para el retorno.

La zona centro optó por el reparto de beneficios entre las integrantes de sus grupos.

Esto confirma que el proceso de aprendizaje continúa y con cada nueva actividad se desencadenan procesos que dan lugar a nuevas necesidades y oportunidades.

Relaciones Interinstitucionales

La CMA tiene una fuerte relación con la Prelatura de Juli , ya que sus orígenes fueron como una entidad de desarrollo social “La Coordinación pastoral de mujeres de la Prelatura de Juli”. Institución que además del componente artesanal tenía otros componentes, como: actividades pastorales, catequesis, el cuidado de la salud, lucha contra la violencia a la mujer, etc.

Esos lazos religiosos le dan un soporte muy fuerte a la cohesión de la organización aportando con su estabilidad y experiencia al tejido institucional del territorio.

La prelatura de Juli continúa apoyando a la CMA con facilidades como la cesión del local en donde funcionan las oficinas de la organización.

El municipio de Juli se ha interesado recientemente en la experiencia de la CMA. Esta tratando de apoyar en la medida de lo posible, ofreciendo facilidades para la formalización de la tienda y apostando por su aprovechamiento en el relanzamiento de la actividad turística en la zona. Explorando la posibilidad de que la experiencia de la CMA pueda ser replicada en otros grupos de la provincia.

Este acercamiento aún no ha sido explotado completamente pero se convierte en un potencial aliado del proyecto.

Cabe destacar que según el modelo de planificación de Aprendizaje social las autoridades públicas y políticas no tienen mayor injerencia en el proyecto y es el sector privado el responsable de la dinamización del proceso (Cazorla; De los Ríos; Salvo, 2006).

2.3.3. Operación y gestión

La operación y gestión de la nueva estructura de la CMA corre por cuenta de la junta directiva y del equipo técnico de la CMA, teniendo a la UPM como un consultor externo.

La organización al interior de cada grupo depende de sus propias juntas directivas, cada grupo tiene una estructura de funcionamiento independiente, que se articula a la dirección central cuando es necesario.

Para llevar a cabo estas funciones fueron requeridas competencias técnicas, de comportamiento y contextuales de parte del equipo técnico de la UPM/CMA e incluso de la junta directiva de la CMA.

Las más necesitadas fueron éxito en la dirección de proyectos, resolución de problemas, recursos, costes y financiación, información y documentación entre las técnicas. Liderazgo, compromiso, autocontrol, actitud abierta, creatividad, consulta, conflictos y crisis en las de comportamiento y orientación a proyectos, negocio, sistemas, productos y tecnologías entre las contextuales.

2.3.4. Evaluación

El proceso de evaluación del proyecto como proceso se está llevando a cabo "on going" habiéndose usado herramientas como encuestas, reuniones de trabajo, talleres de diagnóstico, etc. para determinar el avance de las actividades, el cumplimiento de los objetivos planteados.

La evaluación es desarrollada por la UPM e integrantes de la CMA. Esta evaluación tiene el carácter de permanente para poder modificar las actividades y plantear nuevos caminos a desarrollar en base a las nuevas necesidades que presente el proceso de consolidación empresarial.

Las competencias técnicas requeridas en esta fase fueron: calidad, requisitos y objetivos del proyecto, alcance y entregables; recursos, coste y financiación, cambios. Las de comportamiento: actitud abierta, creatividad, orientación a resultados, consulta, etc. Para las contextuales tenemos: orientación a proyectos, sistemas productos y tecnología.

2.3.5. Retroalimentación

La retroalimentación del proyecto es continua y en sus etapas están íntimamente relacionadas.

El proceso del proyecto además de ser cíclico es dinámico. Cíclico por que de los resultados finales de un proyecto pueden surgir ideas de nuevos proyectos que continúan y completan el ciclo, y por otra parte, en una perspectiva interna, cada una de las fases precede a la otra. Dinámico por que incorpora la nueva información a los planteamientos previos y reorienta de esta manera al proceso de elaboración del proyecto (Trueba, 1985).

El proyecto ha sido constantemente retroalimentado, con información que es levantada a medida que se avanzaba en la implementación de la estructura empresarial. Modificando actividades que necesitaban de nueva planificación y entraban de nuevo a iniciar el ciclo del proyecto.

3. Resultados en las dimensiones del proyecto

3.1. Dimensión Socio Cultural

La aplicación del proyecto ha traído un fortalecimiento de la estructura de la CMA, como resultado de la cual se tienen actualmente 22 grupos de artesanas integradas a la CMA con un total de 427 mujeres que forman parte de la organización.

Las integrantes de la CMA han ido aumentando progresivamente, puesto que en un inicio fueron 320 mujeres en 21 grupos organizados (Negrillo 2010).

El nivel organizacional de los grupos ha ido modificándose a medida que se avanzaba en el proyecto. Algunos grupos designaban días específicos de la semana para reunirse y poder compartir conocimientos adquiridos en los talleres de diseño o en capacitaciones dictadas por terceros.

En estas reuniones no solo compartían y utilizaban conocimientos sino que también dialogan sobre: ¿cómo podrían mejorar las técnicas de producción?, ¿qué materiales podrían usarse?, ¿con qué nuevas herramientas? Probando propuestas y alimentando con ellas el conocimiento del proyecto, de las expertas locales y externas.

En este comportamiento se pueden observar que la actividad comienza con acción y termina con acción. Validando el conocimiento en la práctica y volviendo a presentar nuevas necesidades al sistema.

La actividad del proyecto no ha modificado la idiosincrasia de las beneficiarias, es más la ha potenciado ya que en algunos sus productos se muestran imágenes de su cultura, además en las reuniones que tienen, realizan actividades relacionadas a “la cultura aymara”, como: el compartir alimentos en comunidad, el pago a la tierra y el uso de su idioma. Conservando su entorno cultural y sus costumbres.

3.2. Dimensión Técnica

La dimensión técnica del proyecto esta dada por la interacción de las técnicas de producción y conocimientos de las integrantes de la CMA; los conocimientos en planificación y ejecución de proyectos del grupo GESPLAN/ UPM; de los conocimientos técnicos de diseño de modas y textiles de DPD; así como conocimientos aportados por clientes como Indigo y operadores turísticos.

Todo este bagaje de conocimiento experto se conjuga para dar lugar a un nuevo conocimiento experimentado, adaptado a la realidad local.

Un ejemplo de esto es la utilización de agujas circulares como estándar de herramientas de trabajo. Luego de probar en los talleres de diseño y en sus replicas su utilidad versus los palitos de tejido. Este cambió y su uniformización es producto del intercambio de conocimientos, luego puestos en práctica y contrastados en la realidad. Todas las herramientas con que las artesanas ahora trabajan son de buena calidad, habiendo desechado el uso de agujas baratas por los resultados obtenidos.

Otras características técnicas que han quedado afincadas, son el uso de fichas técnicas para las prendas a confeccionar, el uso de nuevos materiales como: la baby alpaca, la alpaca FS, las mezclas de alpaca con acrílico, el algodón en prendas de tejido a punto y el bordado sobre nuevas superficies como bayeta natural, industrial, bayetilla, laneta, tela de algodón, etc.

Estas y otras innovaciones técnicas han modificado las características de producción en las integrantes de la CMA, aplicándola no solo en los productos de la CMA sino también en los que ellas elaboran para el mercado local.

3.3. Dimensión Económica

La operatividad del proyecto a permitido el incremento del ingreso de las beneficiarias por mano de obra y la obtención de recursos por beneficios a la estructura de la CMA y sus grupos zonales.

El ingreso por mano de obra ha sido importante ya que se llevo a la estandarización de pago por hora trabajada en tres nuevos soles por hora (0.8 euros). A partir de allí todos los cálculos de pago por mano obra se hacen por hora.

Los pagos por mano de obra a las integrantes de la CMA en el 2010 han sido de 42984 nuevos soles (11940 euros). Recursos que han ido a las integrantes de cada grupo a través de las integrantes de la junta directiva.

Estos recursos son destinados a la alimentación y educación de los hijos según la encuesta de evaluación realizada en el año 2010 por personal de la UPM. Ayudando al desarrollo de las familias de las beneficiarias.

Por otro lado los beneficios generados por ventas y que están en los fondos rotatorios zonales son también una fuente de financiamiento para sus actividades individuales, permitiendo el desarrollo de proyectos personales a las integrantes de las zonas que cuentan con este fondo.

3.4. Dimensión ambiental

El proyecto no ha generado perturbación negativa del medio ambiente, es más su aplicación permite usar los recursos del medio como el uso de la fibra de alpaca, permitiendo que la actividad ganadera continúe desarrollándose. Actividad que es muy positiva para el mantenimiento del medio ambiente.

Todas estas actividades están ayudando a consolidar la estructura empresarial de la CMA pero aún falta bastante para considerar a la organización como una empresa autosuficiente. Se debe consolidar el proceso seguido hasta el momento, mejorando las capacidades empresariales de las integrantes de la CMA.

Además de aumentar los ingresos por venta de productos para que la CMA sea sostenible y pueda cubrir sus costes de funcionamiento completamente. Esto podría lograrse a través de aumentar los puntos de venta o el volumen de las mismas, sin descuidar el manejo empresarial de la organización por sus beneficiarias y equipo técnico.

4. Conclusiones

Todas las actividades desarrolladas están ayudando a consolidar la estructura empresarial de la CMA pero aún falta bastante para considerar a la organización como una empresa autosuficiente. Se debe consolidar el proceso seguido hasta el momento, mejorando las capacidades empresariales de las integrantes de la CMA.

Además de aumentar los ingresos por venta de productos para que la CMA sea sostenible y pueda cubrir sus costes de funcionamiento completamente. Esto podría lograrse a través de aumentar los puntos de venta o el volumen de las mismas, sin descuidar el manejo empresarial de la organización por sus beneficiarias y equipo técnico.

Un proyecto es un ente cambiante que varia de acuerdo a la necesidad de cumplir con los objetivos planteados. La interacción de los agentes participantes mejora el planteamiento como la ejecución de los proyectos de desarrollo.

Durante el desarrollo de un proyecto pueden aparecer nuevos actores que se integren al mismo como beneficiarios o como partes consultivas del mismo. En este caso Indigo y los empresarios turísticos son los nuevos implicados. Estos nuevos actores surgen del proceso

continúo del proyecto, modificando e incrementando actividades a medida que se avanza en el desarrollo del mismo.

La implicación de los beneficiarios en la ejecución y el diseño de los proyectos mejoran notablemente la gestión de ellos, resolviéndose problemas que pudieran generarse, fruto del involucramiento local y la retroalimentación que alimenta al sistema. El Aprendizaje social, como modelo para planificar y ejecutar proyectos de desarrollo queda patente en cada etapa del proceso aportando nuevo conocimiento que queda validado a lo largo del proceso.

Los proyectos de desarrollo pueden orientarse hacia organizaciones empresariales, mejorando la sostenibilidad de los mismos y brindado la posibilidad de consolidación de los procesos y consecución de objetivos planteados en los proyectos.

Es posible desarrollar una estructura empresarial para un proyecto de desarrollo rural. Buscando la sostenibilidad del mismo a través de la aplicación de las competencias de dirección de proyectos en cada una de las etapas del proyecto.

5. Referencias

- AEIPRO, IPMA . (2006). Bases para la competencia de dirección de proyectos. Valencia. :Editorial . de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Ahijado, M .(1985). Diccionario de teoría económica. España: Ediciones Pirámide.
- Caballero, R., & Alejandro, E. (2000). Metodología de la Investigación Científica: diseños con Hipótesis Explicativas. Lima: Edición Udegraf S.A.
- Cazorla, A., De Los Rios, I., & Salvo, M. (2007). Desarrollo rural: Modelos de planificación. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos, Universidad Politécnica de Madrid. Madrid: Ediciones Mundiprensa.
- Cazorla, A. (2006). Planificación para la sostenibilidad. Madrid: Editora de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Universidad Politécnica de Madrid.
- Ferrero, G. (2003). De los proyectos de cooperación a los procesos de desarrollo. Hacia una gestión orientada al proceso. Phd diss. Universidad Politécnica de Valencia.
- FONCODES. (2004). Informe sobre el cierre del proyecto del corredor Cusco Puno. Puno.
- Friedman, J. (1991). La planificación en el ámbito público. España. INAP.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2005). Almanaque de Puno: 2003 – 2004. Perú: Edición INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2005). Perú, Compendio Estadístico 2005. Perú: Edición INEI.
- Manrique, J. (1997). Economía. Lima: Editado por la Universidad de Lima (ciesul).
- Martínez, P. (2006). Desarrollo rural sustentable. España : Ed. Mc Graw Hill.
- Mendieta, C., & Agreda, V. (2006). Propuestas para una economía rural competitiva e incluyente en el marco de un desarrollo territorial. Lima. CIES.

- Negrillo, X. (2010). Aprendizaje social en los proyectos de desarrollo: El caso de la Coordinadora de Mujeres Aymaras en Juli (Puno, Perú). Madrid. Selected proceedings from the 14th International Congress on Project engineering
- Palacio, J., & Ruata, C.(2009). Gestión de Proyectos. España. Scunmanager.net. <http://www.scrummanager.net>
- Seldon, . A, & Pennance, F. G. (1980). Diccionario de economía. Barcelona: Ediciones Oikos – T au.
- SENAMHI. (2009),Reporte anual del clima por regiones. Perú: Edición regional del Servicio nacional de de meteorología e hidrografía.
- Vargas, R (2010). Gender risk, poverty and vulnerability in Perú. A case study of the Juntos Programme. Londres. Overseas Development Institute.
- Varela, F.(2007).La calidad de las intervenciones de desarrollo. Madrid. CIDEAL EPTISA (Con la colaboración de la agencia española de cooperación internacional)
- Yagüe, J ., Salvo,M., Prain,G.,& Gonzales, N.(2009). Mixing methods en la evaluación de proyectos de desarrollo: El Caso del PCIP de Lurigancho-Chosica (Perú). En AEIPRO (Ed.) 13th International Congress on Project Engineering. Badajoz: AEIPRO.

Agradecimientos:

Agradecemos la colaboración de los integrantes del grupo GESPLAN de la Universidad Politécnica de Madrid por sus aportes y apoyo en general al desarrollo del presente trabajo. Así también agradecemos infinitamente a Monseñor José María Ortega Trinidad, Obispo prelado de Juli por el apoyo desinteresado al desarrollo del proyecto. Un agradecimiento en especial a las integrantes de La Coordinadora de Mujeres Aymaras de Juli Puno por compartir su experiencia con nosotros y un poco de sus vidas.

Correspondencia (Para más información contacte con):

Xavier Negrillo Deza.
Phone: +0051-051-554027
Fax: + 0051-51-554004
E-mail : xavier.negrillo@upm.es , xavier_ing@hotmail.com