

## **Aprendizaje Social en los proyectos de desarrollo: el caso de la Coordinadora de Mujeres Aymaras en Juli (Puno, Perú)**

Xavier Negrillo Deza

José Luis Yagüe Blanco

*Grupo de investigación en Planificación y Gestión Sostenible del Desarrollo Rural Local  
GESPLAN Universidad Politécnica de Madrid*

Alicia García San Gabino

*Asociación Diseño para el Desarrollo.*

Agustín Montes Antón

*Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid*

### **Abstract**

Development cooperation projects are a special case because their design always contains high degree of uncertainty that depends on the human actors. This fact leads to stress, above even of the original design, the management of the development process with local stakeholders, and consequently the project management competences that are needed.

Funding agencies continue paying more attention to the effectiveness/ efficiency of the implementation of the projects in terms of achieved outcomes or results. However they increasingly stress the need to measure long-term impacts and sustainability. This would require to focus on processes that have been activated by the project and also the learnings they have generated, instead of focus on direct results and short term achievements.

The case study illustrates this approach and shows the management of a project for the development of the Aymara communities in the region of Puno (Peru), in collaboration with the Association of Aymara Women (CMA). Process management involved not only the search of new opportunities of development but also the change of local actor's mentality.

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

### **Resumen**

Los proyectos de cooperación al desarrollo suponen un caso particular por cuanto su diseño contiene siempre un elevado grado de incertidumbre dependiente de los actores humanos que interactuarán. Este hecho conlleva remarcar, por encima incluso del diseño original, el proceso de desarrollo y su gestión con los actores locales, y por consiguiente las competencias en Project Management para garantizar el éxito del proyecto.

Los requerimientos de las agencias financiadoras siguen focalizado su atención en la eficacia/eficiencia de la ejecución de los proyectos en términos de consecución de productos o resultados, sin embargo cada vez más se insiste en la necesidad de medir los impactos a largo plazo y la sostenibilidad. Esto exigiría poner la atención en los procesos activados con

el proyecto y los aprendizajes que generan, más que en los resultados directos y a corto plazo.

El caso presentado ilustra este enfoque, con la gestión de un proyecto para el desarrollo de las comunidades aymaras en la región de Puno (Perú), en colaboración con la Coordinadora de Mujeres Aymaras. Con él se muestra como se realizó un proceso de gestión de las oportunidades de desarrollo que se generan mientras se gestionan simultáneamente cambios de mentalidad de los actores.

**Palabras clave:** *gestión de proyectos; proyectos de desarrollo; aprendizaje social*

## 1. Introducción

La vía en la planificación y en la ejecución de un proyecto de desarrollo, es compleja debido a que se interactúa con personas y está sujeto a muchas variables que dificultan la ejecución de proyectos de desarrollo rural.

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).

Es en este contexto que se ejecuta el proyecto: “Desarrollo de las capacidades de liderazgo de la mujer en las comunidades aymaras de Puno (Perú)” diseñado por el GESPLAN – UPM y financiado por el ayuntamiento de Madrid.

Este proyecto que contó desde un inicio con el apoyo de las beneficiarias del mismo. La Coordinadora de Mujeres Aymaras (CMA), con el conocimiento de que tienen del territorio, de la cultura aymara, de las potencialidades de sus integrantes y de las relaciones entre grupos de artesanas con el entorno. Esto sumado al conocimiento del grupo GESPLAN de la Universidad Politécnica de Madrid en el planeamiento y ejecución de proyectos de desarrollo rural y la ONG “Diseño para el desarrollo” (DPD), han contribuido con a desarrollar este proyecto desde la perspectiva de la planificación como “Aprendizaje social” y la gestión de proyectos usando las competencias en “Project Management”, para asegurar el éxito del proyecto. Variando tanto el planeamiento inicial como las tareas del proyecto para mejorar su alcance y el logro de los objetivos planteados.

## 2. Caso de estudio

Para explicar el método aplicado a la ejecución del proyecto, tenemos que tener una idea de cómo se ha desarrollado el proyecto a lo largo de todo el proceso. Este proceso ha sido cambiante, con la aplicación de las competencias del Project Management. Aplicadas para el buen desempeño del proyecto.

### 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 km<sup>2</sup> 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, Huancane, Puno, Chucuito Juli, El Collao y Yunguyo. En todas ellas el idioma preponderante es el Aymara y ta 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. Formulación del proyecto.**

En el primer semestre de 2008 se elabora un proyecto de trabajo en la zona de Juli, en el altiplano de Puno, La zona de trabajo correspondía a 6 provincias de la región Puno (Chucuito Juli, Huancane, Puno, Yunguyo y Moho), bajo el título Desarrollo de las capacidades de liderazgo de la mujer en las comunidades aymaras de Puno (Perú). Se presenta al Ayuntamiento de Madrid para su financiación que finalmente es aprobada para un horizonte temporal de trabajo de 2 años.

La estrategia formulada trata de responder a las necesidades observadas previamente en la evaluación de proyectos anteriormente desarrollados en la zona , luego de aplicar las metodologías de Empowerment Evaluation y centrarse en el grupo meta delimitado, que se supuso como las beneficiarías a tender. El objetivo global de proyecto se definió como:

Incrementar la capacidad técnica y empresarial de las mujeres microempresarias de las comunidades aimaras de la región de Puno (Perú) para mejorar su nivel de autonomía pasando a ser actores líderes en el desarrollo sostenible de sus comunidades y el alivio de su pobreza.

Este objetivo general contiene las palabras clave , que marcan la dirección de trabajo, y se concreta en los siguientes objetivos específicos:

Beneficiar a las mujeres de un sistema productivo sostenible y competitivo mediante, la transformación y comercialización de productos provenientes de la artesanía local y del uso sostenible de la biodiversidad local.

Potenciar la participación activa de la mujer en el desarrollo activo de sus comunidades participando en la promoción de forma colaborativa de innovaciones para la producción de artesanías textiles y productos agroalimentarios.

Continuar la aplicación de la metodología de Empowerment Evaluation para la evaluación continua de las actividades de desarrollo promovidas ayudando en la toma de decisiones, para el estudio de nuevas estrategias productivas y para la identificación de los principales factores de desigualdad en las mujeres.

Mejorar la producción y la transformación de productos textiles artesanales elaborados por las mujeres con el uso de alternativas tecnológicas sostenibles.

Mejorar la producción agropecuaria mediante la incorporación de nuevas tecnologías de producción compatibles con el medio ambiente, especialmente en aquellos productos que contribuyan a paliar la inseguridad alimentaria y la desnutrición crónicas de la zona como son la producción hortícola y la crianza de animales menores.

Mejorar los ingresos de las mujeres a través de optimizar las cadenas de valor de los productos y su adecuada articulación en el mercado.

Capacitar a las mujeres en aspectos de comercialización, organización y gestión empresarial.

Fomentar el tejido institucional y social que tenga como propósito la promoción de la mujer aymara y de sus actividades productivas como soporte del desarrollo regional.

Financiar la innovación en el ámbito local mediante un sistema de micro-créditos vinculado a la capacitación que fomente el ahorro de las familias y la valorización de los recursos locales.

### **Componentes del proyecto**

En los trabajos realizados durante el año 2007 se identificaron las actividades de producción artesanal de textiles de calidad, las producciones orgánicas, la transformación de lácteos y la crianza de animales domésticos para el autoconsumo y la venta local, como actividades en que las mujeres podían involucrarse para mejorar su nivel de vida, de sus familias y de sus comunidades. En torno a estas actividades se definieron los siguientes componentes y sub-componentes de trabajo. Esto se logra 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.

El proyecto tenía varios componentes entre ellos tenemos:

Componente 1. Fortalecimiento del papel de las mujeres en el desarrollo local a través de la capacitación

La capacitación estaría a cargo de profesionales nacionales y extranjeros de diferentes especialidades. Se enfatizarán la "capacitación a través de la práctica", y la capacitación horizontal entre familias y mujeres artesanas aprovechando sus conocimientos locales. Los temas serán priorizados tras la consulta con las mujeres participantes. Entre ellos se contempla la formación de mujeres emprendedoras para la creación de pequeñas empresas.

Sub-componente 1.1. Capacitación en actividades complementarias.

Orientado a dar a las mujeres productoras una formación con enfoque empresarial de manera que les aporten criterios de calidad y orientación al mercado, y que puedan incorporar a su actividad artesanal tradicionales factores que faciliten la comercialización de sus productos respetando los valores culturales tradicionales.

Sub-componente 1.2. Capacitación en producción agropecuaria orientada a la seguridad alimentaria.

La actividad agropecuaria es una actividad básica de las comunidades rurales de Puno, pero existe una excesiva uniformidad en las producciones que se traduce en muy pocas alternativas de diferenciación. Por ello requiere capacitación en nuevas formas de producción agropecuaria orientadas hacia el mercado local y el autoconsumo.

Componente 2. Desarrollo económico-empresarial

Se pretende impulsar proyectos microempresariales vinculados a los productos artesanales elaborados por las mujeres, como los textiles, y las pequeñas producciones agropecuarias de alto valor añadido. Para ello, además de la innovación tecnológica que pueda incorporarse, será un elemento importante el enlace con el mercado, considerando la identificación de unos canales de distribución, comercialización y consumo adecuados (Martínez, 2006). Se entendía que las integrantes de la CMA eran microempresarias debido

a que podían modificar bienes sujetos de modificación para su venta posterior (Manrique, 1997).

Un elemento fundamental en este componente es el establecimiento de un fondo rotatorio basado en una metodología específica de gestión de microcréditos vinculados a capacitación, que valoriza la formación y el conocimiento de las personas como un factor de reducción del riesgo, permitiendo así reducir los costes financieros por debajo de los costes de mercado locales. Con este fondo se pretendía acelerar la puesta en marcha y la difusión de las transformaciones promovidas por las capacitaciones, así como fortalecer el tejido social puesto que el sistema de garantía se basa en la participación de los beneficiarios en el seguimiento de los proyectos.

Sub-componente 2.1. Acción demostrativa a través de proyectos de carácter piloto o experimenta.l

Se contempla la realización de acciones demostrativas, instalaciones piloto, estudios de mercado, estudios de viabilidad técnica, etc., que contribuyan a las actividades de capacitación y a facilitar la aparición de nuevos emprendimientos.

Sub-componente 2.2. Impulso de proyectos agroalimentarios privados, prioritariamente de carácter colectivo.

La producción agropecuaria se orienta a la mejora de las producciones locales mediante innovaciones tecnológicas en sistemas de producción y productos de forma que se aumente la diversidad, calidad y periodo de disponibilidad de los productos agroalimentarios. De manera especial se trabajará en la instalación de invernaderos que permitan aumentar la diversidad y disponibilidad de productos hortícolas, y en producción de animales menores. Sub-componente 2.3. Impulso de micropymes (Micro y pequeñas empresas)(Seldon & Penance, 1980), en actividades complementarias a la actividad agraria

En cuanto a la producción artesana se trabajará la introducción de criterios y procesos de calidad que diferencien la producción de las beneficiarias dando un valor añadido orientado hacia sectores de mercado de calidad e innovadores. Esto debe permitir ampliar los mercados en sectores en los que la producción textil artesana no tiene acceso en la actualidad y retener mayor porcentaje del valor final de los productos en el origen.

Componente 3. Adquisición de capacidades locales para la gestión y transferencia de resultados

La gestión local se reforzará con la implementación de los recursos necesarios para que este grupo local se constituya en un verdadero centro de servicios para la población beneficiaria que difunda a todas las comunidades las lecciones de experiencia adquiridas en la ejecución de cada una de las iniciativas.

Sub-componente 3.1. Implantación de las capacidades técnicas para la puesta en marcha de programas de microcréditos asociados a capacitación

Se impulsará la creación de un comité de coordinación y seguimiento dentro de la organización que permita la participación de las mujeres en su propio desarrollo mediante la elaboración de un plan de trabajo, la gestión local de un fondo de financiación, la aprobación de proyectos a realizar desarrollando las iniciativas iniciadas por las capacitaciones y talleres iniciales.

Sub-componente 3.2. Actividades de transferencia y difusión de resultados y experiencias exitosas

La transferencia de resultados se realizará en primer lugar, entre las propias comunidades de mujeres aymaras que participan del proyecto. La participación directa de las mujeres beneficiarias en la transferencia contribuye además a reforzar la componente de desarrollo

social, pues la participación en las actividades de demostración fortalece el tejido social tanto interno como a través de la creación de nuevos vínculos con personas e instituciones visitantes o visitadas.

Además, el proyecto recogerá la metodología de actuación seguida en un conjunto de actividades que puedan ser extrapoladas a otras comunidades campesinas del Perú y otros grupos o asociaciones civiles que busquen el desarrollo rural de sus territorios.

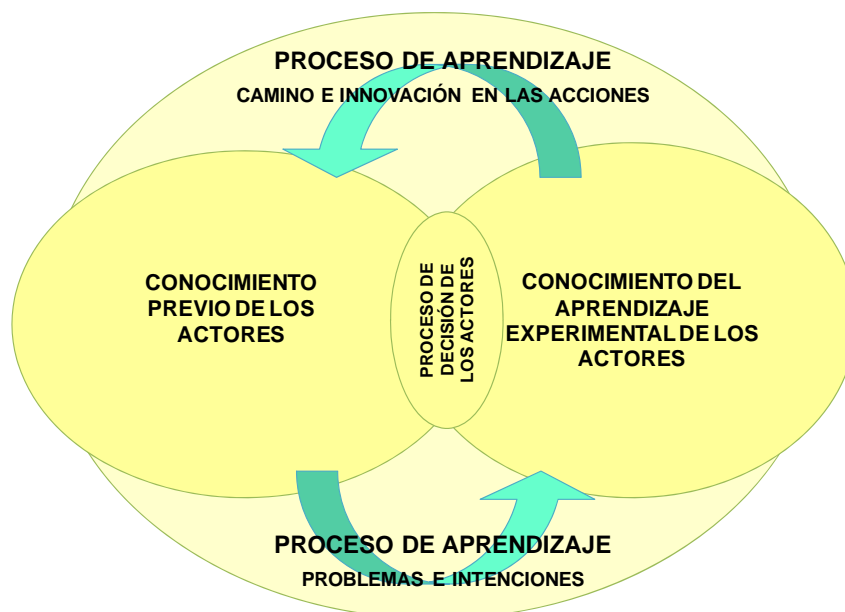
### 2.3. El modelo de Aprendizaje social en la planificación y ejecución del Proyecto.-

El modelo fue aplicado de manera consciente, teniendo de un lado 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 desarrollaron un plan para la ejecución del proyecto

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 (Grafico N° 1). 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 Rios; Salvo, 2006)

**Gráfico 1: Modelo bidireccional del Aprendizaje Social**



Fuente: Desarrollo Rural "Modelos de Planificación", 2006.

Queda establecido el proyecto con los datos obtenidos de esta forma y se espera hasta su implementación, sin embargo por la expectativa generada se continúan las reuniones entre el equipo técnico del proyecto (UPM/GESPLAN) y todos los grupos de la CMA, en donde se enriquece más acerca de los conocimientos requeridos y se presentan nuevas propuestas para modificar y enriquecer el proyecto.

### **3. Resultados: actividades ejecutadas.**

La ejecución del proyecto se inicia formalmente en mayo de 2008 con la contratación del técnico local para el trabajo de campo. A partir de ese momento se empieza a trabajar con la CMA incidiendo en primer lugar en su capacidad operativa.

#### Consolidación de la CMA como organización local

El primer bloque de actividades ejecutadas y como consecuencia de la programación de tareas de proyecto tiene que ver con todo lo referente a la consolidación de la CMA como organización local. Desde su formalización a la dotación de una sede de trabajo, pasando por toda la imagen corporativa y de difusión. Estos son los primeros pasos para conseguir que la CMA trabaje con una visión empresarial responsable, esté organizada y sea autosuficiente.

#### A. Constitución legal de la Coordinadora de Mujeres Aymaras –CMA.

Una de las primeras acciones realizadas en el primer trimestre del año 2009 fue la constitución de la Coordinadora de Mujeres Aymaras, CMA, como Entidad Jurídica reconocida, ya que la institución tenía un funcionamiento de más de 30 años como institución de hecho pero no de derecho. Entonces se redactaron y aprobaron sus Estatutos en función de lo que ya hacían y en los aportes técnicos y jurídicos que hacía el equipo técnico.

Para la aprobación de los estatutos se tuvieron reuniones en cada grupo para explicar las propuestas, luego de recopilación de datos. Después se tuvieron varias reuniones con las presidentas de los grupos de la CMA y el consejo directivo para discutir y probar estos estatutos.

Luego de esto se obtuvo el RUC ( Registro Único de Contribuyentes), registro necesario para operar como entidad empresarial, con esto se podía emitir comprobantes de pago y requerirlos cuando se realizarán las compras respectivas para las producciones planificadas. El RUC fue presentado como Asociación Civil sin fines de lucro, para poder acceder al sistema tributario y tener ciertas exoneraciones de funcionamiento.

Las selección de la junta directiva de la CMA se había desarrollado con anticipación a la formalización de la institución, sin embargo fue refrendada por asamblea general de presidentas y según sus reglas internas que fueron regularizadas en el estatuto aprobado.

Quedo conformada la Junta directiva con una presidenta, una vicepresidenta, una tesorera, una secretaria, una fiscal y una vocal. Todos estos cargos ya existían así que solo fueron refrendados y legalizados.

De las seis integrantes de la junta directiva, dos representaban a la zona norte (Huancane, Moho), dos representaban a la zona centro (Puno, El Collao) y dos representaban a la zona sur (Chucuito Juli, Yunguyo). Esta junta directiva o consejo directivo coordinaba acciones con el equipo técnico de la UPM/ GESPLAN y eran las ejecutoras directas por parte de las beneficiarias.

Así pues la CMA quedo constituida según los grupos que actuaban en ese momento y que quedan registrados en la tabla N° 1.

Tabla 1: Organizaciones Pertencientes a la Coordinadora de Mujeres Aymaras Juli Puno

Zona	Localidad	Grupo	Nº socias	
Centro	Chucuito	“Mamas kantutas”	23	
		Flor kantuta	11	
	Plateria	Camacani plateria	6	
Norte	Huancane	Maria auxiliadora	22	
		Virgen guadalupe	20	
	Moho	Moho	10	
		Guitarrani calamarca	11	
	Solitario	Mantaro	20	
		Solitario catahui	26	
		Tiqui tiqui	Caserio callejon	11
	Sur	Juli	Huancanehuyo	18
			Tisnacollo	26
			Aimaras juli	16
Brisas del lago			12	
Discapacitados			10	
Flor de sancayo			14	
Inmaculada concepción			7	
Ponchito de oro		10		
Sartawi vilcallame	10			
Ilave	Vicuña andina	21		
	Yapuchiri	10		
Yunguyo		1		
			2	
<b>Total general</b>			<b>320</b>	

Cada grupo tiene además su propia organización pues cuenta con junta directiva y hace la vida institucional más cercana a sus respectivos territorios y de acuerdo a sus especialidades de producción, ya que la zona norte se especializaba en la confección de prendas a punto, la zona centro se especializaba en la confección de títeres y la zona sur en la confección de bordados en bayeta a mano. Cada organización tiene cronogramada sus reuniones locales, las zonales y se ponían de acuerdo para convocar a las reuniones generales de presidentas junto con la junta directiva.

Han quedado 320 mujeres asociadas de forma directa y 21 grupos. En este sentido aquellas mujeres y grupos que están integrados en esta asociación tienen más fácil su acceso al



proyecto, sin embargo hacen labor de difusión a nivel de comunidad, por lo que su impacto puede ser mayor, llegando a cerca de un millar de mujeres en sus diferentes comunidades.

La propia Coordinadora, a través de su estructura, selecciona a las potenciales candidatas para ser beneficiarias de capacitación, crédito o cualquier otra actividad derivada del proyecto. Este es un punto básico puesto que ellas pueden valorar mejor el grado de compromiso con la comunidad y la fiabilidad demostrada, y además actuar como amortiguador ante posibles discrepancias. El equipo técnico sirve de apoyo a la toma de decisiones con evaluaciones económicas-técnicas cuando sea necesario.

#### B. Sede de la Coordinadora

Se ha habilitado un local en la localidad de Juli, preparado a los largo del último trimestre de 2008, que pertenece a la Prelatura de Juli, conocido por "La casa blanca" habilitado para oficinas, almacén y sala de reuniones que en la actualidad también se utiliza como aula, y que tienen en régimen de alquiler. También dispone de una sala que se habilitará para la instalación de un taller de trabajo para el que se adquirirán telares y maquinaria. Fue inaugurado en marzo de 2009.

En la habilitación del local también se tomo el modelo de aprendizaje social ay que no solo participo en el planeamiento del proyecto ya que al continuar el contacto con las beneficiarias se tomaban sus puntos de vista para modificar el local de acuerdo a sus necesidades específicas. Por ejemplo el acceso y facilidades para el grupos de discapacitados, la iluminación de los talleres, la implementación del taller, etc. Por lo que la planificación terminaba con acción y volvía a comenzar con acción modificando las tareas programadas en la ejecución del proyecto.

#### C. Concurso diseño del logo de la Coordinadora

Se llevó a cabo un concurso para elegir el diseño del logotipo de la coordinadora durante el mes de noviembre del 2008. Participaron todas las asociadas que lo desearon y se entregaron tres premios a las finalistas el 6 diciembre de 2008. El logotipo ganador fue ajustado por un diseñador gráfico de la UPM e incorporado a toda la cartelería, papelería, etc, que desde entonces maneja la CMA.

Aquí también se observa el funcionamiento del modelo al ejecutar bipolarmente en este pequeño proyecto.

#### D. Página web de la Coordinadora

En febrero de 2009 se presenta en el Ayuntamiento de Juli la web de la coordinadora [www.mujeresaymaras.com](http://www.mujeresaymaras.com) en la que se recoge la historia de la Coordinadora, sus objetivos y metas, estatutos, afiliadas, etc. Pero también un pequeño repaso por la cultura aymara y el espíritu de sus mujeres.

La web actúa también de difusión del proyecto de desarrollo y, asimismo, se encuentra preparada para difundir el catálogo de productos y facilitar la venta on-line.

En esta actividad también se puede observar que la ejecución de esta actividad nace como consecuencia del Aprendizaje social y continua en la aplicación del proyecto usando las competencias del Project management en las reuniones con los grupos de la CMA y en la dirección general del proyecto.

Para la obtención de los datos de la pagina se ejecutaron reuniones con los grupos en donde se pedía información y se quedaba en los términos finales que se quedarían en la misma con el equipo de la UPM.

#### E. Firma de Acuerdo de colaboración con GESPLAN-UPM

En Febrero de 2009, y una vez conseguidos los principales hitos en la formalización de la Coordinadora, se firmó un Acuerdo de colaboración entre ésta y GESPLAN-UPM, por el que formalmente se incorporaba como contraparte del proyecto y en el que se establece un marco de colaboración mutua.

Este Acuerdo supone el reconocimiento mutuo expreso y consolida el trabajo de acompañamiento que el equipo del proyecto ofrece como servicio a la Coordinadora, con viajes de seguimiento en terreno cada 3-4 meses.

Trabajos en el campo de artesanía textil

Dentro de las actividades previstas del proyecto se ha desarrollado con éxito la línea de acción en el campo de la artesanía textil. Gracias a la colaboración con la ONG Diseño para el Desarrollo. Esta ONG contactada por el equipo de la UPM, tenía una vasta experiencia en apoyar a diferentes instituciones de países en vías de desarrollo en actividades similares.

Esto favoreció de manera significativa la ejecución del proyecto puesto que aportó conocimiento experto específico al equipo técnico. A partir de ese momento y en función de nuevas reuniones con todos los interesados se decide modificar la ruta del proyecto, en función de los nuevos conocimientos adquiridos tanto por planificadores como por las beneficiarias.

Se evaluó el avance del proyecto y se priorizaron actividades que podrían realizarse con los nuevos conocimientos y recursos que se tenían. Cabe recalcar que por demoras en la financiación de parte de los financiadores se retrasaron muchas de las actividades que estaban programadas en el proyecto original. Por lo que luego de reuniones en los grupos y consultas de ida y vuelta con el equipo técnico en donde ya participaron miembros de DPD, se llegaron a consensos en determinados casos y se procedió a cambiar las actividades del proyecto.

Fruto de este nuevo aprendizaje se decidió:

Confeccionar una pequeña colección textil de hogar y moda.

Realizar un taller de un mes de duración en el que se aporta conocimientos técnicos y estéticos para que el producto artesanal textil de la comunidad de mujeres aymaras CMA, ricos en artesanías y tradiciones. Por otro lado DPD ofrecía su conocimiento de la tendencias de la moda internacional y su conocimiento de mercados para obtener una colección con carácter propio y con posibilidad de colocación en los mercados internacionales.

Diseño para el Desarrollo DPD

La Asociación Diseño para el Desarrollo (DPD), se formó en septiembre del 2003. Es una asociación sin ánimo de lucro que nace como un proyecto de desarrollo destinado a solucionar los problemas de los colectivos artesanos en las zonas más deprimidas socio económicamente de la tierra que tienen gran dificultad para hacerse un hueco en el mercado internacional y comercializar sus productos.

Gracias al trabajo de DPD se puede facilitar a las Mujeres apoyo en el desarrollo de los diseños, así como asistencia técnica, financiera y de marketing. Ampliar su conocimiento técnico para el diseño de sus prendas, como es la utilización de las tallas del mercado, el etiquetado de las prendas y los datos que deben aparecer en las mismas, aprender a elaborar las fichas técnicas de cada prenda, ajuste de precios según coste y tiempo de trabajo, acceso al mercado por otros cauces que evite el abuso de los intermediarios, etc.

Estudiar su cultura. Entender su trabajo desde una perspectiva de comunicación de su filosofía, de sus creencias, de su fuerza. Aprender de ellas el qué quieren contar y no dejar este aspecto que se desvanezca o se pierda en pos de las tendencias de moda.

DPD, siempre partiendo de la base del trabajo elaborado artesanalmente por las mujeres, diseña una colección que, en el plazo aproximado de un mes, elabora junto con ellas en su lugar de trabajo. Además, desarrolla un estudio de mercado y marketing para facilitar y ampliar la oferta ajustándose a los gustos de los consumidores y tendencias actuales y por lo tanto, conseguir ampliar su mercado de ventas.

Investigación en terreno y taller para el desarrollo de la colección de moda

En diciembre de 2008 en una de las visitas de seguimiento del proyecto a la Comunidad de Mujeres Aymaras de Juli, el director del grupo GESPLAN invitó a la Sra. Alicia García San Gabino, Presidenta de la ONG "Diseño para el Desarrollo", a acompañar al grupo de trabajo para que realizara una evaluación del trabajo artesanal textil que llevan a cabo la comunidad aymara en las distintas zonas.

Una vez visto todo su trabajo, se formó un grupo de diseño con dos diseñadoras de moda, pertenecientes a la ONG Diseño para el Desarrollo, que crearon una pequeña colección de ropa y complementos y, ropa del hogar y decoración para iniciar una campaña de promoción con unos productos ya con un nivel tanto de calidad como en diseño, competitivos y atractivos al mercado, para empujar de un modo eficaz y rápido la moral y la economía de este grupo de mujeres.

Durante los meses de enero y febrero de 2009 se trabajó en Madrid diseñando y analizando todos los puntos a tener en cuenta para que esta colección sencilla pero con gran personalidad, esté lo mejor enfocada posible para conseguir una gran aceptación en el mercado y así, con las primeras ventas, empujar el ánimo de la artesanas a involucrarse y exigirse a sí mismas calidad y responsabilidad hacia este nuevo proyecto de empoderamiento.

Se plantearon piezas, se desarrollaron los prototipos de las mismas. Se estudiarán los colores y usos en tendencia. Se organizará una colección con toda la información necesaria en fichas técnicas de cada prototipo para una vez en Perú desarrollarla lo más rápido y eficaz posible.

Al mismo tiempo se diseñó un etiquetado y packaging que dé al producto terminado una apariencia de calidad y diseño, la imagen de marca, logotipo de la Coordinadora de Mujeres Aymaras, que deberá aparecer en las etiquetas de todos los productos. También se cuida en detalle la presentación final del producto, bolsas, empaquetado, etc.

Taller de diseño

Durante el mes de marzo de 2009 se realiza el taller con DPD. Las diseñadoras españolas junto con las señoras participantes, se instalan en el IER (Instituto de Educación Rural) ubicado en Juli, donde se llevó a cabo dicho taller.

Las veintiún participantes, en representación de cada uno de los grupos de las tres zonas que forman la Coordinadora (9 grupos zona sur, 3 grupos zona centro y 9 grupos zona norte), se alojaron en el IER durante las cuatro semanas de duración del taller, en régimen de pensión completa internas de lunes a viernes. De esta forma se facilitó la participación de las señoras de la zona norte y centro, evitando el desplazamiento diario que hubiera hecho imposible la realización de este taller en este tiempo.

Lo más destacado de la colección preparada es que la artesanía textil propia de cada una de las zonas se respeta, para lo cual en la colección hay elementos textiles de moda, las chompas y complementos que elaboran principalmente los grupos de la zona norte, los títeres característicos de la zona centro y los bordados de la zona sur.

El trabajo del taller consiste en la elaboración de los distintos productos de la colección. Cada elemento elaborado tiene su ficha técnica, en las que figura la variedad de dibujos,

colores y diseño, así como la información técnica necesaria para replicar cada una de las prendas. Esta información y la elaboración del producto será replicada en cada grupo por las participantes, que se habrán especializado en uno o varios elementos. Se favorecerá que toda la comunidad conozca todos los productos.

Finalmente el 30 de marzo se realizó el acto de Clausura del Taller en las instalaciones de la sede de la Coordinadora en Juli. Se prepararon distintos expositores para la presentación de la colección de tejidos, bordados y complementos y un pequeño pase de modelos.

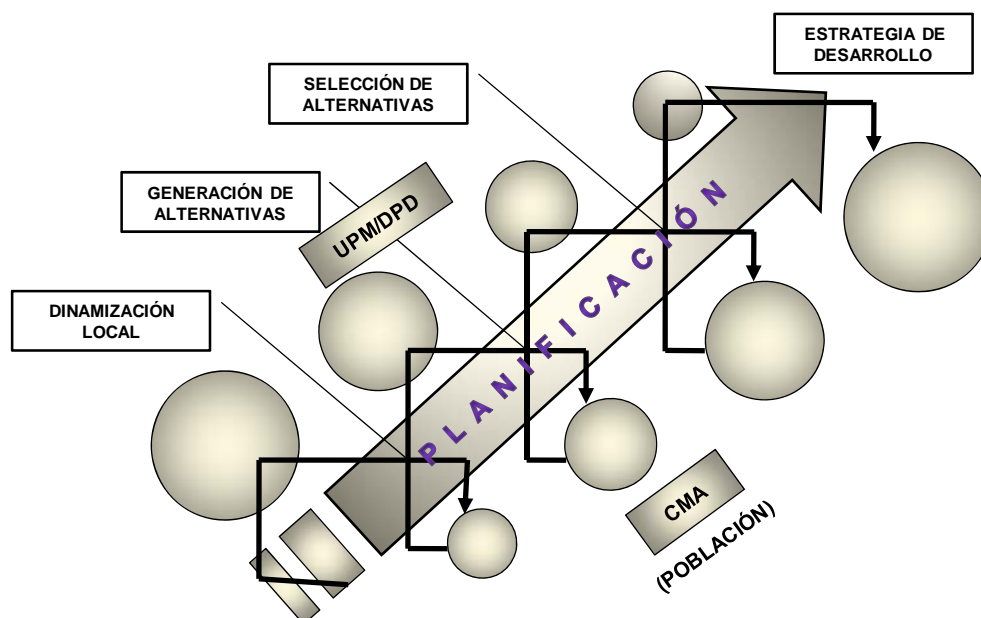
En esta actividad claramente se nota la aplicación del modelo de planificación ya que se comparte conocimiento tanto de las beneficiarias como de las integrantes del equipo técnico que logran un objetivo al conseguir obtener una colección de prendas con el conocimiento local y el de las diseñadoras "Expertas", esto sirve también de punto de partida para nuevas ideas y complementar por ejemplo el programa de capacitación que deberá de aplicarse para mejorar las habilidades de las integrantes de la CMA y mejorar y uniformizar los conocimientos de las beneficiarias de cara a la posibilidad de tener pedidos.

Luego de comenzar con Acción de parte de la planificación se vuelve a modificar las actividades del proyecto para esta vez con nuevas actividades ejecutadas se puede obtener el objetivo inicial del proyecto, generando nuevas propuestas, que luego de evaluadas son seleccionadas y aplicadas dentro de una estrategia general de desarrollo (Gráfico N° 2).

Catálogo digital y convencional

A partir del muestrario elaborado en el taller se realizaron sesiones de fotografía profesional para elaborar un catálogo de uso comercial. El catálogo se editó en formato digital para su remisión a comercializadoras y acceso a través de la web de la CMA, y también en forma convencional.

**Gráfico 2: Secuencia del Modelo de Aprendizaje Social**



Fuente: Desarrollo Rural "Modelos de Planificación", 2006. (con modificaciones de caso).

Nota: Donde UPM es la Universidad Politécnica de Madrid y el grupo GESPLAN, DPD es Diseño para el Desarrollo, CMA es la Coordinadora de Mujeres Aymaras.

#### Presentación de la colección en Lima

El 22 de julio por la tarde en Lima, se llevó a cabo la presentación de los distintos proyectos de cooperación realizados en Perú por el grupo de investigación GESPLAN de la UPM, ocupando un lugar destacado el proyecto con la Coordinadora de Mujeres Aymaras CMA de Juli, Puno.

Se tuvo la oportunidad de conocer la actividad que se ha llevado a cabo gracias a este proyecto, además de mostrar los productos artesanos elaborados en la presentación de la colección 2009 de la Coordinadora. Se contó con la participación de la Directiva de la CMA y del Director del proyecto. El evento se dirigió a personas de la administración Peruana y empresarios que han colaborado con la UPM en estos proyectos durante estos últimos años de trabajo en Perú.

La Fundación Pizarro colabora con la UPM y, en su sede de Lima y se ubicará la Oficina de Dirección de Proyectos en Perú gestionada por el Grupo de Investigación GESPLAN. Esta oficina coordina las actividades y acciones en campo que ambas entidades desarrollan actualmente en este país.

#### Exposición y venta de los productos de la Colección 2009 en España

En la reunión anual de la Asociación de Amas de Casa del Pilar de la Horadada, en Alicante, celebrada en noviembre de 2009, se tuvo la oportunidad de presentar el proyecto y la colección 2009.

El director del Proyecto y la Presidenta de la Organización Diseño para el Desarrollo compartieron con más de 200 señoras los avances del proyecto y presentaron la colección, pudiendo adquirir alguno de los productos textiles.

Esta ocasión ha sido una gran oportunidad para dar a conocer el trabajo de la Coordinadora de Mujeres Aymaras de Juli, y se ha facilitado la información para realizar pedidos on line a través de la web.

El mismo mes de noviembre, en el Centro Comercial Moda Shopping, uno de los más exclusivos de Madrid se realizó la presentación oficial en España de la I Colección Modaymara 2009. A este evento acudieron altos cargos de la administración regional, empresarios madrileños y numerosos asistentes.

Tras una pequeña presentación de las actividades del proyecto los asistentes pudieron comprobar la calidad de la colección y adquirir artículos o realizar pedidos en el punto de venta que durante toda la semana estuvo ubicado en el Centro Comercial.

Las ventas totales alcanzadas con la Colección 2009 en los seis meses de trabajo han sido de casi 11.300 € brutos.

Como consecuencia del análisis del equipo técnico con las beneficiarias de la CMA se vio por conveniente realizar una segunda colección que complemente la ya existente y cree nuevos productos que puedan cubrir la demanda de productos nacida de preguntas de los asistentes a todos los eventos mencionados anteriormente. Fruto de estudios de mercado ejecutados por DPD.

Esto una vez más confirma que el proyecto sigue moviéndose, orientando según las necesidades del mercado y las potencialidades de las integrantes de la CMA a nuevas actividades que buscan tanto la sostenibilidad del proyecto por medio del fortalecimiento de las capacidades de las integrantes de la CMA, así como la perfección del sistema de aprendizaje social tanto en la planificación como en la ejecución de los proyectos que se planteen.

Como se ve se ha tenido un camino complejo en la ejecución de este proyecto de desarrollo, se han cambiado algunos de los componentes diseñados en un inicio a fin de acercarnos al cumplimiento de los objetivos planteados y las nuevas necesidades surgidas. Cuando se interactuaba con ellas se completaba información y surgían nuevas tareas y funciones que enriquecían el proyecto y el circuito volvía a comenzar ya que el sistema terminaba con acción y volvía a comenzar con acción.

El proyecto sigue en proceso de ejecución y esperamos que el proceso llegue a buen término, por las características participativas de este y es probable que el sistema de proyecto como proceso pueda ser replicado en otras zonas, adecuando las características de operatividad a cada realidad de manera específica.

Las beneficiarias están muy identificadas con el proyecto y lo sienten como propio. Eso nace de la participación que tienen con él y actualmente se están preparando para con mayores capacitaciones financiadas tanto por el proyecto como por ellas mismas puedan homogenizar conocimientos para poder cumplir con grandes pedidos y mejorar más aún la calidad de los productos de la primera y la segunda colección diseñada en conjunto con DPD.

#### **4. Conclusiones**

La metodología usada para la planificación y ejecución de este caso estudiado confirma que el intercambio de conocimiento tanto de beneficiarios, como de equipo técnico y de planificadores es esencial para diseñar y ejecutar un proyecto de desarrollo con éxito.

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

La implicación de los actores locales en la ejecución y el diseño de los proyectos mejoran notablemente la gestión de los mismos, resolviéndose los problemas que pudieran generarse, fruto del involucramiento local y la retroalimentación que alimenta el sistema. Así también aumentan el empoderamiento los agentes locales y el conocimiento del equipo técnico. Todos estos componentes del Aprendizaje social, son muy importantes y se convierten en una herramienta valiosa para acometer los proyectos de desarrollo.

Las competencias técnicas, de comportamiento y las contextuales del Project Management (AEIPRO, 2006) son indispensables en el equipo técnico que dirige el proyecto y su aplicación asegura un mejor desempeño de los proyectos de desarrollo rural en donde participan personas de diferentes áreas geográficas, con conocimientos expertos y experimentados y con objetivos comunes.

#### **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.
- 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.
- 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.
- 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:**

Se agradece la colaboración de los integrantes del grupo GESPLAN, Dr. Adolfo Cazorla Montero, Dr. Miguel Salvo Mendivil, por sus aportes y apoyo en general al desarrollo del presente trabajo. Así mismo agradezco infinitamente a Monseñor Jose 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 conmigo 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](mailto:xavier.negrillo@upm.es)  
URL :