SISTEMATIZACIÓN DE
LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACIÓN LA COLLPA PORCÓN”

PROYECTO:

“Fortalecimiento de las capacidades productivas y emprendedoras de las organizaciones de base de artesanos textiles del corredor turístico Porcón”.

ORGANIZACIÓN EJECUTORA DEL PROYECTO

Asociación de Artesanos del Centro Artesanal Textil La Collpa, Para El Desarrollo Sostenible Gestión

SISTEMATIZACIÓN

Experiencia de Implementación del Proyecto “Fortalecimiento de las capacidades productivas y emprendedoras de las organizaciones de base de artesanos textiles del corredor turístico Porcón”

CONSULTORA:

Carmen Tapia Mori

SUMARIO DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTO.

PRESENTACIÓN

I. ANTECEDENTES DE LA EXPERIENCIA.

1.1. El Proyecto de Sistematización

1.2. Antecedentes y área de ubicación de la experiencia.

1.3. Surgimiento de la experiencia.

1.4. De la Experiencia y Temas que se Abordaron

1.5. Duración y financiamientos existentes.

1.6. Objetivos e hipótesis que orientan la experiencia.

1.7. Actores involucrados en la experiencia.

a. **BID / FOMIN.**
b. **La Entidad Acompañante.**
c. **La Organización de Base**
d. **Los Proveedores de Servicios No Financieros**

1.7. Situación de vida en el ámbito antes de iniciar la experiencia

II. METODOLOGÍA Y ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1. La Metodología y Estrategias para la Implementación

a) **La Definición de los Enfoques.**
b) **La Metodología y Estrategia de implementación.**

2.2. La Estructura Orgánica de la Asociación La Collpa Porcón.

2.3. **Roles de la Asociación La Collpa Porcón en la experiencia**
2.4. La Operatividad de la Asociación La Collpa Porcón.

2.5. La Gestión del proyecto productivo en La Asociación La Collpa Porcón

a) Convenio de subvención.

b) Procedimientos para las rendiciones de cuentas

c) Aportes de la Asociación La Collpa Porcón para su proyecto productivo.

2.6. Los equipos técnicos.

2.7. Compromiso y reconocimiento de los Asociados.

2.8. Reconocimiento externo a sus acciones.

2.9. Difusión de la experiencia.

III. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACIÓN LA COLLPA PORCÓN

3.1. Situación actual de la experiencia.

3.2. La Valoración hacia la Asociación Collpa Porcón.

3.3. Impactos causados

a. En la Asociación La Collpa Porcón.
c. En el BID / FOMIN y RedEAmérica.
d. ALAC
e. Otros Impactos.

IV. TENDENCIAS SURGIDAS

4.1. Uso de los bienes adquiridos.

4.2. Qué pasó con los asociados y bienes promovidos.

4.3. Implementación de los Procesos de Planificación Realizados.

4.4 Qué Acciones se Pretende Continuar y que otras Nuevas Implementar.

V. ACCIONES QUE GARANTIZARÁN LA SOSTENIBILIDAD LA ASOCIACIÓN LA COLLPA PORCÓN

5.1. Compromisos que deben asumir los Asociados.

5.2. Capacidad de Gestión de la Junta Directiva y Consultores.

5.3. Funcionamiento.

5.4. Demandas de la Población.

5.5. Interrelación con las oportunidades de cooperación.

VI. PRINCIPALES APRENDIZAJES DE LA ASOCIACIÓN LA COLLPA PORCON.

6.1. Logros alcanzados:

6.2. Errores o Factores Limitantes.

6.3. A Manera de Conclusiones.

6.4. Lecciones Aprendidas

6.5. Nuevas políticas a poner en marcha.

AGRADECIMIENTO

La elaboración de la presente sistematización, que recoge la experiencia de trabajo de Asociación de Artesanos del Centro Artesanal Textil La Collpa, Para El Desarrollo Sostenible Gestión, en el marco de Fondo Por América cofinanciado por el BID/FOMIN y ALAC; ha sido posible gracias al apoyo desinteresado de los integrantes de la organización de base, así como del responsable de la entidad acompañante (ALAC) para el proyecto , quienes han brindado información muy valiosa de manera desinteresada.

El desarrollar acciones de planificación, coordinación, concertación, asesoría, asistencia técnica y cooperación entre asociados de la organización de base referida; ha podido significar un avance importante en términos de asociativismo de productores locales como modelo de organización social en un espacio territorial menor como es el microcorredor turístico Porcón – ubicado en la ciudad, provincia y departamento de Cajamarca en el Perú; pues se ha buscado implementar procesos de desarrollo de sus capacidades y de cohesión de capital social que contribuyan a la competitividad de su actividad económica productiva como es la artesanía textil.

La Asociación La Collpa Porcón, a lo largo de sus años de existencia ha acumulado diversas experiencias, destrezas y conocimientos en temas de desarrollo técnico, productivo, gestión organizacional y gestión comercial. Este know how adquirido básicamente por sus asociados; resulta valioso como modelo de gestión para otras organizaciones que se inician en este tipo de proceso.

Para la elaboración de este documento, la Asociación La Collpa Porcón ha contratado el apoyo de una consultoría externa que facilitó el proceso de sistematización; en el cual se resalta básicamente el proceso de esta organización en el marco del cofinanciamiento obtenido en el marco del Fondo PorAmérica; a quienes expresamos nuestro profundo agradecimiento por el nivel de compromiso asumido con nuestra organización.

Extendemos, asimismo el agradecimiento a nuestros asociados por su participación y compromiso, a los consultores que apoyaron el proyecto con el Fondo PorAmérica y a cada una de las personas que proveyeron de consejos y comentarios, así como aquellas que contribuyeron con aportes para mejorar los contenidos de esta sistematización; pues han hecho posible la culminación de este documento, cuya utilidad será probada con la demanda que exista sobre sus contenidos, por parte de organizaciones e instituciones representativas (ya sean estas locales, regionales o nacionales), así como de profesionales interesados en el tema.

Consideramos, que en el futuro, serán estos usuarios los que merecerán un mayor agradecimiento y reconocimiento por sus aportes al mejoramiento y fortalecimiento de esta experiencia. En este sentido, la autora y quienes aportaron a esta sistematización, simplemente hemos sentado las bases sobre las que experiencias similares sean mejoradas y fortalecidas constantemente.

INTRODUCCION

Las experiencias adquiridas por la Asociación de Artesanos del Centro Artesanal Textil La Collpa para el Desarrollo Sostenible, Gestión; merecen de alguna manera el reconocimiento de los actores locales inmersos en el desarrollo económico local por los resultados que esta organización viene logrando a partir de la implementación de un proyecto productivo y de fortalecimiento organizacional cofinanciado por el BID/FOMIN, en el marco del Fondo PorAmérica.

La metodología y propuesta de trabajo en el marco de la experiencia de la implementación del proyecto *"Fortalecimiento de las capacidades productivas y emprendedoras de las organizaciones de base de artesanos textiles del corredor turístico Porcón"* merece ser replicada con otras organizaciones y en otros espacios territoriales como apoyo al proceso de fortalecimiento organizacional en el marco del desarrollo de base , en la perspectiva de generar capital social que gestionan y liderar procesos de desarrollo como un aporte al proceso de desarrollo local.

Debemos entender que las organizaciones de base deben en su proceso de fortalecimiento, evolucionar del asistencialismo al desarrollo de base. Esto implica que deben desarrollar capacidades en las organizaciones de base para autoconvocarse, definir colectivamente sus necesidades, identificar alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, formular y ejecutar programas y proyectos, y evaluar sus logros y dificultades. Pues las organizaciones de base productivas como es el caso de La Collpa Porcón; son entidades donde confluyen los actores que tienen los mismos intereses, objetivos y expectativas y que se reúnen periódicamente para concertar planes y actividades orientadas al logro de una visión común, definida inicialmente. Para el logro de la visión unen recursos humanos, económicos, técnico, infraestructurales, propios y externos.

La Asociación La Collpa Porcón, no solamente debería tener como finalidad la articulación comercial de sus productos en artesanía textil para mejorar los ingresos de sus asociados; sino que a partir de su crecimiento organizacional y de la incorporación del enfoque de desarrollo de base; se constituya en una organización que tienen representatividad local, que se orienta a la consecución de objetivos comunes, por lo que responde a una estructura y cultura organizacional de funcionamiento. El rol de la Asociación La Collpa Porcón, es de liderar, coordinar y concertar el logro de sus objetivos en su territorio

Consideramos que para ilustrar con mayor objetividad esta experiencia es necesario sistematizarla desde sus inicios para luego poder identificar lecciones y aprendizajes ganados, con el fin de poder transferirlos a todos los actores involucrados en proyectos de desarrollo.

En síntesis, este documento producto de la sistematización, se constituye en parte de la transferencia del proyecto tanto a la propia organización de base como a otras entidades de desarrollo, públicas o privadas, interesadas en replicar alguno de los componentes de la estrategia y metodología de intervención implementada por el Proyecto.

I. ANTECEDENTES DE LA EXPERIENCIA.

1.1. El Proyecto de Sistematización.

A). Sobre el Proyecto de Sistematización.

Título o nombre.

Sistematización de la Experiencia de Implementación del Proyecto "Fortalecimiento de las capacidades productivas y emprendedoras de las organizaciones de base de artesanos textiles del corredor turístico Porcón"

Persona u organización que lo presenta.

- Asociación de Artesanos del Centro Artesanal Textil La Collpa, Para El Desarrollo Sostenible Gestión
- Gaspar Chilón Huatay
- Geiro Zambrano Infante

Objetivo principal

Sistematizar la experiencia vivida por los artesanos y artesanas miembros de la "Asociación de Artesanos del Centro Artesanal Textil La Collpa, Para El Desarrollo Sostenible Gestión" en el marco de la ejecución de su proyecto "Fortalecimiento de las capacidades productivas y emprendedoras de las organizaciones de base de artesanos textiles del corredor turístico Porcón"

Objetivos Específicos

- Definir técnicamente el objeto, objetivo, eje y unidad de análisis de la sistematización a través de un proyecto formulado de manera participativa.

- Reconstruir de manera crítica el proceso y el contexto de la experiencia para analizarlo e interpretarlo de manera crítica.

- Identificar logros, limitaciones de la experiencia para determinar lecciones aprendidas, plantear políticas futuras y comunicarlo en la sociedad.

B). Justificación o Fundamentación.

La sistematización se realizará sobre el proyecto, puesto que tiene un periodo corto de duración, en ese sentido se hace necesario analizar la experiencia en su integralidad, ya que fraccionarla resultaría tener escasa riqueza en el análisis.

Resulta importante realizarlo, porque es la oportunidad para reflexionar de manera crítica el modelo de intervención del fondo PorAmérica a través del enfoque de desarrollo de base y la estrategia de intervención directa con la Asociación La Collpa Porcón en Cajamarca; así como el rol que jugó ALAC en calidad de entidad acompañante para el logro de resultados en el proyecto.

La experiencia a sistematizar se enmarca en el proyecto denominado "Fortalecimiento de las capacidades productivas y emprendedoras de las organizaciones de base de artesanos textiles del corredor turístico Porcón", el mismo que se desarrolla en los caseríos La Collpa Porcón, Porcón Bajo y peña Blanca en el distrito, provincia y departamento de Cajamarca; este proyecto se desarrolla entre marzo 2011 a noviembre 2012.

La experiencia se desarrolla teniendo como población participante a 50 artesanos y artesanas organizados en la Asociación de Artesanos del Centro Artesanal Textil La Collpa, Para El Desarrollo Sostenible Gestión"; asimismo como entidad acompañante participa la Asociación Los Andes de Cajamarca – ALAC; es importante resaltar que existen otros participantes en el desarrollo de la experiencia, que son los consultores de algunos trabajos técnicos especializados.

El proyecto referido se ha planteado cuatro componentes: a) Desarrollo técnico productivo, b) generación de ingresos, c) Fortalecimiento organizacional, d) gestión del proyecto.

Como estrategia, el proyecto se ejecuta en el marco de las prioridades de la organización, para ser fortalecida en sus aspectos débiles; asimismo encuentra respuesta de ALAC, que busca impulsar actividades productivas a nivel local; y en las prioridades de la Dirección Regional de turismo, que promociona el desarrollo de la artesanía en la Región Cajamarca. Finalmente se busca que con la implementación del proyecto se elaboren productos con nuevos diseños y colores en función a las tendencias del mercado, para satisfacer a los clientes existentes y buscar otros nuevos.

El proyecto desde su diseño planteó la ejecución de talleres técnico productivos y de gestión, los primeros se ejecutaran por personas

especializadas y con mucha experiencia en la parte técnica y sobre todo en la relación con los participantes; utilizando la parte demostrativa a través de la metodología “Escuelas de Campo”, midiendo su desempeño de cada participante en todo el proceso y por sus productos acabados. En cuanto a los talleres de gestión y fortalecimiento organizacional, se plantea metodologías dinámicas como juego de roles, juego a mi negocio, intercambio de saberes, que unido a metodologías aplicadas y acondicionadas a la zona rural como CEFE, CODE, FUNDES han dado resultados en estos ámbitos; dicha metodología es aplicada por profesionales con amplia experiencia en la relación con ODB, desarrollo rural y aplicación de instrumentos de gestión para empresa pequeñas de ámbitos rurales.

Respecto a los talleres de fortalecimiento organizacional se propuso principalmente a través del juego de roles aterrizar a productos concretos y consensuados como sus reglamentos y manuales. Para todo este proceso de capacitación y fortalecimiento de capacidades se desarrollan temas transversales como: cuidado del medio ambiente, participación equitativa del varón y la mujer, trabajo en equipo. Los proceso de intercambio de saberes se planteó iniciar con una planificación y análisis de las fortaleces y debilidades a aprender de las organizaciones con las cuales se tendrá el proceso de intercambio, adicionalmente se diseña una ficha de aprendizaje individual para todo el proceso que luego de un taller participativo con los involucrados en el proceso se extrae los aprendizajes para la organización de base

La asistencia a los eventos promocionales durante la ejecución del proyecto es en compañía de un especialista que retroalimenta a los propios artesanos en el mismo evento. Finalmente Las consultorías especializadas en comercialización y de fortalecimiento organizacional se dan con acompañamiento de los representantes de la organización de base y con un proceso de retroalimentación en el momento y constante.

En resumen el proyecto estratégicamente apostó por generar capacitación técnico productiva, capacitación en gestión empresarial, asesoría en fortalecimiento organizacional, mejora de las instalaciones productivas y articulación comercial; para ello implementó el proyecto productivo como medio para fortalecer la organización, bajo el enfoque de desarrollo de base, y compartiendo responsabilidades con una entidad acompañante.

C). Objetivos de la sistematización.

- Aprender de manera conjunta Asociación La Collpa y Entidad Acompañante sobre el proceso de implementación del proyecto cofinanciado con recursos del fondo Por América; a partir de la

reconstrucción crítica de la experiencia y la obtención de lecciones aprendidas.

- Generar oportunidades de intercambio para enriquecer el accionar de la organización y socializar los resultados como oportunidad para difundir el quehacer de la organización con sus logros y limitaciones en la perspectiva de generar aprendizajes para otras organizaciones similares.

- A partir de las lecciones aprendidas, generar recomendaciones, que puedan ser válidas para futuras intervenciones.

Esta sistematización beneficiará a:

- **A la Asociación La Collpa;** ya que le permitirá conocer de manera crítica como ha sido su participación en el proyecto, y cómo éste ha servido para su fortalecimiento organizacional; asimismo le permitirá a partir de la difusión, que otras organizaciones e instituciones la conozcan y conozcan su experiencia.

- **A la Asociación Los Andes de Cajamarca;** en calidad de entidad acompañante le permitirá reflexionar sobre su rol en el proyecto y las estrategias generadas para tal fin; asimismo le permitirá aportar con nuevos conocimientos a la estrategia general de Por América.

- **Al Programa y a la RedEAmérica;** en la medida que les permitirá reflexionar sobre el modelo de intervención en el marco del desarrollo de base; al mismo tiempo de analizar críticamente sobre los aciertos y desaciertos de la estrategia general de intervención del programa.

- **Al BID / FOMIN;** en el sentido que les permitirá conocer los resultados de su apuesta por el modelo de desarrollo de base y la intervención a través del apoyo directo con financiamiento a las organizaciones de base.

D). Objeto de la sistematización

La Implementación del proyecto cofinanciado en el marco del fondo PorAmérica y el acompañamiento realizado por la Asociación Los Andes de Cajamarca durante la ejecución del mismo.

E). Eje de análisis

El modelo de intervención a través del enfoque de desarrollo de base y la estrategia de intervención directa con la Asociación La Collpa Porcón en Cajamarca.

F). Unidad y periodo de análisis

La unidad de análisis está constituida por grupo objetivo que está presente en la reflexión que se realice.

El periodo de análisis se constituye por el tiempo en el cual se enmarca la ejecución del proyecto Marzo 2011 a Diciembre 2012.

G). Metodología

a. Ajuste al diseño de sistematización.

El objetivo es comprometer al conjunto de la organización encabezado por su comité para ser parte de todo el proceso de sistematización a partir de la aprobación del proyecto definitivo, antes de iniciar el proceso mismo de sistematización.

b. Recuperación del proceso.

El objetivo es reconstruir la experiencia, dando cuenta del proceso real, tal como este se desarrolló.

La recuperación se realiza a partir de las diversas fuentes de información con que se cuenta (incluyendo la memoria de los participantes en el proceso) y usando distintos instrumentos (guías, cuadros, etc). No hay que olvidar la reconstrucción del contexto en el cual se desarrolló la experiencia, ya que ayudará mucho a comprenderlo.

Es necesario contar con informes técnicos, exposiciones, fotografías, memorias, etc. Es el momento en el cual nos agenciamos de medios documentados sobre la experiencia.

c. Análisis del proceso.

El objetivo es descomponer el proceso en los elementos que lo constituyen, para poder descubrir su lógica interna y comprender las relaciones que se han establecido entre estos diversos elementos.

En este momento, es indispensable incorporar aspectos teóricos: se comienza explicitando los supuestos que se han manejado en el la experiencia para, a continuación, referirlos al conocimiento acumulado sobre el tema (teoría), construyendo los conceptos que orientarán el análisis y la interpretación.

Una primera entrada en este proceso, es la identificación de las fases por las cuales transitó la experiencia, considerando su lógica interna (no es cronológico). Cada fase debe ser caracterizada, explicando sus principales rasgos y lo que se distingue entre sí.

Una segunda entrada a considerar, es que se deberá explicitar las apuestas (o hipótesis de acción) implícitas en el proceso, y los cambios que ha sufrido.

La apuesta considera, fundamentalmente, tres elementos: el problema sobre el cual se intervino, los objetivos y las estrategias que se desarrollaron para alcanzarlos.

La identificación de los cambios en uno o más de los componentes de las apuestas, permitirá reformular las etapas que se habían definido y tipificarlas mejor. A la vez dará insumos muy importantes para la interpretación de lo sucedido.

En esta fase es importante realizar un grupo focal con la participación de asociados, directivos y equipo técnico que son parte de la experiencia.

d. Interpretación del proceso

El objetivo es explicar por qué se dieron los cambios en el proceso, sacando a la luz los nuevos conocimientos y o lecciones obtenidos durante la experiencia, y que llevaron a cambiar su rumbo.

Este paso se desarrolla mediante procesos de reflexión en los que participa el conjunto de socios de la organización y consultor – si es posible – representantes de la población. Se persigue comprender por qué las cosas sucedieron así, qué elementos provocaron cambios en el proceso (es importante analizar el contexto y la relación entre actores), como se fueron dando estos cambios.

Un instrumento que resulta muy útil en este proceso es la formulación de preguntas sobre la práctica y sobre los cambios que en ella se han ido dando.

Es la fase en la que necesitamos tener algunas entrevistas no estructuradas a personas claves, de manera que nos permita ir precisando nuestra interpretación y análisis sobre la experiencia.

Se considera que las conclusiones de una sistematización deberían siempre expresarse como aprendizajes y culminar con una nueva propuesta de intervención o en sugerencias para que otros realicen algo similar.

e. Informe final – Presentación.

El objetivo es dar cuenta de los resultados del proceso de sistematización, traduciéndolos en documentos escritos que tendrán como finalidad comunicar lo aprendido y orientar nuevas acciones.

En esta fase el elemento central será la comunicación: se deberá intentar ser sencillos para comunicar el mensaje que se desea llevar; no hay que descuidar la sustentación de cada afirmación.

Para garantizar buenos productos se plantea que los documentos informes semifinales se socialicen ante el Comité de Sistematización y Junta Directiva, a fin de validar percepciones y precisar conclusiones.

Con estos nuevos insumos la consultora elaborará el informe final de la consultoría.

Como parte del proceso de difusión se prevé un taller de socialización del informe final para comunicar los resultados de la sistematización al interior de la organización.

Estratégicamente para todo el proceso de la consultoría, se considera necesario utilizar los informes de gestión, los documentos diseñados sobre metodología y estrategia de intervención; así como realizar algunas conversaciones y/o entrevistas con personas directamente involucradas en el proceso ya sean parte de la organización La Collpa Porcón o que no siéndolo, hayan vivido la experiencia.

Hay momentos claves en el diseño, que para la reflexión y discusión deberían participar el equipo, la directiva, asociados y representantes de la población (si se lo consideran necesario).

Fuentes de información con las que se cuenta.

Para efectos de la presente sistematización, como fuentes de información se tiene:

a)Escrita:
Lo constituye el acervo documentario de la organización, como: el proyecto, los informes, actas de acuerdos de reuniones, registro de procedimientos internos, entregables de las consultorías realizadas.

b)Oral
Lo constituyen los participantes del proyecto, como son los miembros de la organización Asociación la Collpa Porcón, y el responsable por parte de la entidad acompañante (Asociación Los Andes de Cajamarca); otro grupos de personas que se pueden convertir en fuente de información importante son algunos consultores que han brindados servicios de apoyo a la organización referida.

c) Visual
Está constituido por todo el material fotográfico, registrado por la Asociación La Collpa Porcón, durante la ejecución del proyecto.

H). Recursos previstos

En lo que se refiere a recursos humanos, se cuenta con un comité de sistematización constituido para liderar el proceso, asimismo la junta directiva está comprometida y los socios motivados para participar de este proceso; asimismo se cuenta con el apoyo técnico de la Entidad Acompañante que es ALAC.

En lo referente a materiales, se cuenta con equipo de cómputo, tanto de uno de los miembros de la asociación, como por parte de la Entidad Acompañante; asimismo se cuenta con material de escritorio para elaborar los documentos de sistematización y cámara fotográfica para registrar la participación en este proceso. Finalmente se tiene material de consulta consistente en el acervo documentario de la asociación.

En lo que a recursos financieros se refiere, se cuenta con aportes económicos en el proyecto que es objeto de esta sistematización, que pueden orientarse para consolidar este proceso.

1.2. Antecedentes y área de ubicación de la experiencia.

El Proyecto **“Fortalecimiento de las capacidades productivas y emprendedoras de las organizaciones de base de artesanos textiles del corredor turístico Porcón”**, es un proyecto productivo que se gesta en marzo del año 2010, en el marco del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones de Base para combatir la pobreza – PorAmérica; el mismo que es cofinanciado por el BID/FOMIN y ALAC para Cajamarca; teniendo la Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC) el rol de Entidad Acompañante y Coejecutor del proyecto.

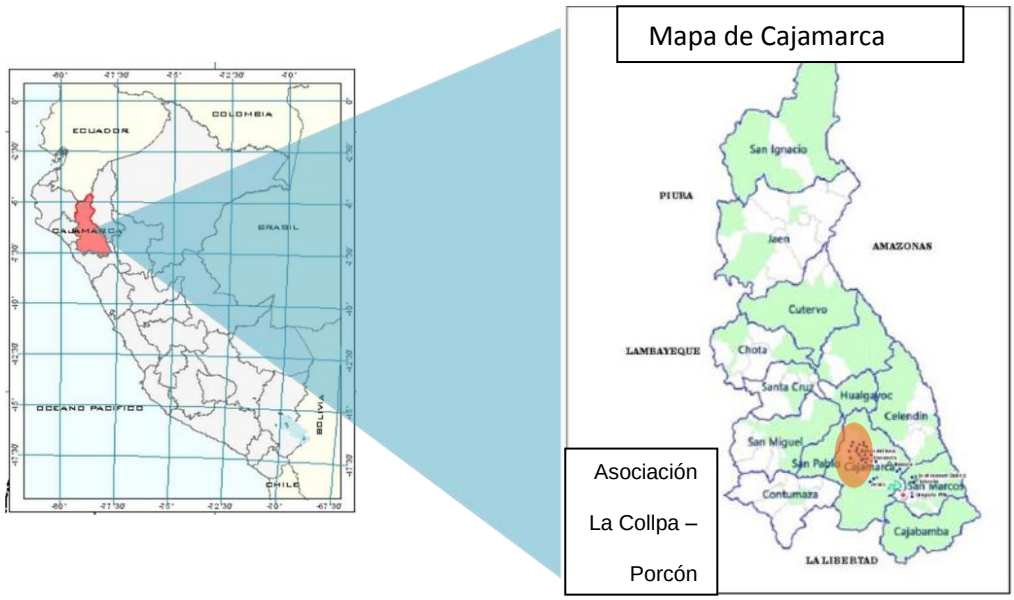
La Asociación La Collpa Porcón, para operar su proyecto básicamente ha trabajado el enfoque de desarrollo de base. Para ello ha realizado con el apoyo consultores un diagnóstico organizacional y productivo, ha generado un plan de mejora y ha fortalecido capacidades técnico productivas para mejorar las capacidades colectivas en su organización.

El proyecto productivo, ha permitido desarrollar una experiencia metodológica y estrategias de intervención con el apoyo de ALAC; que bien ha valido realizar un esfuerzo profesional para sistematizarla y socializarla en los diferentes espacios públicos.

El área geográfica de ubicación de la experiencia, dentro del distrito, provincia y departamento de Cajamarca, permitió priorizar 03 zonas de articulación común, a los cuales se les denomina caseríos o sectores en los cuales se potenció pequeñas organizaciones aliadas.

MAPA 01

Mapa de ubicación de la experiencia



Según el mapa de ubicación, podemos indicar que la experiencia se ha ejecutado en el Km. 16.5 de la carretera Cajamarca hacia la provincia de Hualgayoc – Bambamarca, la misma que está ubicada al norte de la provincia de Cajamarca.

Región	Provincias	Distritos:	Caseríos:
Cajamarca	Cajamarca	Cajamarca	La Collpa Porcón Porcón Bajo Peña Blanca.

1.3. Surgimiento de la experiencia.

En el marco del convenio entre ALAC y RedEAmérica para ejecutar el programa de Fortalecimiento de Organizaciones de Base para Combatir la Pobreza (PorAmérica); ALAC, realiza un taller de lanzamiento del de dicho Fondo en marzo del 2010, en el Distrito de Baños Del Inca, del cual entre otras Organizaciones de Base, fue partícipe la Asociación de Artesanos del Centro Artesanal Textil La Collpa, Para El Desarrollo Sostenible Gestión (Asociación La Collpa Porcón); quienes mostraron interés de ser parte del proceso de concurso de proyectos.

Así en abril del 2010, presentan su perfil de proyecto y perfil organizacional; luego de un proceso de selección a nivel de otras organizaciones presentadas por otras Fundaciones Empresariales socias de la RedEAmérica, fueron preseleccionados para elaborar su proyecto productivo; al mismo tiempo de tener que acreditar su alianza con ALAC y su existencia como organización, a la par de estar al día con sus declaraciones y tributaciones anuales, lográndose presentar el proyecto en agosto del 2010.

Ya en la fase de evaluación que duró hasta noviembre 2010, se realizaron diferentes reajustes hasta llegar a ser aprobado por el Fondo PorAmérica, lográndose concretar el convenio de cofinanciación, mediante firma del mismo en diciembre 2010; teniendo como número: Convenio Tripartito 098 - F:37 – 2010 y codificado como PI_002.

El proyecto productivo en mención, tiene como fin contribuir a mejorar la calidad de vida (en términos de ingresos y empleo) de los artesanos textiles en el corredor turístico Porcón, provincia de Cajamarca; su propósito responde a mejorar las condiciones de empleo y los ingresos para los pobladores de Porcón, fortaleciendo a sus organizaciones dedicadas a la artesanía textil y su objetivo central busca que los 50 artesanos textiles del Corredor Turístico Porcón, beneficiarios directos, al terminar el proyecto han incrementado 30% sus ingresos económicos.

Por su parte la Asociación La Collpa Porcón prioriza su accionar con productores de artesanía textil en lana, desde la perspectiva de la cadena productiva, fomenta y promueve una dinámica socioeconómica a partir del desarrollo de la cadena de la artesanía textil que la inician en el hilado, transformación y comercialización, básicamente en ferias.

1.4. De la Experiencia y Temas que se Abordaron

La experiencia ha estado referida a un proceso de fortalecimiento organizacional y gerencial; así como de mejoramiento de capacidades técnicas y productivas en los asociados, en la perspectiva de cohesionar a la organización, generar desarrollo de base; teniendo como medio importante el proyecto de generación de ingresos.

Los temas abordados principalmente han estado referidos a:

- **Fortalecimiento y Desarrollo Organizacional.**

Se ha impulsado el fortalecimiento organizacional de la Asociación La Collpa Porcón, como Organización de Base, donde los asociados asumen compromisos con responsabilidad para construir su institucionalidad a partir del desarrollo de capacidades y la generación e implementación de instrumentos de gestión para la construcción de propuestas colectivas contando con una estructura orgánica definida y recursos logísticos y humanos que sirven de soporte a la organización desde el rol que le corresponde asumir a su junta directiva.

A partir de ello han avanzado en los siguientes aspectos:

- Se viene dinamizando las reuniones de la Junta Directiva y la participación en eventos de capacitación.
- Se ha generado un plan estratégico para la organización de cara al 2016.
- Se cuenta con instrumentos de gestión administrativa que ordenan el funcionamiento interno.
- Se articula a municipalidad provincial de Cajamarca, para el cofinanciamiento de la organización en temas productivos.

- **Mejoramiento Técnico Productivo**

Se ha buscado mejorar las capacidades técnicas productivas de los integrantes de la Asociación La Collpa Porcón; para ello se realizó un análisis interno de las falencias en la calidad de sus productos, frente a las necesidades identificadas se consideró necesario contratar consultorías para el mejoramiento técnico de sus productos.

Bajo este marco se han logrado los siguientes resultados:

- Elaboración de un diagnóstico sobre las necesidades de mejora en sus procesos productivos.
- Se ha capacitado a los socios de la organización en hilado, madejado, urdido y teñido de lana de ovino usando tintes naturales y químicos.
- Se ha capacitado a los socios de la organización en la elaboración de nuevos diseños de productos textiles, con colores y diseños de tendencia, acorde a las demandas de los actuales mercados.
- Se ha capacitado a los socios de la organización el manejo adecuado de los telares y acabados de los productos.
- Han mejorado las condiciones y calidad de su producción, pudiendo diversificar en productos, diseños y colores con fines comerciales.

- **Desarrollo de Capacidades para la Gestión y Articulación Comercial**

La Asociación La Collpa Porcón orientó y promovió la generación y administración de recursos con responsabilidad, formulando su plan operativo para el proyecto; a la par ~~que~~ generó sus instrumentos de gestión interna, como su plan de mejora, su reglamento interno, su manual de organización y funciones y su código ético de la organización.

En materia comercial, se tuvo el acompañamiento de una consultora casi de manera permanente, de quien han recibido el apoyo para determinar su producción, articularse comercialmente a tiendas locales y nacionales; así como poder participar en ferias locales y regionales

Logros alcanzados se traducen en:

- Han mejorado el control interno de gastos en función a los presupuestos existentes.
- Han desarrollado capacidades en la organización para la gestión administrativa de proyectos productivos en el rubro de artesanía textil.
- Han participado con dinamismo en ferias de artesanía textil.
- Se han articulado a 5 tiendas locales y 2 tiendas en Lima; a quienes proveen de artesanía textil, generando una dinámica de producción por pedido dentro de la organización.
- Existe dentro de los asociados una tendencia a la especialización y a la producción por procesos.

1.5. Duración y financiamientos existentes.

La Asociación La Collpa Porcón se han constituido en una organización con una cultura organizacional básica que aún no logra desligarse de las necesidades asistencialistas aun cuando se vienen incorporando algunos principios del desarrollo de base como: autonomía, participación, inclusión y corresponsabilidad para gestionar recursos y brindar servicios a sus asociados.

ALAC y BID/FOMIN se han propuesto apoyar el proceso de consolidación institucional de esta asociación en el sentido que el modelo de gestión logrado da pie a promover un modelo de gestión para las organizaciones de base, en una perspectiva de ir sacándolas de la cultura asistencialista a una cultura propositiva y de desarrollo de base.

En este sentido, a partir de la presente sistematización, y considerando que los objetivos institucionales de esta asociación, van más allá de la vida del Proyecto y del financiamiento actual; aquí damos cuenta del periodo 2011 - 2012, que es el que se ha trabajado de manera articulada.

Para ello el proyecto ha tenido un cofinanciamiento de US$ 40,000.00; de estos, US$ 20,000.00 (50%) han sido financiados por el BID/FOMIN; US$ 14,000.00 (35%), han sido financiados por ALAC como entidad acompañante y el 15% (US$ 6,000.00) han sido financiados por la propia organización (US$ 2,000.00 en efectivo y US$ 4,000.00 en valorizado); esta ha sido una muestra clara del principio de la corresponsabilidad a partir de la movilización y apalancamiento de recursos financieros compartidos.

Es de considerar que al tratarse de una experiencia en la cual se ha mejorado las capacidades técnicas productivas, organizacionales y de gestión comercial; y al tratarse de una actividad a la cual se dedica esta organización y de ella dependen también sus ingresos monetarios; esta va a continuar más allá del financiamiento actual. Se ha constatado mucha creatividad también para movilizar otros recursos en este tiempo como es el caso de la municipalidad provincial de Cajamarca, con quien han mejorado la infraestructura de su local y centro de producción.

En el cuadro N° 01, ubicado en la siguiente página, se puede apreciar cómo han sido los aportes de los cooperantes y la propia organización, en el proceso de cristalización de esta valiosa experiencia.

Cuadro 01

Aportes al Proyecto de la Asociación La Collpa Porcón según fuente de Cofianciamiento

	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (indique las fuentes de financiamientos del proyecto)	TOTAL (US$)		APORTE EN DINERO (US$)	%	APORTE EN ESPECIE cuantificado en US$	%
	Fondo PorAmérica-BID[1] (No supere el 50% del valor total del Proyecto)	20.000					
	Entidad Acompañante (mínimo el 35% del valor total del proyecto)	14.000		14.000			
	ODB (Mínimo 15% del valor total del proyecto en efectivo o en especie)	6.000		2.000		4.000	
	OTROS APORTES LOCALES (relacione en los campos en blanco los otros aportes locales destinados al proyecto)	-					
	VALOR TOTAL DEL PROYECTO (el valor del proyecto no podrá ser superior a US$125.000, ni menor de US$30.000).	**40.000**		**16.000**	**4**	**4.000**	
	APORTES LOCALES EN EFECTIVO (25% del total de proyecto).	**16.000**					

1.6. Objetivos e hipótesis que orientan la experiencia.

Los objetivos planteados para orientar el accionar de la asociación La Collpa Porcón en el marco de esta experiencia son:

- Lograr el fortalecimiento Organizacional la Asociación, con la participación activa de los actores en el marco del desarrollo de base.

- Desarrollar capacidades técnicas productivas en los artesanos textiles, miembros de esta asociación.

- Desarrollar capacidades de gestión y comercialización en los artesanos textiles, miembros de esta asociación.

Para alcanzar estos objetivos, la hipótesis de intervención se planteó de la siguiente manera:

El fortalecimiento de la Asociación La Collpa Porcón, como organización de base productiva, tiene como propósito lograr gestionar y liderar el impulso de su culturan organizacional, que se orientan a la generación de ingresos y empleo, considerando los principios del desarrollo de base.

1.7. Actores involucrados en la experiencia.

a. BID/FOMIN – Fondo PorAmérica.

El Organismo Ejecutor suscribió el 16 de julio de 2008 el convenio No. ATN/ME-10891-RG con el Banco Interamericano de Desarrollo BID / FOMIN con el objetivo de desarrollar el programa denominado *"Fortalecimiento de Organizaciones de Base para Combatir la Pobreza – PorAmérica – RedEAmérica – BID/FOMIN"*, cuyo objetivo general es mejorar las condiciones económicas de las familias de bajos ingresos. Y su propósito es consolidar un modelo de desarrollo de base, de fortalecimiento organizacional y de generación de ingresos mediante alianzas entre organizaciones de base y organizaciones empresariales.

En el marco de este Convenio se suscribieron Convenios Interinstitucionales, con 31 Entidades Miembros de la Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base – RedEAmérica, en 7 Países: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala, México y Perú.

El **organismo ejecutor** ejerce la coordinación técnica y administrativa en el marco del convenio ATN/ME-10891-RG, a través de la **UNIDAD EJECUTORA DEL PROGRAMA – UE,** con sede en Colombia, que es responsable de la ejecución de las actividades administrativas y operativas del Programa.

En desarrollo de esta experiencia han sido obligaciones del organismo ejecutor, a través de la UE:

1) Efectuar los desembolsos a la Asociación La Collpa Porcón para el Proyecto provenientes del Fondo PorAmérica con aportes no reembolsables del BID-FOMIN, de acuerdo al presupuesto y plan de desembolsos establecidos en el PROYECTO y el Plan de Acción, y una vez se verifique el cumplimiento de condiciones: Plan de Acción, o informes correspondientes con visto bueno de la Asociación Los Andes Cajamarca (ALAC)

2) A través del UE, hacer seguimiento al Plan de Acción para ejecución y seguimiento del proyecto Cofinanciado a la Asociación La Collpa Porcón y ALAC recibir, revisar y aprobar los informes técnicos y financieros, con indicadores y aprendizajes, sobre ejecución del PROYECTO, que garanticen el seguimiento y evaluación del mismo, previa aprobación de parte de ALAC.

3) Garantizar el funcionamiento del Sistema de información, seguimiento y evaluación para el proyecto y del programa de sistematización de aprendizajes a los que deben vincularse las ODB y las EA ingresando información sobre el Proyecto.

4) Ofrecer oportunidades complementarias para el buen desarrollo del Proyecto, el fortalecimiento de las organizaciones, y la cualificación del Acompañamiento por parte de ALAC: talleres de seguimiento , talleres y/o asesorías en oportunidades comerciales, Buenas prácticas de Gestión etc….

5) Participar en reunión de cierre del Proyecto, con representantes de la la Asociación La Collpa y ALAC, en la que se formalizara el cierre y evaluación del Proyecto.

6) Liquidar el convenio, máximo dentro de los tres meses después de terminado el proyecto, mediante acta de cierre y liquidación, con base en los informes técnicos y financieros recibidos de la Asociación La Collpa y visto bueno de la ALAC y la Coordinación Técnica Nacional. Verificación de entrega, por parte de la Asociación La Collpa Porcón de todos los certificados de donación correspondientes a los recursos recibidos de cada fuente.

b. La Entidad Acompañante

La Entidad Acompañante es la Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC), pues hace parte de la Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base – RedEAmérica, que participa en el PROGRAMA como Entidad Acompañante, ALAC suscribió el Convenio interinstitucional 025 para la participación, cofinanciación y apoyo a la ejecución del mismo.

Como Entidad Acompañante, ALAC participó en el PROGRAMA, presentando, avalando, cofinanciando y acompañando el Proyecto de la Asociación La Collpa Porcón, para lo cual suscribió el Convenio Tripartito dentro del cual su principal función es apoyar y acompañar a esta organización de base en el proceso, tanto de conceptualización y capacitación para la elaboración y formulación de su perfil y proyecto, como en la implementación del mismo, asumiendo la supervisión técnica de su ejecución.

En este marco, ALAC asumió las siguientes obligaciones:

1) Designó e informó al Organismo Ejecutor el nombre de la **persona responsable de apoyo y seguimiento** a la ejecución del Proyecto, de realizar visitas, apoyar y revisar informes trimestrales técnicos y financieros que sobre Proyecto elaboró la Asociación La Collpa Porcón y de preparar informes desde ALAC, **ingresando ambos al Sistema en Línea de Seguimiento y Evaluación de Proyectos**.

2) Aportar la contrapartida establecida y aprobada para el Proyecto (aporte del 35%, del valor total); que en este caso fue de USD 14,000.00.

3) Formuló conjuntamente con la Asocición la Collpa Porcón el **plan acción** para ejecución y seguimiento del proyecto. Efectuaron **visitas periódicas** al proyecto para su seguimiento y asesoría de acuerdo al plan, **redactando y enviando informes** correspondientes a la Coordinación Técnica Nacional y Coordinación Técnica General, ingresando la información correspondiente al Sistema en Línea y formulando recomendaciones sobre la utilización del presupuesto y el cumplimiento de las actividades por parte de la Asociación La Collpa Porcón**.**

4) Revisó y garantizó que la Asociación La Collpa lleve y tenga organizados los **soportes de gastos** correspondientes a informes y realizó **control a los aportes de la** Asociación La Collpa al proyecto, tanto en efectivo como en especie. Dió **visto bueno para proceder a realizar desembolsos** por parte del Organismo Ejecutor y ALAC, contra verificación del cumplimiento de las actividades presupuestadas, resultados o productos y alcance de los indicadores planificados;

5) Acompañó en gestión y establecimiento de contactos, alianzas estratégicas y creación oportunidades y apoyos complementarios para fortalecimiento de capacidades de la Asociación La Collpa Porcón y coordinación con la el Organismo Ejecutor para asesorías y talleres transversales en Buenas prácticas de gestión, Oportunidades comerciales, seguimiento a proyectos y otros que se ofrecieron desde esta o desde ALAC.

6) Participó en la implementación del sistema de seguimiento y evaluación del Programa PorAmérica y en Proceso de Sistematización de Aprendizajes, asistiendo a eventos que para ello programó PorAmérica.

7) Mantuvo **comunicación permanente** y participó en reuniones con la Coordinación Técnica Nacional y Coordinación Técnica General, para seguimiento a análisis de avances de proyecto y revisión de indicadores.

8) Participó en **Reunión de Cierre de proyecto**, con representantes de la Asociación La Collpa Porcón para formalizar el cierre y evaluación del Proyecto.

c. La Organización de Base

La Asociación La Collpa Porcón cumple con los criterios de elegibilidad definidos por el Programa, participó en los procesos de capacitación ofrecidos y con el aval de ALAC, presentó el perfil y el proyecto: “Fortalecimiento de las capacidades productivas y emprendedoras de las organizaciones de base de artesanos textiles del corredor turístico Porcón.” P_PROYECTO_002, el cual fue

seleccionado por el Consejo Directivo de Evaluación de Proyectos – **CDEP** del **PROGRAMA**, para ser cofinanciado con recursos del FONDO PorAmérica, con los de ALAC y los de la propia Asociación La Collpa Porcón, según consta en el Acta de 14 y 15 de Septiembre de 2010 y en la comunicación de No Objeción CCO-2971/2010 emitida por el BID el 30 de septiembre de 2010. El convenio se suscribió en diciembre del 2010.

En el marco del referido convenio, fueron obligaciones de la Asociación La Collpa Porcón, las siguientes:

1) **Ejecutar el proyecto** de acuerdo al documento aprobado y utilizar el dinero recibido a título de recursos no reembolsables exclusivamente en la ejecución del mismo, para las actividades aprobadas e incluidas en el Marco Lógico, con el fin de obtener los resultados esperados y alcanzar los objetivos planteados.

2) **Cumplir con los aportes** de cofinanciación en efectivo y en especie a su cargo (mínimo el 15% del valor total del proyecto) y gestionar, recibir y aplicar oportunamente la cofinanciación proveniente de las demás fuentes referidas en el documento PROYECTO.

3) **Abrir una cuenta bancaria** para manejo exclusivo de recursos del Proyecto, a nombre de la Organización de Base.

4) Para **manejo de la cuenta** se tuvo que registrar dos firmas de personas vinculadas con la Asociación La Collpa Porcón

5) Elaboró con base en el Documento Proyecto aprobado y con apoyo y concertación con ALAC un **Plan de Acción para Ejecución y Seguimiento** al Proyecto.

6) Acordar con la ALAC y la Unidad Ejecutora cualquier **modificación o ajuste** necesario en el plan de actividades, rubros o costos del Proyecto, dejando constancia escrita de los acuerdos.

7) Estar en permanente **comunicación con ALAC** sobre los procesos, avances y dificultades del proyecto.

8) Facilitar las **visitas de acompañamiento, seguimiento y auditorías**, y acogiendo las recomendaciones de éstas, así como las del equipo de la Unidad Ejecutora del Programa a nivel Nacional y a nivel Central y poner a disposición y suministrar la información oral o escrita con respecto a resultados, actividades, logros y productos del proyecto.

9) Conformar un comité interno de seguimiento al proyecto y **presentar informes de avance** cada tres meses e informe al final del proyecto a la Unidad Ejecutora, previo visto bueno de ALAC, (Informes: en formatos definidos e incluyendo: aspectos técnicos, de ejecución financiera y presupuestal, aplicando indicadores e incluyendo información de avances en plan de sistematización de aprendizajes), para revisión y aprobación por parte de la Coordinación Técnica Nacional y Coordinación Técnica Central.

10) Llevar y tener **archivos, registros contables, financieros**, con sus respectivos soportes por actividades y pagos del proyecto financiados con recursos de la donación ó con contrapartidas locales, y mantenerlos actualizados, posibilitando el seguimiento.

11) **Devolver** al Organismo Ejecutor dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes a la terminación del convenio, **los dineros constitutivos de la donación que no hayan sido ejecutados** y los que aun ejecutados no se declaren elegibles por no cumplir con los requisitos y requerimientos del presente convenio tripartito.

12) **Aportar recursos humanos** como contrapartida en especie para la ejecución del Proyecto y asumir las responsabilidades laborales y/o contractuales con quienes se contrate para ejecución y asesoría en las actividades del proyecto**.**

13) **Dar el crédito** respectivo, al PROGRAMA y a las entidades que lo conforman y cofinancian el proyecto, por su apoyo y/o financiación, mediante la mención de ellos en actividades y productos que de él se deriven.

14) Formular y ajustar un **Plan de Sistematización de Aprendizajes** de acuerdo a pautas recibidas de la Unidad Ejecutora, y designar interlocutor y delegados para estos procesos, que participen en eventos, elaboren informes correspondientes, socialicen avances con la Asociación La Collpa Porcón y proporcionen información, facilitando posibles visita de consultores para recuperación y documentación de las lecciones aprendidas y análisis de casos, para la caracterización de la Asociación La Collpa Porcón y sus familias beneficiaras y el proyecto, sus resultados e impactos.

15) Realizar una **reunión de cierre** de proyecto, con representantes de ALAC y un representante de la Unidad Ejecutora de PorAmérica, en la que se formalizara el cierre y evaluación del proyecto**.**

d. Los Proveedores de Servicios No Financieros.

La experiencia dada a lo largo del Proyecto la intervención a través de las de la Asociación La Collpa Porcón nos ha mostrado resultados con potencial éxito, por lo que ALAC, se reafirmó permanentemente en su trabajo como Entidad Acompañante para que esta Organización de Base se articule a Proveedores de Servicios No Financieros (PSNF) como elemento importante dentro de la estrategia general de intervención, ratificando por lo mismo en la concepción y utilidad que se tiene sobre los mismos.

Fueron considerados como PSNF los proveedores de bienes e insumos y consultores independientes, entre otros; por otro lado los proveedores, según la ubicación y ámbito de influencia, fueron locales y externos,

Fue de interés particular de ALAC y la Asociación La Collpa Porcón , se priorice los siguientes servicios no financieros: capacitación en liderazgo, manejo de conflictos, responsabilidad social, desarrollo de base, gestión empresarial, capacitación técnica productiva, servicios de acceso al mercado, servicios de desarrollo y diseño de productos y transferencia tecnológica; elaboración de instrumentos de gestión y asesoría para su implementación. De otro lado, el Proyecto consideró también pertinente el fortalecimiento de estos proveedores no sólo para brindar mejores servicios sino para desarrollar nuevos productos acorde con las necesidades de organizaciones de esta naturaleza.

Pues hay que destacar que si bien es cierto la Asociación La Collpa Porcón junto a asociados identificados y con quienes trabajaron en cada

consultoría; fueron estos Proveedores de Servicios no Financieros, quienes contribuyeron a traducir sus ideas en instrumentos de gestión, sus debilidades las fueron transformando en fortalezas; asimismo apoyaron para conseguir el logro de los objetivos planeados en su proyecto.

1.8. Situación de vida en los ámbitos antes de iniciar la experiencia

La Asociación La Collpa Porcón,

La finalidad de la asociación es contribuir al bienestar social y al desarrollo sostenible de Cajamarca, a través de la promoción y ejecución de acciones que conduzcan al desarrollo local y humano de hombres, mujeres y niños que viven en zonas rurales y urbano marginales, dentro del ámbito del departamento de Cajamarca y prioritariamente en la zona del sector La Collpa que se ubica en el Centro Poblado Porcón Alto.

La asociación no tiene fines de lucro, ni intervendrá en asuntos de carácter político, religioso, ajenos a la realidad y objetivos señalados en su estatuto.

Son objetivos de la asociación los siguientes:

a) Fomentar la cultura organizacional, el rescate de las habilidades productivas, la concertación interinstitucional y mecanismos de participación pública.

b) Incrementar los estándares de calidad de los productos artesanales y textiles elaborados por los miembros de la asociación.

c) Fomentar el turismo receptivo en la comunidad y generar ingresos por dicho rubro.

d) Promover el liderazgo para el desarrollo a través de la capacitación constante.

e) Impulsar programas y proyectos de capacitación permanente para los asociados, con el objetivo de mejorar los productos artesanales y textiles que sean elaborados por los miembros de la asociación.

f) Fomento de la pequeña y mediana empresa, generando recursos propios a través de diversas modalidades de formación y participación, en sociedades, asociaciones, consorcios y redes, programas de apoyo social y otros medios permitidos por la ley.

g) Promoción del financiamiento rural a través de la generación, participación y administración de diferentes sistemas y programas de crédito formal, semiformal e informal que permita la ley, priorizando la autogestión.

En este marco, tal como se conocía, esta organización antes de la intervención con el Fondo Por América, ya contaba con personería jurídica e inscripción en

registros públicos y con RUC asignado por la SUNAT; aunque su nivel orgánico no ha sido muy alentador al igual que su nivel productivo.

La asociación La Collpa Porcón desde el inicio de la experiencia con el proyecto cofinanciado por el Fondo Por América, ha contado con 50 participantes (36 mujeres y 14 varones); quienes se han mantenido hasta el final; cabe resaltar que los miembros de esta organización casi en su totalidad son personas analfabetas y su actividad económica de la cual viven es la agricultura combinada con la pequeña ganadería y artesanía textil en lana. Son familias que se encuentran en situación de pobreza.

Como organización no estaban muy vinculados, no contaban con instrumentos de gestión estratégica ni de gestión administrativa, no existía una dinámica de reuniones de coordinación y si se trata de vida orgánica esta era casi inexistente.

A nivel productivo, manejaban técnicas ancestrales y tradicionales, producían bienes en una perspectiva de oferta, sin considerar las demandas de los actuales mercados y potenciales clientes, no habían logrado diversificar su producción, tampoco habían mejorado sus diseños, colores ni mejorado la calidad en sus acabados.

A nivel comercial, contaban sólo con un puesto de venta en su local institucional en la ruta hacia Porcón y participaban eventualmente en algunas ferias locales buscando siempre la subvención; no conocían sus costos de producción, tenía dificultades para orientar sus precios y no conocían cuanto ganaban o perdían por pieza que vendían; no conocían sus volúmenes de venta, pues no manejaban inventarios, ni registros de ventas.

Rosa Chilón Toledo manifiesta textualmente: "Antes del proyecto nuestros recursos eran más escasos. Estábamos desorganizados y un poco desmotivados porque sólo se trabajaba y no se vendía… creo nos faltaba técnicas para mejorar nuestros diseños y acabados"

Los Proveedores de Servicios No Financieros

Estos se encontraban no muy comprometidos en muchos casos desconocían la existencia de la Asociación La Collpa Porcón.

Se podía percibir ausencia de consultores proveedores de asistencia técnica y asesoría ya sean institucionales o individuales, en el caso de los segundos, si los había, prestaban servicios con muchas improvisaciones y de mala calidad. Ello ha exigido que a través de la experiencia se pueda realizar procesos de selección para mejorar la calidad de los prestadores de servicios.

II. METODOLOGÍA Y ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1. La Metodología y Estrategias para la Implementación

A. La Definición de los Enfoques.

Competitividad

Sobre el concepto de Competitividad existen muchas definiciones, desde aquellas estrictamente ligadas a la producción de bienes y servicios, otras que combinan aspectos de producción de bienes y servicios con desarrollo de capacidades de la población, hasta otras definiciones que tiene una visión holística y combinan varios elementos que constituyen una mirada integral de los procesos de desarrollo.

Para intentar definir el concepto de Competitividad en Asociación La Collpa Porcón partió del Concepto de Competitividad Empresarial. En este concepto se encierran elementos que tienen que ver con la productividad, la rentabilidad, la tecnología productiva, el mercado, las capacidades humanas, entre otros, al interior de la empresa; estos elementos de singular importancia en la gestión empresarial, están bajo el control y el alcance de las propias empresas. Sin embargo, hay otros elementos que se constituyen en condiciones sin las cuáles no es posible el desarrollo del mundo empresarial, o del proceso de producción de bienes y servicios, y estos elementos no están bajo el control de las empresas. Estos elementos son:

- Infraestructura: Que puede ser infraestructura vial, energética, industrial, de saneamiento, entre otras.
- Servicios: Que pueden ser servicios financieros o servicios no financieros (capacitación, asesoría técnica, información).
- Aspectos ambientales: Los cuales van definiendo la sostenibilidad de los procesos emprendidos.
- Otros que contribuyen al mismo fin.

Entonces, podemos concluir que los procesos de producción de bienes y servicios, razón de ser de las empresas, grandes, medianas o pequeñas, de las organizaciones de productores o productores individuales, están influenciados directamente por factores externos que condicionan su desarrollo.

Es importante precisar, por qué la Asociación La Collpa Porcón y ALAC pusieron énfasis en trabajar, bajo el concepto de Competitividad, en vez de trabajar bajo el concepto de Desarrollo Organizacional. Es una decisión que tiene que ver con la definición del rol que jugó la intervención en un proceso de desarrollo en general. Para ALAC fue claro que su rol se ubica, en la contribución que pueda hacer en el desarrollo de capacidades y dinámicas que tengan como efecto la generación de mejora económica y sociocultural, a través de su intervención en la Asociación La Collpa Porcón.

A través de esta experiencia se tuvo una intervención específica, principalmente orientada desarrollar la competitividad de La Asociación La Collpa Porcón. Buscando contribuir a que los asociados de esta organización, desarrollen condiciones necesarias para el impulso de las iniciativas empresariales y productivas.

Enfoque de Desarrollo Humano.

Toda vez que la actividad de capacitación convocada en esta oportunidad por la organización a partir de su proyecto, es de tipo educativo y desarrollo organizacional rural, implica contribuir a que la población objetivo o beneficiaria necesariamente cambie de actitudes, sea más proactiva y emprendedora. En razón de ello el enfoque es de desarrollo humano.

El desarrollo humano es definido como "el proceso de ampliar la gama de opciones de las personas, brindándoles mayores oportunidades de educación, salud, ingreso y empleo; abarcando el espectro total de las opciones humanas desde un entorno físico de buenas condiciones hasta libertades económicas y políticas".

El enfoque de desarrollo humano, considera que la persona es el fin fundamental de todo proceso de desarrollo. El desarrollo humano es algo más que el simple aumento o disminución de los ingresos; es considerado como proceso y como fin. En este sentido, el desarrollo humano es un indicador de la calidad de vida de las personas.

Otro enfoque que está presente es el de desarrollo de base, pues busca que se pueda empoderar a las personas y generar capacidades colectivas en la organización a fin de que paulatinamente se genere capital social menos dependiente y que pasen del asistencialismo a una situación de independencia, con capacidad de propuesta y ejercicio de ciudadanía.

Enfoque de Desarrollo de Base.

En esta perspectiva, el enfoque busca desarrollar capacidades en las organizaciones de base para auto convocarse, definir colectivamente sus necesidades, identificar alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas, formular y ejecutar programas y proyectos, y evaluar sus logros y dificultades.

Bajo este enfoque, el término organizaciones de base sirve para identificar a las organizaciones de carácter social o político más cercanas a la comunidad a la que sirven. A su vez, las organizaciones de base pueden ser apoyadas por organizaciones mayores, que pueden ser desde un partido político, una ONG, o federaciones o confederaciones de organizaciones o secciones de organizaciones nacionales o regionales. En teoría, la organización de base es la célula más pequeña y más relacionada con la comunidad.

Con el desarrollo de base, se pretende que las organizaciones salgan de la cultura asistencialista y de pobreza, hacia el desarrollo de base, mediante la internalización y promoción de principios básicos como: Autonomía, desarrollo de capacidades colectivas, implementación de procesos auto sustentables, participación plena, inclusión social y corresponsabilidad.

B. La Metodología y Estrategia de implementación.

La experiencia con la Asociación La Collpa Porcón, en el marco del proyecto productivo se planteó desarrollar capacidades técnicas y productivas (de manera individual y colectiva), impulsar y fortalecer la organización en una perspectiva de desarrollo de base, para asumir la responsabilidad y liderazgo en la conducción de sus procesos de desarrollo en su jurisdicción.

Como parte de la metodología y estrategia, la Asociación La Collpa Porcón E's, se propuso, recrear su estructura orgánica lo más completa posible, sus instancias de decisión política (Asamblea y Junta Directiva), sus instancias ejecutivas (secretaría ejecutiva y/o gerencia, áreas de trabajo, etc.), y sus órganos de apoyo, de tal forma que se constituya en una organización sólida, capaz de diseñar e implementar las estrategias, planes, programas y proyectos de desarrollo.

La experiencia dentro de su enfoque de desarrollo de base, consideró de vital importancia promover actividades que lleven al fortalecimiento de la organización, es así que se propuso asumir un esfuerzo permanente con este fin.

Para lograr esta propuesta, a través del proyecto productivo se planteó:

- Promover y fortalecer la formalidad organizativa de la Asociación La Collpa Porcón
- Apoyar técnica y administrativamente la implementación del proyecto
- Acompañar en los procesos de contrataciones y adquisiciones.
- Acompañar en la elaboración de informes técnicos y de rendición de cuentas.
- Apoyar el proceso de Planificación Estratégica de la Asociación.
- Monitorear la implementación de su proyecto productivo y de fortalecimiento organizacional.
- Asesorar la constitución y fortalecimiento de comisiones de trabajo (con responsabilidades específicas).

2.2. La Estructura Orgánica de la Asociación La Collpa Porcón.

En esta sección se presenta una descripción de la actual estructura organizacional de La Asociación de Artesanos del Centro Artesanal Textil La Collpa, mencionando los mecanismos de gobierno, las funciones y responsabilidades del personal ejecutivo y operativo de esta organización, el organigrama funcional y los mecanismos de coordinación implementados.

Órganos de gobierno

Los mecanismos de gobierno de La Asociación La Collpa Porcón se encuentran especificados en los Estatutos de la Organización, y son los siguientes

- Asamblea General de Asociados
- Consejo Directivo / Junta Directiva

A continuación se presenta una breve descripción y las funciones principales de cada órgano de gobierno.

a. Asamblea General de Asociados

La Asamblea General de Asociados es el órgano supremo de la organización y está compuesta por todos los asociados, los cuales se reúnen obligatoriamente una vez al año dentro de los tres meses siguientes a la terminación del ejercicio económico. Los acuerdos que adopte la Asamblea General, serán de cumplimiento obligatorio para todos los asociados.

Principales Funciones:

1. Definir los lineamientos de política institucional y estrategias generales de la organización durante el ejercicio, en concordancia con su misión y visión.
2. Pronunciarse sobre la gestión social y los resultados económicos del ejercicio anterior expresados en los estados financieros respectivos.
3. Designar a los miembros del Consejo Directivo /Junta Directiva.
4. Designar a auditores externos.
5. Aprobar el presupuesto de la institución.
6. Definir la disolución de la organización.
7. Establecer mecanismos de fiscalización y control para lo cual puede nombrar un Comité Fiscalizador.
8. Modificar el Estatuto de manera parcial o total
9. Aprobar la exclusión de asociados
10. Aprobar el ingreso de nuevos asociados.

b. Consejo Directivo / Junta Directiva

La Asociación La Collpa Porcón cuenta un Consejo Directivo integrado por 4 miembros, que serán elegidos cada dos años por la Asamblea Obligatoria Anual de Asociados. Está conformado por Presidente, Vicepresidente, Secretario y tesorero.

El Consejo Directivo sesionará ordinariamente por lo menos una vez al mes y además cuando lo convoque su Presidente o lo soliciten dos o más de sus miembros.

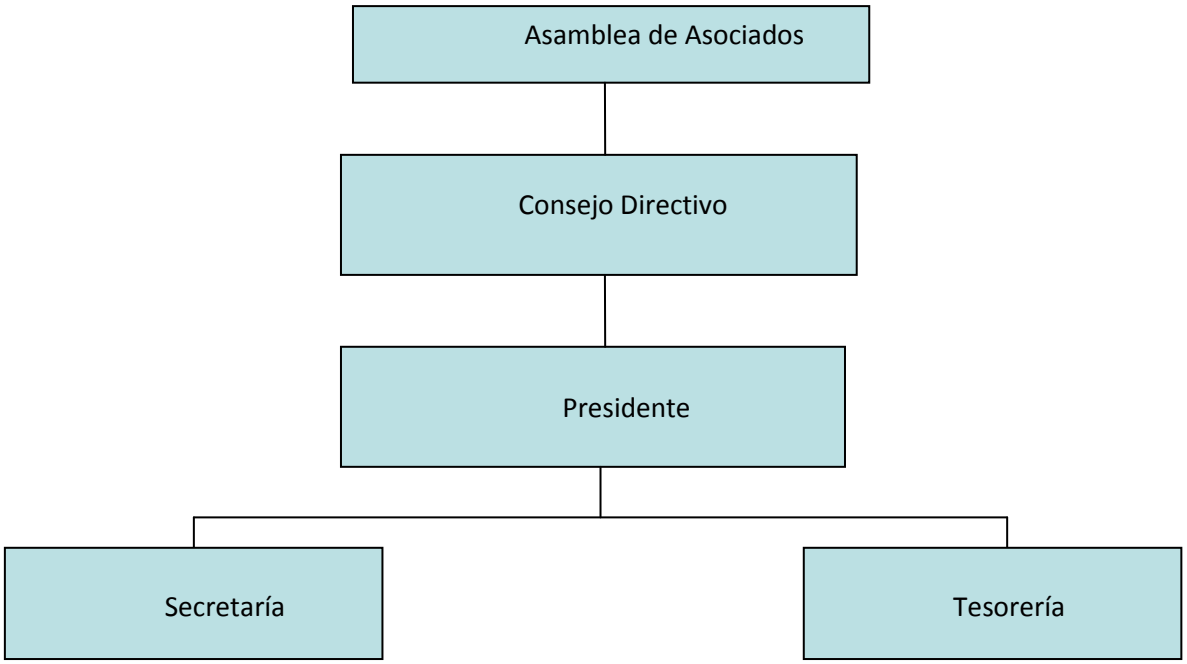
Principales Funciones:

1. Velar que se cumplan los fines de la Asociación y los acuerdos de las Asambleas Generales de Asociados.
2. Aprobar los proyectos de desarrollo en los que intervendrá la organización, canalizando las donaciones y / o recursos que ésta obtenga.
3. Acordar convocar a las Asambleas Generales de Asociados.
4. Presentar los estados financieros y la memoria anual a la Asamblea Obligatoria Anual de Asociados.
5. Aprobar el presupuesto anual.
6. Ordenar la realización de auditorías que fiscalicen la gestión de la organización.
7. Acordar la realización de todos los actos que sean necesarios o convenientes para el cumplimiento de los fines de la organización, con excepción de los reservados para la asamblea general.
8. Otorgar toda clase de poderes generales o especiales, modificarlos y revocarlos.
9. Nombrar y remover al Director Ejecutivo.
10. Contratar funcionarios, ejecutivos y otro personal, en especial de alto nivel inclusive con el rango de administrador, fijando sus funciones, atribuciones, remuneraciones y de ser el caso otros beneficios.
11. Aprobar los reglamentos que se requiera para el funcionamiento de la organización o para el mejor desarrollo de sus actividades.
12. Proponer a la Asamblea General de Asociados la admisión de nuevos asociados.
13. Amonestar, suspender o separar a los asociados.

Diseño organizacional funcional de La Asociación de Artesanos del Centro Artesanal Textil La Collpa

Actualmente La Asociación La Collpa Porcón se rige por sus estatutos y las funciones que de allí emanan según los cargos establecidos; no obstante está ausente una estructura en la que se señale los puestos y las personas que conforman y asumen la responsabilidad del cargo. En esta perspectiva se ha desarrollado un organigrama estructural como vienen operando actualmente; el mismo que se lo coloca en el siguiente gráfico:

Gráfico Nº 01: Organigrama actual de La Asociación La Collpa Porcón



2.3. Roles de la Asociación La Collpa Porcón.

- **CONCERTACIÓN Y ARTICULACIÓN:** Integrar a sus asociados bajo una visión compartida de futuro.
- **PROMOTOR:** Fomenta el fortalecimiento de su organización y la coinversión en proyectos.
- **LIDERAZGO:** Es un referente para entidades públicas y privadas, así como de otras organizaciones de la sociedad civil en materia de artesanía textil.
- **SOPORTE TECNICO:** Está en la capacidad de brindar asistencia técnica en algunos procesos de la artesanía textil a otras organizaciones similares.
- **GESTION Y PLANIFICACION:** Busca y canaliza recursos provenientes de la cooperación en función a acciones planificada en favor de su propia organización

2.4. La Operatividad de las Asociación La Collpa Porcón.

La Asociación La Collpa Porcón; se han constituido en la institucionalidad básica para gestionar recursos externos ejecutar acciones productivas en favor de sus asociados.

Así esta organización legalmente constituida y reconocida como persona jurídica de derecho privado, está logrando dinamizar procesos de desarrollo económico, social en su espacio de intervención. Pues en la actualidad no operan únicamente para consolidar los objetivos organizacionales, sino por el contrario, su accionar responde a fortalecer el sector artesanal textil.

El Fondo PorAmérica, se propuso apoyar el proceso de consolidación institucional la Asociación La Collpa Porcón, en el sentido de generar capacidades individuales y colectivas en sus asociados con la finalidad de lograr mayor iniciativa, participación, inclusión, autonomía en la perspectiva de transitar de una cultura asistencialista hacia una cultura de desarrollo de base.

El proceso de fortalecimiento de la Asociación La Collpa Porcón, ha implicado la canalización de asesoría técnica, así como de recursos económicos a través de su proyecto productivo y de fortalecimiento organizacional que contribuyeron al crecimiento orgánico y el desarrollo de capacidades; procesos que se tradujeron en los siguientes aspectos claves:

Fortalecimiento en el Nivel Micro.

La legitimidad de la Asociación La Collpa Porcón, en primera instancia se da por el reconocimiento de los asociados hacia sus líderes y junta directiva; pues no basta con haber sido elegidos legalmente, sino que resulta importante como es el caso, en esta organización hay un fuerte grado de reconocimiento de los asociados al trabajo y accionar de sus directivos.

Si bien es cierto desde su fundación, hasta la actualidad no había otro hecho en común que los cohesione; pues se ha visto que a partir de la implementación del proyecto en el marco del Fondo PorAmérica, los asociados de esta organización

vienen asumiendo nuevos compromisos al interior de esta; pues está apoyando más allá de la movilización de recursos para el cofinanciamiento; en el hecho de que se asuma corresponsabilidades para la ejecución misma del proyecto por un lado; pero más importante que esto es que se vienen dando muestras de cohesión en búsqueda de su fortalecimiento como organización.

De otra parte se ha podido percibir se ha mejorado el grado de interés de sus asociados por capacitarse tanto a nivel técnico productivo, como a nivel social para fortalecer la organización tanto en la capacidad de gestión, como en su capacidad de articulación comercial. Ello supone la predisposición para fortalecer el capital individual como sus capacidades colectivas en la perspectiva de cohesionar su capital social a partir de la generación de confianzas al interior de la organización.

Al respecto Gaspar Chilón Huatay presidente de la organización manifiesta: "El proyecto nos ha servido para motivar a los miembros de la organización, estábamos muy desarticulados…las capacitaciones de fortalecimiento organizacional han motivado para estar más unidos... y las capacitaciones en procesos productivos han servido para aprender a tener artesanías textiles de mejor calidad y que se venden en el mercado… eso nos ayuda a estar mejor como organización…"

Fortalecimiento en el Nivel Meso

A pesar que es un hecho que existen artesanos textiles de manera individual, así como otras organizaciones en este rubro a nivel del circuito turístico Porcón; no existe en este nivel un grado de relacionamiento que les permita generar sinergias en favor del sector artesanal textil en Cajamarca. Las relaciones horizontales entre estos grupos, se está limitando a la participación en ferias de exposición y venta locales organizadas por las Municipalidades o la Dirección de Artesanías.

Sería de mucha importancia para el sector artesanal textil en Cajamarca, que el grado de relacionamiento de la Asociación La Collpa Porcón, con otras organizaciones, sea para definir, diseñar, promover e implementar iniciativas colectivas de mayor envergadura para este importante sector Cajamarquino. Esto contribuirá a generar redes productivas o alianzas entre actores del sector; contribuyendo así a formar un capital social puente favorable para los procesos de desarrollo local.

Fortalecimiento en el nivel Macro.

Si se puede constatar la existencia de relaciones de tipo vertical con otras instituciones ya sean estas del sector público o del sector privado; así por ejemplo para el proyecto que ejecutan en el marco del Fondo PorAmérica; han generado sinergias con Asociación Los Andes de Cajamarca y con el BID / FOMIN a través de la RedEAmérica.

Otro hecho que constata este nivel de relacionamiento es el nivel de coordinación con entidades como Municipalidad Provincial de Cajamarca, MINCETUR; para la organización y participación en ferias del sector artesanal textil a nivel local.

Hechos como los señalados, le generan un valor agregado a su capital social relacional, puesto que legitiman su participación como organización a nivel de la comunidad, donde generan un reconocimiento externo de su participación en los procesos de desarrollo local.

Si bien es cierto, se ha realizado en esta parte un análisis de su legalidad y legitimidad; no obstante debe existir en el interior una seria preocupación por la sostenibilidad de la Organización; pues mayormente se están fortaleciendo capacidades individuales antes que capacidades colectivas; pues los cargos directivos y funciones de estos, se concentran y rotan en pocas personas; ello muestra la debilidad interna debido a aún débil el nivel de compromiso de los socios para compartir retos, responsabilidades y auto capacitarse en la práctica para así fortalecer la organización y garantizar su sostenibilidad.

2.5. La Gestión del Proyecto Productivo en la Asociación La Collpa Porcón.

La metodología para la implementación del proyecto por parte de la Asociación La Collpa Porcón, ha estado establecida en el sentido de que no ha caminado sola en todo el proceso; pues ha contado con el apoyo técnico y financiero de una Entidad Acompañante, en este caso ha sido ALAC. Institución que ha contribuido con el soporte para la definición de sus Comités: Monitoreo y Evaluación, Contrataciones y Adquisiciones y el de sistematización.

Para que la implementación se haga funcional se establecieron reuniones periódicas con cada Comité; asimismo se realizaron visitas de acompañamiento in situ, para analizar los niveles de avance, elaborar TdRs para contrataciones, definir contrataciones y adquisiciones, elaborar y aprobar informes técnicos y financieros, así como los productos de cada consultoría.

La metodología estuvo respaldada en:

a) Convenio de subvención.

El Fondo PorAmérica subvencionó el proyecto presentado por la Asociación La Collpa Porcón, consituyéndose así en el beneficiario y ejecutor del mismo.

Para ello, esta Organización suscribió un convenio de subvención tripartito entre el Organismo Ejecutor de los Fondos BID/FOMIN, ALAC y la propia organización, en el cual se destacan los roles y compromisos de cada uno, ya anotados en el acápite 1.7 del presente documento.

Previamente, ALAC ha suscrito un convenio de cooperación interinstitucional con la RedEAmérica, institución donde nace el Fondo PorAmérica orientado a fortalecer a organizaciones de base para erradicar la pobreza. Esto ha permitido que ALAC pueda presentar al Fondo organizaciones como en este caso La Collpa Porcón; por ser parte de la RedEAmérica; de otra manera no lo habría podido hacer.

b) Procedimientos para las rendiciones de cuentas

Estos procedimientos se encuentran en el Manual de Contrataciones y Adquisiciones con los Fondos provenientes de PorAmérica que aprobaron para el proyecto productivo y se pusieron a disposición de la Asociación La Collpa Porcón y en él, se norman las pautas para una efectiva y transparente ejecución del gasto y de las rendiciones de cuentas y en concordancia con las normas que para este efecto de señalan el BID/FOMIN y su Entidad Acompañante (ALAC). También se estableció que en los comprobantes de pago se consigne como razón social del ejecutor del gasto, teniendo disponibilidad de remitir una copia de los comprobantes de pago a las fuentes cooperantes (ya que los originales quedaron con la Asociación), al mismo tiempo de tener que emitir necesariamente un informe detallado del gasto con cargo al proyecto.

En este proceso, ALAC asumió la responsabilidad de las acciones así como del monitoreo y seguimiento durante y después de la ejecución del proyecto para garantizar las rendiciones de cuentas de la Asociación.

De otra parte la rendición de cuentas también ha sido de carácter técnica, de manera trimestral al igual que el informe económico; pues se ha tenido que responder y sustentar el gasto con acciones que han estado enmarcadas en indicadores y metas del marco lógico del proyecto.

c) Aportes de la Asociación La Collpa Porcón para su proyecto productivo.

En los Términos de Referencia del Fondo Concursable PorAmérica se especificaron los aportes monetarios que como contraparte debía asignar la Asociación La Collpa Porcón en favor del proyecto a financiar así como los montos máximos a los cuales puede acceder a su solicitud. Así se señaló que el aporte del actor será no menor al 15% del costo de inversión total.

Asimismo se estableció buscó que las organizaciones en general debieran aportar no sólo en valorizado, sino también en efectivo. Fruto del proceso de sensibilización y apuesta de la Asociación La Collpa Porcón por su proyecto, se comprometieron a tener un aporte del 10% en valorizado y 5% en efectivo.

La formalidad organizativa, constitución legal, manejo de instrumentos operativos, cuenta bancaria y las capacidades de gestión fueron requisitos indispensables a cumplir por la Asociación La Collpa Porcón antes de realizar la transferencia de fondos para el proyecto.

Con el fin de adecuar mejor la operatividad de los fondos a lo estipulado en el “Manual de Contrataciones, Adquisiciones y Rendición de Gastos”, se ajustaron algunos procedimientos en las diferentes etapas que constituyen el ciclo del proyecto, lo cual fue plasmado socializado, a la par que se constituyó una Comisión de Contrataciones y Adquisiciones.

2.6. Los equipos técnicos.

Los equipos técnicos para el trabajo con la Asociación La Collpa Porcón, en su totalidad estuvieron compuestos por profesionales independientes de diversa formación (Ciencias sociales, Ciencias administrativas, ingeniería) y algunos artesanos expertos en el tema de transformación de productos textiles. Cabe resaltar que en el proceso de contratación se invitaron y contrataron varones y mujeres.

Un aspecto importante que se debe resaltar es que el proyecto no contempló la contratación de un jefe y administrador del para el proyecto. Función que debió ser ejercida por los propios integrantes de la Asociación La Collpa Porcón. Este hecho dificultó el trabajo de ordenamiento de gastos, de rendición cuentas y elaboración de informes. De allí el rol de acompañamiento de ALAC, resultó importante para la organización, a la par que significó un nuevo proceso de aprendizaje y asumir la corresponsabilidad para dar cuenta la de gestión del proyecto.

La Asociación La Collpa Porcón, como parte de este proceso de mejora, tuvo que asumir la responsabilidad de contratar un contador externo para que apoye en cada fin de mes y de trimestre a ordenar su contabilidad. La responsabilidad asumida fue de tener al día los diferentes libros contables de la organización, tener al día el acervo documentario el inventario de bienes patrimoniales, llevar la contabilidad corregir las deficiencias y evitar infracciones tributarias; asimismo asume la responsabilidad de revisar correctamente y visar las rendiciones.

Para la operatividad de la Asociación La Collpa Porcón, esta cuenta con un local institucional que viene siendo mejorado con apoyo de la Municipalidad Provincial de Cajamarca.

2.7. Compromiso y Reconocimiento de los Asociados.

Los asociados artesanos textiles de su espacio territorial y que se siente comprometidos con la actividad y el propio sector; ellos han mostrado intereses diferentes durante la ejecución del proyecto. Pues se ha dejado notar que en buena proporción tienen interés por las capacitaciones en temas eminentemente técnico productivos para mejorar la calidad de su producción; son muy pocos los que están preocupados por desarrollar capacidades y habilidades para el fortalecimiento institucional de la organización.

A nivel de compromisos de los miembros de la organización, estos han preferido que una persona se perpetúe en la presidencia y concentre el poder, hecho que

no ayuda a fortalecer capacidades colectivas en favor de la gestión para la organización.

Se ha constatado aún la existencia de temores en los asociados para asumir responsabilidades a nivel directivo; pues se limitan a reconocer el liderazgo y gestión que viene desarrollando su junta directiva. La capacidad crética es débil y se considera que el proceso de desarrollo de base es lento en la organización, pues se percibe un alto nivel de conformismo con los niveles de gestión logrados hasta ahora ya que se traducen a apoyos concretos a nivel de mejoramiento de infraestructura, dotación de equipos e insumos y capacitaciones para mejorar los niveles y calidad de producción, que de hecho lo vienen logrando con mejores diseños y acabados.

2.8. Reconocimiento Externo a las Acciones.

La Asociación La Collpa Porcón, ha logrado cierto nivel de reconocimiento más por su trabajo productivo, antes que por su capacidad de gestión y posicionamiento como organización. Así artesanos de otras zonas de Cajamarca valoran los niveles de avances obtenidos en la calidad y diversidad de sus piezas de artesanía textil producidas.

De otra parte, por estos logros a nivel de producción, instituciones como SENATI, ALAC, Municipalidad Provincial de Cajamarca y la Dirección Regional de Artesanía en Cajamarca, valoran a la organización; asimismo convocan a sus integrantes para analizar aspectos importantes del sector y compran sus productos textiles tanto para sus decoraciones, así como para regalar a visitantes como recuerdos de sus visitas a Cajamarca. También se los invita para participar en ferias locales de expoventa.

A nivel comercial 05 tiendas locales de artesanía, entre ellas “Artes Colibrí”, reconocen los niveles de avances logrados por esta asociación, así como la seriedad en su trabajo, por ello entregan contratos bimensuales para la producción de piezas de artesanía textil.

2.9. Difusión de la Experiencia.

La Asociación La Collpa Porcón ha generado sus propios mecanismos para difundir su experiencia de trabajo y de gestión; así por ejemplo ha elaborado trípticos informativos sobre su quehacer productivo los mismos que son presentadas en diferentes eventos públicos dentro y fuera de su ámbito de intervención.

Otro mecanismo de comunicación y difusión de sus experiencias es que han aprovechado estar ubicados en el circuito turístico Porcón; de allí que aprovechan las visitas programadas en la ruta para promocionar y vender sus productos.

Finalmente, en la actualidad pretenden implementar un sistema más moderno de difusión que es a través de la creación, alimentación y actualización permanente de una página web; donde se podría encontrar información desde su formalidad y estructura organizativa, cultura organizacional, así como productos, precios y acciones de desarrollo implementadas.

III. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACIÓN LA COLLPA PORCÓN.

3.1. Situación actual de la experiencia.

El accionar de la Asociación La Collpa Porcón se ha concentrado en lograr su propio funcionamiento como instancias de articulación y coordinación entre sus asociados y de estos con su comunidad. A partir del proceso de fortalecimiento de sus capacidades individuales y colectivas.

Para tal efecto se ha valido de su proyecto productivo "*Fortalecimiento de las capacidades productivas y emprendedoras de las organizaciones de base de artesanos textiles del corredor turístico Porcón", cofinanciado por el BID/FOMIN, ALAC y la propia organización en el marco del Fondo PorAmérica, en la perspectiva de generar capacidades y capital social propositivo y capaz de implementar sus propios procesos de desarrollo.*

Cabe destacar que antes de la intervención del Proyecto, la Asociación La Collpa Porcón no se había preocupado por el fortalecimiento de capacidades en favor del fortalecimiento organizacional; asimismo adolecían de instrumentos de gestión estratégica y administrativa; pues se considera que con el proyecto se pudo avanzar en esta perspectiva.

Una de las funciones clave, cumplida por la Asociación La Collpa Porcón, es la articulación interna de sus asociados, que ha permitido que inicien procesos de concertación y de planificación. Asimismo, han concitado el interés y la participación más armónica en sus procesos productivos.

La Asociación ha aprendido a involucrar al conjunto de sus asociados en el proceso de gestión de un proyecto; asimismo se han involucrado en la ejecución y rendición de cuentas, esto en el sentido de que todos tuvieron que conocer la modalidad de su ejecución y los compromisos que se han tenido que cumplir.

En todo este proceso de aprendizaje, la organización contó con equipos técnicos capacitados y comprometidos tanto con la gestión institucional como con el apoyo al fortalecimiento de procesos técnico productivos y de articulación comercial; ello ha permitido mejorar la situación de los asociados

Así Sabino Ishpilco miembro de la organización indica: Ahora sentimos que podemos tener un trabajo más seguro, porque hemos aprendido a diseñar y darles mejores acabados a nuestros productos … esto se refleja en la mejora de nuestra economía y favorece a nuestro hogar … ya que antes estos ingresos por la venta de nuestros productos eran casi inexistentes…"

Un aspecto que vale señalar es que los compromisos de los asociados, aún no son homogéneos. Unos son más cohesionados que otro y ello obedece al nivel de involucramiento y cumplimiento de los acuerdos tomados en su calidad de

asociados. Al respecto, a modo de referencia, un asociado miembro de la directiva comenta:

"Antes mi presidente todo nos delegaba y dejaba hacer… ahora ejerce mayor control sobre nuestras acciones, tenemos que darle cuenta constantemente de lo que realizamos…igualmente ahora tenemos más presencia y participación de los socios y ellos y nos demandan más búsqueda de apoyos…".

Entonces el compromiso se grafica en el nivel de coordinación entre los diferentes órganos de la Asociación y el cumplimiento de los planes y acciones a ejecutar así como de las decisiones a tomar.

Esta Asociación, expresa sin duda la construcción paulatina de capital social, que involucra a sus asociados para encaminar acciones colectivas, bajo una visión común, orientadas a la gestión para el beneficio colectivo..

Sin embargo, a pesar de los avances que existen en esta dirección, se presentan acciones aisladas sin responder necesariamente a una visión de conjunto, estas limitaciones, plantean aún como desafío, lograr la consolidación de procesos integrados de gestión de la Asociación.

La percepción sobre Asociación La Collpa Porcón , respecto a su funcionalidad e importancia estratégica en la intervención en su territorio, a pesar de los esfuerzos colaborativos, aún es débil; no ha logrado un liderazgo para implementar procesos mayores que contribuyan al desarrollo local y al fortalecimiento de la gobernabilidad local.

Una de las preocupaciones permanentes de ALAC en tanto Entidad Acompañante, ha sido la sostenibilidad de esta Asociación, pues el alto grado de dependencia mostrado siempre van a causar ciertas tensiones internas; convirtiéndose así en una limitaciones entre los avances obtenidos y la internalización de los procesos por parte los asociados para asumir nuevo retos; no obstante se ha visto que es clave la implementación de prácticas más democráticas para rotar cargos y formar nuevos líderes en la perspectiva de consolidar su modelo asociativo, mediante un trabajo intenso de sensibilización.

Esta experiencia en su proceso de fortalecimiento aún requiere de la inversión de recursos tanto para el desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional; así como para su funcionamiento operativo.

3.2. La Valoración hacia la Asociación La Collpa Porcón

A nuestro entender la Asociación La Collpa Porcón, es la expresión de institucionalidad donde confluyen familias y personas vinculados al proceso de desarrollo local en la línea de artesanía textil, asegurando de esta manera una perspectiva de desarrollo y de vida de quienes se sienten parte integrante de este esfuerzo y compromiso comunal.

Nuestro principal interés es validar la experiencia metodológica y estratégica de operación de la Asociación La Collpa Porcón como modelo de organización que busca ser sostenible, en una perspectiva de desarrollo de base.

La Organización ha generado credibilidad en instituciones locales de Cajamarca, este hecho es importante ya que resulta necesario que se considere un acercamiento institucional de esta con la institucionalidad local de manera que se puedan aunar esfuerzos para que las capacidades institucionales generadas en la Asociación La Collpa Porcón, puedan ser aprovechadas en favor del desarrollo local

En la experiencia del acompañamiento de ALAC, se ha identificado que las iniciativas productivas, incluso en las asociadas, que se constituyen al influjo de la posibilidad de acceso en condiciones ventajosas a recursos financieros y asistencia técnica, su constitución y maduración lleva tiempo y requiere de un cercano y asiduo acompañamiento si se desea obtener impactos sostenibles. Para ello se requiere de acompañamiento técnico con profesionales competentes y conocedores del medio.

3.3. Impactos causados

a. En la Asociación La Collpa Porcón.

- Fortalecimiento de las Asociación en tanto impulsora del desarrollo competitivo de la actividad artesanal textil.

- Fortalecimiento de la Asociación en la creación de alianzas estratégicas con otros actores de su territorio.

- Fortalecimiento de capacidades técnicas productivas para mejorar la calidad de sus diseños y acabados.

- Mejorar sus niveles de relacionamiento y articulación con compradores y clientes para generar ventas más continuas en favor de la organización y asociados.

- Se han generado instrumentos de gestión que ayudan a ordenar el sistema de funcionamiento de la organización.

- Implementación eficaz de instrumentos de gestión para generar capacidad de negociación y ordenamiento interno.

- Un aspecto a resaltar es la utilidad que les significa su organización a los asociados como instancia de canalización y gestión de recursos y asistencia técnica. Pues en la actualidad los socios demandan de forma creciente mayor asistencia técnica y acompañamiento.

- Los asociados consideran importante la atracción de instituciones públicas, privadas, y de la cooperación institucional que han establecido redes de cooperación con esta institucionalidad, lo que permite asegurar su sostenibilidad.

b. En el BID/FOMIN y RedEAmérica.

- Ha logrado consolidar con esta organización una plataforma o directorio de organizaciones de base que emprender una cultura de desarrollo de base.

- A través de la inyección de recursos económicos a logrado movilizar el 50% adicional a lo invertido, con el compromiso de los socios locales.

- Ha extendido su tejido social y capital relacional con nuevas organizaciones de base y de desarrollo.

- Ha permitido que una nueva organización de base, reconozca sus aportes y compromisos para con sus proceso de desarrollo.

- Ha validado el nivel de apoyo requerido de sus socios estratégicos como es la Asociación Los Andes de Cajamarca.

- Existe un reconocimiento sobre la importancia del aporte hecho por ALAC al fortalecimiento de la Asociación La Collpa Porcón y del Programa PorAmérica.

c. En ALAC.

- Ha reafirmado su interés y compromiso de apoyar de forma técnica y financiera a Organizaciones de Base, cuyos miembros se encuentran en situación de desventaja.

- Está incorporando en su agenda institucional el enfoque de desarrollo de base, en el marco de los proyectos productivos apoyados a organizaciones de base.

- Se ha considerado que los proyectos productivos de generación de ingresos no se constituyen en el fin para las organizaciones de base; sino en el medio para generar proceso de desarrollo de base.

- La Asociación Collpa Porcón; reconoce los esfuerzos en el acompañamiento técnico y el soporte brindado por ALAC durante la implementación de su Proyecto.

- En ALAC se ha quedado el aprendizaje de la experiencia de trabajo con organizaciones de base; por lo que puede implementar su propio fondo concursable en favor de las organizaciones de su territorio.

e. Otros Impactos.

- La Asociación Collpa Porcón, ha establecido relaciones con diversas instituciones tanto internas como externas de su ámbito, (públicas y privadas), con el propósito de lograr beneficios para la organización como es el caso de las mejoras logradas en su local institucional y su participación en ferias locales.

- La Asociación Collpa Porcón han contribuido a la promoción del desarrollo económico del corredor turístico Porcón, mediante el fortalecimiento de la cadena productiva de la artesanía textil.

- La Asociación Collpa Porcón ha adquirido experiencia en la formulación de propuestas de proyectos para fondos concursables; asimismo han aprendido a administrar de forma directa recursos de la donación con procesos de rendición de cuentas. Asimismo saben implementar sus procesos de selección de consultores y contratación de los mismos.

IV. TENDENCIAS SURGIDAS

4.1. Uso de los bienes adquiridos.

Los bienes adquiridos durante el proceso de implementación de la experiencia con la Asociación La Collpa Porcón, se traducen básicamente en insumos para la producción (lana, hilos, tintes naturales, tintes industriales; entre otros); los mismos que de acuerdo a convenio se han adquirido a nombre de la organización y que se registraron en los inventarios. Asimismo existe un control de salidas y uso de los mismos en el marco del proyecto productivo.

Estos bienes sirvieron básicamente para facilitar las capacitaciones y la elaboración de productos de artesanía textil para su participación en ferias; a la par que ha significado un lento proceso de capitalización de la organización con materia prima.

La idea es que estos bienes patrimoniales sirvan para que continúen operando y al mismo tiempo puedan considerarlo en algún momento como aporte de contrapartida valorizada ante la gestión de algún proyecto nuevo.

4.2. Qué pasó con los asociados y los bienes promovidos

En principio los asociados de la Collpa Porcón se han visto fortalecidos en sus capacidades técnicas y productivas; es decir han afianzado sus conocimientos en los procesos de producción de artesanía textil, mejorando la calidad y acabados en todos sus procesos productivos.

Los asociados han logrado homogenizar el hilado, teñido, urdido y madejado de su lana; asimismo han mejorado la textura de su confección y los acabados en el producto final. Se interesan por el control de calidad.

En esta misma línea se puede indicar que han aprendido a diversificar diseños, colores y productos; de acuerdo a las tendencias de mercado. Ha sido para ellos importante el acompañamiento de una consultora en esta fase del proceso productivo, hasta la articulación comercial de sus productos de artesanía textil.

En esta línea Emilia Chilón, asociada de la organización se refiere: "…siento que hemos mejorado en nuestros tejidos, aunque cuando siempre lo hemos hecho, ahora es más notorio los cambios en los diseños y acabados, pues cosemos mejor, combinamos los colores de maneras diferentes y elaboramos nuevos productos…"

A nivel organizacional, si bien es cierto aún se muestran debilidades, pero se motivó su participación en los procesos de capacitación para el fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas para fortalecer la organización. Un aspecto a

destacar fue su nivel de participación en la construcción de sus instrumentos de gestión.

En esta línea se viene aplicando a nivel de la organización los procesos de rendición de cuentas, tanto internas como externas (internas ante sus asociados, y externas ante sus entidades cooperantes); asimismo se implementa sus reglamentos y código ético).

Aún queda pendiente seguir apoyando el proceso de democratización de la organización en la perspectiva de hacer que la mayor parte de los asociados participe en sus procesos internos y se animen a asumir retos, ello implica rotar cargos a nivel directivo. Sin embargo se ha generado la participación de no integrantes de la directiva en el seguimiento del proyecto a nivel del SISE; en la comisión de contrataciones y adquisiciones y en el comité de sistematización.

Respecto a los bienes adquiridos; estos se han constituido en materia prima importante y en capital de trabajo para la organización; pues ha significado la inyección de un pequeño capital de trabajo, cuyo reto es mantenerlo y hacerlo crecer a través de la reinversión producto de las ventas de su artesanía textil.

Rosa Chilón, al respecto se refiere manifestando lo siguiente: "… Estamos contentos que el proyecto nos haya brindado algunos insumos para la producción… eso es importante para nosotros porque a veces no tenemos el dinero, pero también ha sido importante que nos han capacitado en sacar nuestros costos de producción, para poder poner un precio a nuestros productos y no trabaja a pérdida…"

4.3. Implementación de los Procesos de Planificación Realizados.

Es importante para toda organización, sea cual fuere su modelo asociativo, tener que contar con instrumentos de gestión y planificación que definan su cultura organizacional y la ruta a seguir en su proceso de consolidación y como protagonistas del desarrollo local. En esa perspectiva a nivel de planificación se han fundamentado los instrumentos siguientes:

- Plan Estratégico Organizacional,
- Reglamento Interno
- Manual de Organización y Funciones
- Plan de Mejora de la Asociación La Collpa Porcón.
- Plan Operativo Anual.
- Código Ético.

Estos planes una vez aprobados se constituyen en los más importantes instrumentos de gestión para la ejecución, de por lo menos parte, de las propuestas que contienen ya sea a través de la inversión directa o a través de la gestión y movilización de recursos externos.

A través del Fondo Por América se la logrado cofinanciar los instrumentos de gestión citados; con ello se pretende contar con una organización planificada que oriente también las inversiones en actividades económicas de mayor impacto.

Estos documentos se convierten en instrumentos importantes para la gestión de Asociación La Collpa Porcón, puesto que las entidades financieras con quienes se relacionan, les están solicitando de manera permanente estos instrumentos con la finalidad de poder definir si su cooperación podría estar acorde a las demandas y potencialidades debidamente planificadas.

Sobre este tema en particular Geiro Sambrano Infante, responsable del proyecto manifiesta: "…Antes la organización no tenía claridad de lo que debe hacer para mejorar… tampoco estaba ordenada por dentro… ahora con los instrumentos de gestión, se tiene más claridad de lo que debemos hacer… seguro nos ayudará mucho para mejorar…"

Otra manera de ver la utilidad de estos instrumentos es que se han convertido en el insumo básico para elaborar sus planes operativos anuales y sus propuestas técnicas; asimismo sirven para brindar información institucional y de su territorio a instituciones, profesionales y estudiantes quienes la requieren de manera permanente.

4.4 Qué Acciones se pretende continuar y que otras nuevas implementar.

La Asociación La Collpa Porcón, debemos reconocer que se ha constituido en un importante nexo entre los asociados y las instituciones de cooperación técnica y financiera, nacional e internacional a fin de canalizar recursos en favor de la mejora de sus capacidades técnicas y colectivas para afirmar sus procesos de producción y de comercialización.

A decir de los propios miembros de la organización, ellos han manifestado el interés de continuar trabajando juntos en la perspectiva de sacar adelante su actividad económica que es la artesanía textil; pues esperan seguir capacitándose de acuerdo a las tendencias y demandas del mercado.

Otro aspecto que los anima a continuar organizados es el hecho de que a decir de ellos; es la única manera de conseguir apoyos técnicos y financieros; asimismo pueden vender su producción, pues indican que de manera individual, difícilmente podrían lograr estas cosas.

Las nuevas acciones a implementar están por el lado de un trabajo más cercano con los asociados en materia de capacitación y asistencia técnica, para seguir cohesionando a la organización en el marco del desarrollo de base.

De otro lado, su dinamismo y el contexto socio económico y político, obliga a tener más apertura a otras instituciones básicamente con la empresa privada; es decir la realidad los llevará a tener un espíritu mucho más concertador y a operar a través de la formación de alianzas estratégicas.

En el marco del desarrollo de base están obligados a tener un crecimiento micro a nivel de asociados a fin de cohesionar a la organización; en el nivel meso a reconocer la existencia de organizaciones similares en su territorio y generar

sinergias con estas para lograr intervenciones de mayor impacto para su cadena productiva y sector económico; en esta misma dirección, ampliar su relacionamiento en el nivel macro con otras instituciones de la Región.

Finalmente uno de los temas pendientes es el acercamiento a las instituciones del estado para empoderarse sobre asuntos de participación, vigilancia y control ciudadanos; debatir en el interno y tomar posesión externa sobre temas de desarrollo local, la labor de incidencia política para formulación de políticas públicas y la búsqueda de cooperación técnica y financiera.

Al respecto, Gaspar Chilón se refiere indicando: "…esta debe ser una tarea de todos nosotros, buscar nuevas oportunidades con otras instituciones, no debemos quedarnos acá cuando termina el apoyo de PorAmérica y ALAC… debemos seguir adelante… por ejemplo este 2012 hemos conseguido que la municipalidad provincial de Cajamarca, nos apoye con materiales de construcción para mejorar nuestros espacios de trabajo en el local de la organización…"

V. ACCIONES QUE GARANTIZARÁN LA SOSTENIBILIDAD DE LA ODB

5.1. Compromisos que deben asumir los Asociados.

Considerando que los asociados de La Collpa Porcón, son artesanos textiles en situación de pobreza, les corresponde asumir compromisos frontales en esta experiencia asociativa.

Así, el compromiso de los asociados para la consolidación de Asociación La Collpa Porcón, debe radicar en:

- Participar activamente en las asambleas y eventos convocados por las Asociación La Collpa Porcón a fin de aportar a la vida orgánica de esta.
- Concertar los temas de interés de su cadena productiva, sectorial y de la propia organización; al interior de esta como con las organizaciones e instituciones del territorio.
- Planificar, ejecutar y evaluar las acciones de intervención en su espacio asociativo.
- Gestión permanente de recursos para la sostenibilidad de las Asociación.
- Apoyar la elaboración de planes operativos y proyectos para gestionarlos ante diferentes entidades de cooperación.
- Construir mecanismos de negociación directa con el Gobierno Local.

Ros Chilón, se refiere indicando: "… creo que ahora si estamos más motivados para participar, porque sentimos que hemos mejorado nuestra producción y nuestros diseños… al menos con el apoyo de la señora Elva Cacho… ahora sentimos que nuestros productos se están vendiendo… también hemos tenido pedidos de la municipalidad de Cajamarca… entonces sentimos que tenemos ingresos y en mi caso como mujer estoy aportando económicamente a mi hogar…"

5.2. Capacidad de Gestión de la Junta Directiva y Consultores.

Consideramos que un punto valioso para la sostenibilidad pasa por el grado de relacionamiento, coordinación y confianza que exista entre el órgano rector de políticas y toma de decisiones, con el órgano gerencial y propositivo que lo constituye el presidente de la organización.

En este sentido, se ha avanzado de una gestión un tanto autoritaria y presidencialista de la Asociación La Collpa Porcón hacia un ordenamiento de decisiones compartidas entre la Junta Directiva y los asociados; involucrando en este aspecto a los diferentes consultores temáticos como apoyo permanente en sus procesos de ordenamiento interno como de gestión externa

La relación de confianza mutua se hace importante para fortalecer a las organizaciones; eso se ha ido logrando con el desarrollo de capacidades técnicas y propositivas de los asociados, quienes han podido mostrar solidez, transparencia, compromiso y capacidad resolutiva, acompañados siempre por sus consultores temáticos.

Para afianzar la capacidad de gestión de la junta directiva y asociados de la Asociación La Collpa Porcón, se debe incidir básicamente en el siguiente rol que deben asumir:

- Desarrollar capacidades al interior de los asociados para que se potencien capacidades individuales y colectivas que se reflejen en la cohesión y gestión de la organización.
- Gestionar proyectos de inversión ante las oportunidades de financiamiento orientadas a Organizaciones de Base.
- Mejorar su relacionamiento con otras organizaciones e instituciones del territorio en la perspectiva de movilizar y apalancar recursos en favor de su actividad económica y de su organización.

5.3. Funcionamiento Operativo.

Del funcionamiento operativo de la Asociación La Collpa Porcón, depende el grado de concertación y coordinación interna; pues es importante el trabajo de su consejo directivo, la democratización interna y el equipamiento con el que cuenten para ejecutar las acciones planteadas en sus diferentes instrumentos de gestión.

Por ello, es importante la movilización de recursos que conlleven a efectuar la dinamización de las actividades de la organización, ello permitirá la dinamización interna, continuar fortaleciendo su capital social y relacional; asimismo podrá facilitar parte de la subvención de ciertos servicios básicos, la adquisición de materiales de oficina y otros implementos básicos para poder operar con cierto orden en la perspectiva de madurar propuestas colectivas.

Como podemos analizar el funcionamiento operativo depende básicamente de la posibilidad de contar con recursos económicos, los mismos que pueden obtenerse a través de algunos mecanismos de financiamiento como:

- Establecimiento de alianzas estratégicas con la cooperación y otras asociaciones a fines.
- Generación de recursos propios a través de la prestación de servicios, asistencia técnica, asesoría, etc.
- Gestión para la obtención de donaciones, subvenciones, aportes de la Cooperación Técnica Internacional y otras instituciones privadas.
- Aporte de cuota de los asociados.
- Financiamiento de proyectos integrales de mayor impacto.

5.4. Demandas de la Población.

A nuestro entender también es clave para la continuidad de la Asociación La Collpa Porcón la capacidad de respuesta que pueda tener ante las demandas concretas de la población con la cual se relaciona y/o están inmersas en su espacio territorial.

La Asociación La Collpa Porcón es reconocida por su actividad económica en la producción de artesanía textil a nivel de muchos artesanos en el Corredor Turístico Porcón; y como tal debe constituirse en una organización que responde a las expectativas poblacionales, cohesionando, educando, formando nuevos artesanos; convitiéndose así en un organismo de apoyo y asistencia para lograr el financiamiento de sus proyectos y acciones; para el involucramiento de más población en este tipo de beneficios.

Para poder tener un mayor posicionamiento interno, partiendo del hecho que los objetivos institucionales de la Asociación La Collpa Porcón son de mayor alcance que los objetivos de su proyecto con el Fondo Por América; consideramos importante puedan ayudar a canalizar demandas poblacionales que se traducen en:

- Gestión de proyectos en favor de la actividad artesanal textil.
- Las organizaciones empresariales demandan alianzas estratégicas para la gestión de proyectos, planes de negocios, capacitación, asistencia técnica, otros; por lo tanto deben ser parte de esta oportunidades en su territorio.
- Las instituciones públicas apoyan a organizaciones de base; por lo que les corresponde tener capacidad de respuesta.

5.5. Interrelación con la cooperación.

En el curso de los últimos 15 años, se vienen reduciendo los recursos de la cooperación técnica y financiera al desarrollo. Los recursos se reducen pero, sin embrago, los problemas son mayores y la demanda por recursos de cooperación y financiamiento para el desarrollo aumentan.

Actualmente hay un notable cambio en el discurso de la cooperación. Pues han cambiado el discurso alrededor del ajuste y se plantea créditos y políticas para la pobreza.

Frente a los retos que propone la cooperación en la actualidad, las ONGs que eran sus principales aliados, ahora han perdido filo en su análisis y en sus estrategias de lucha contra la pobreza. Han perdido de vista el tema de equidad y el del poder. Han perdido la noción de desarrollo, de hacer agenda con visión de país y realizan solo análisis sectorial en territorios pequeños.

Sin embargo, en el ámbito local se han desarrollado experiencias muy positivas de orientación de recursos directamente a las Organizaciones de Base, tanto desde la cooperación técnica como desde el estado mismo; por lo que corresponde a la Asociación La Collpa Porcón, revisar su agenda, sus planes sus programas y proyectos para proponerse el desafío de acceder a la cooperación técnica y financiera externa.

Por Ahora el principal respaldo financiero de la Asociación La Collpa Porcón ha sido el Fondo PorAmérica, la pregunta es **¿al concluir su convenio, ya no hay opciones de continuidad?.** La respuesta es NO. Pues, depende de su

capacidad propositiva para articularse con Sierra Norte, Procompite, Produce, Sierra Exportadora, la CCP Cajamarca.

VI. PRINCIPALES APRENDIZAJES CON LA ASOCIACION LA COLLPA PORCÓN

6.1. Logros alcanzados:

- La capacitación y la asistencia técnica a sus asociados es un logro importante de la Asociación La Collpa Porcón**.** Busca mejorar el nivel de compromiso de cada asociado, y de la asociación. .

- Se ha logrado un mayor trabajo colectivo. La junta directiva está trabajando, junto a sus asociados, nuevas propuestas para poder presentarlas a nuevas oportunidades de cooperación existentes.

- Se ha logrado generar diversos instrumentos de gestión para la Asociación La Collpa Porcón: Plan estratégico, plan de mejora, reglamento interno, manual de organización y funciones, código ético; los cuales están permitiendo un mejor ordenamiento interno, así como orientar su gestión hacia fuera.

- Se ha internalizado en los asociados de la Asociación La Collpa Porcón, la importancia de alinear el enfoque de desarrollo de base con la generación de ingresos para la cohesión y fortalecimiento de la organización.

- Se ha generado un mayor dinamismo en los niveles micro y macro del enfoque de desarrollo de base; pues se ha generado mayor cohesión entre asociados y mejor relacionamiento vertical con instituciones del entorno; aún queda por fortalecer su relacionamiento a nivel meso, con organizaciones similares.

- Se han fortalecido capacidades técnicas y productivas en 50 asociados de la Asociación La Collpa Porcón, para mejorar la calidad de sus hilados, urdidos, madejados, teñidos y confecciones utilizando insumos locales y externos.

- Se han capacitado 48 artesanos de la organización en mejorar diseños y acabados en sus productos textiles. Los nuevos productos referidos son: cojines con bordados; aretes, llaveros, carteras con cuero y tejido en telar, cartucheras escolares, maletines para laptop, colets, nuevos diseños de bolsos y nuevos diseños y colores para centros de mesas

- En lo técnico se ha mejorado la calidad del proceso productivo, desde el nivel de la materia prima: hilado, urdido, teñido; hasta la confección, pues se ha mejorado y diversificado los diseños de acuerdo a las tendencias del mercado. En esta perspectiva se ha diversificado colores y productos, a los mismos que se les ha dado mejores acabados; implementándose un proceso de control de calidad.

- En el aspecto comercial se ha pasado de la participación únicamente en ferias locales, a la participación en ferias regionales y a la generación de clientes estables para sus productos. Así se ha generado enlace con 05 tiendas en Cajamarca (Artes Colebrí, Artes El Carmelo, Susana Balboa, Santa Apolonia y Quinde), con quienes se ha asumido compromisos de atención de pedidos con frecuencia bimestral. En Lima se ha establecido contacto con 02 tiendas de artesanía (Sidreks y Santo Domingo, en Miraflores); con quienes se tiene compromisos de atender pedidos de forma mensual.

- A partir de la asistencia técnica brindada para la mejora de diseños y el acompañamiento para la articulación comercial, en el proyecto la organización ha mejorado sustancialmente el nivel de ventas, así ha generado ventas mayores a 50,000.00 nuevos soles durante este proceso.

- Ha logrado apalancamiento de la Municipalidad Provincial de Cajamarca para realizar mejoras en su centro de producción; asimismo han establecido acuerdos para constituirse en proveedores para esta cuando requieren piezas de artesanía ya sea para la propia municipalidad o para entregar como recordatorios en eventos y a visitantes.

- Se ha logrado internalizar en los miembros de la organización la necesidad de producir en función a la demanda del mercado y no en función a lo que ellos quisieran vender, otro aspecto en esta línea, ha sido el hecho de poder consignar sus precios en función al análisis de sus costos de producción.

6.2. Errores o Factores Limitantes.

En la Asociación La Collpa Porcón, el desarrollo alcanzado no es homogéneo en todos sus asociados; unos han logrado un mejor proceso de internalización o capitalización de las capacitaciones que otros.

- Existen diferentes grados de compromiso entre los asociados; un factor influyente ha sido el contexto socio político vivido en Cajamarca, durante la implementación de la experiencia con el proyecto.

- Aún no se supera el hecho de generar espacios más democráticos en la organización y de mayor compromiso entre asociados; pues la estructura orgánica poco funcional y la concentración de poder de decisión en las mismas personas siempre, no permiten formar nuevos cuadros y la organización se debilita, tanto por cansancio de sus directivos como por la indiferencia de sus asociados.

- La Asociación La Collpa Porcón, aún no logran consolidar mecanismos que le permitan captar recursos propios para fortalecerse institucionalmente y cumplir con sus objetivos. En teoría, una asociación debe mantenerse con los recursos que son capaces de generar sus asociados (cuotas establecidas y los recursos generados por las actividades de la asociación).

- El financiamiento de largo plazo es siempre inseguro; en la actualidad no cuentan con carteras de proyectos para la gestión.

- Aún hay dificultades comunicacionales internas a nivel de asociados; superarlas es clave para articular un espacio asociativo sólido.

- Aún existe un fuerte sistema de dependencia y formación de una cultura de pobreza arraigada; pues en la organización tienen la concepción formada que se requiere de apoyos permanentes para poder surgir. Hay que trabajar el tema de los apoyos focalizados y puntuales y que el salir de la situación de pobreza no depende de terceros si no que es su decisión o su elección.

- Se ha podido analizar que por el hecho de tener escaza formación académica dentro de los miembros de la organización, se les ha hecho muy difícil asumir la responsabilidad de elaborar informes y las rendiciones de cuenta, por lo que se han apoyado en sus consultores temáticos para cumplir con esta responsabilidad.

- Otra limitante que se ha encontrado, debido a su situación económica y que lo fueron superando con las ventas de sus productos, ha sido el hecho de tener que cumplir con la contrapartida de dinero en efectivo para el proyecto.

6.3. A Manera de Conclusiones.

- Es evidente la necesidad de fortalecer la asociatividad en las organizaciones de base como esta, generando estrategias de desarrollo organizacional, que potencien las capacidades individuales y colectivas, optimicen los recursos financieros y económicos tanto públicos como privados, orientando e implementado políticas institucionales para alcanzar el anhelado desarrollo de base en sus diferentes niveles.

- Es preciso potenciar el desarrollo de capacidades de los actores locales inmersos en el tema de asociatividad, de modo tal que se gestionen recursos financieros que garanticen la viabilidad de proyectos en el marco del fortalecimiento de la organización y el desarrollo productivo ligado al mercado.

- Es necesario poner en práctica mecanismos de participación interna, transparencia, acceso a la información, que aperturen canales de comunicación de doble vía entre los directivos y asociados.

- Desarrollar estrategias de sostenibilidad de los procesos desarrollados por la Asociación La Collpa Porcón y que se constituyen en iniciativas exitosas de gestión organizacional y productiva.

- Establecer vínculos de comunicación y trabajo concertado entre la Asociación La Collpa Porcón y otras organizaciones similares del mismo rubro o sector, para generar sinergias, corrientes de opinión, incidencia política, capacidades y mecanismos de gestión, etc. que contribuyan a erradicar la pobreza.

- El desarrollo de base es una buena alternativa para sacar a las organizaciones de su condición de pobreza; sin embargo en la Asociación La Collpa Porcón; está en un proceso inicial.

- La Asociación La Collpa Porcón depende para su fortalecimiento interno y de capacitación de organizaciones privadas, lo cual puede debilitar su autonomía e independencia.

- La Asociación La Collpa Porcón, debería pensar no solamente pensar en trabajar para sí misma, sino por el tiempo que tiene en su territorio y experiencia como organización; debería estar pensando en ser parte de los proceso de desarrollo local.

6.4. Lecciones Aprendidas

- La participación de la Asociación La Collpa Porcón en el fondo concursable PorAmérica ha sido una excelente estrategia para dinamizar la prestación de servicios técnicos y de gestión, pues de alguna manera han servido para coordinar con proveedores de servicios no financieros durante la ejecución de su proyecto.

- Las coordinaciones deben realizarse en forma transversal con todos los socios de la organización, evitando trabajar sólo a nivel de junta directiva, ya que de esta forma se puede involucrar a los demás socios en el manejo de la asociación y de las actividades propias de su proyecto de generación de ingresos.

- Los procesos de rendición de cuentas deben tomar en cuenta la realidad y características de la zona y de la organización. Este proceso ha sido importante pero además muy laborioso con la Asociación La Collpa en la que la mayoría de sus asociados son analfabetos.

- El entregar la responsabilidad económica y técnica de la ejecución de los proyectos a la Asociación La Collpa nos ha permitido generar un ambiente de confianza entre los socios, las instituciones cooperantes y la entidad acompañante.

- Ha resultado importante tener que trabajar el nivel de relacionamiento entre Desarrollo de base y generación de Ingresos. Pues cuando no se inserta esta combinación, no se construye el proceso de sostenibilidad de la organización.

- Ha sido de mucha importancia incorporar en la organización el sentido de corresponsabilidad y movilización de recursos, puesto que ahora están conscientes que los mecanismos de intervención de la cooperación ya no es la donación total, se asumen responsabilidades y riesgos compartidos.

- Se ha aprendido que administrar un proyecto, requiere de tiempo de dedicación y ser ordenado para archivar su documentación técnica y administrativo contable. Pues el desorden no ayuda para el momento que se debe hacer informes y rendir cuentas.
- Finalmente se aprendió que la Asociación La Collpa Porcón tiene que fortalecerse democráticamente y generar nuevos cuadros para mantener su vigencia y fortalecer su sostenibilidad como organización; puesto que si no se trabaja en esta perspectiva tal como ha pasado con otras organizaciones, puede colapsar.

6.5. Nuevas políticas a poner en marcha.

- **Promover una Red de Asociaciones, en el proceso de fortalecimiento del nivel meso del desarrollo de base.** Propiciar una Organización de carácter más estratégica y de Incidencia Política pura, para tener una mayor integración y articulación la Asociación La Collpa Porcón, con otras organizaciones de su territorio que se encuentran en el mismo sector económico.

- **Fortalecer su relación con Entidades del Estado, en el proceso de fortalecer el nivel macro del desarrollo de base.** Se debe definir bien qué tipo de relación se establece y cuáles son los temas y mecanismos de intervención; debe haber una mayor capacidad propositiva para tener una mayor articulación.

- **Búsqueda de financiamiento.** Deben formular iniciativas para que puedan costear su funcionamiento y para que puedan dar ciertos servicios a sus asociados en el mejoramiento de su producción, calidad de la misma e inserción competitiva en el mercado.

- **Cumplimiento de acuerdos:** Deben implementar los instrumentos de gestión (planes); a fin de que los acuerdos internos y externos se cumplan.

- **Difusión de sus Instrumentos de gestión**. Promover la difusión de los planes ya elaborados y contribuir a su ejecución. Para que no queden sin utilidad..

- **Promover el fortalecimiento de sus asociados**. Es importante responder a las demandas actuales de sus asociados, ante las nuevas exigencias del contexto.

- **Fomentar espacios de difusión**. Debe implementarse políticas desde la Asociación La Collpa Porcón que contribuyan a tener espacios de intercambio y aprendizaje entre esta, con otras similares con la finalidad de fortalecer sus procesos en construcción y desarrollar capacidades técnicas y gerenciales a partir de la auto capacitación.

- **Generar empleos locales.** La organización debe garantizar su crecimiento económico a partir de su posicionamiento en el mercado y ventas permanentes; se propone también tener una tienda propia; ello le perimirá incrementar sus ventas y requerir de más trabajadores; en esta perspectiva se propone contar con personal joven principalmente.