

“SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES ORGÁNICOS DE FRUTALES Y HORTALIZAS ZELENDÍN EN EL MARCO DE PORAMÉRICA”

PROYECTO:

“Mejoramiento de los ingresos a través del cultivo tecnificado de aguaymanto (Physalis Peruviana) en la provincia de Celendín”.

ORGANIZACIÓN EJECUTORA DEL PROYECTO

*Asociación Productores Orgánicos de Frutales y Hortalizas Zelendín -
APROFHZEL*



SISTEMATIZACIÓN

“Experiencia de Implementación del Proyecto: Mejoramiento de ingresos, a través del cultivo tecnificado de aguaymanto (Physalis peruviana) en la provincia de Celendín”

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.
 - C. Estrategias y acciones implementadas por ALAC como Entidad Acompañante
- 2.2. La Estructura Orgánica de la Asociación La APROFHZEL.
- 2.3. Roles de la APROFHZEL en la experiencia

- 2.4. La Operatividad de la APROFHZEL.
- 2.5. La Gestión del proyecto productivo en La APROFHZEL
 - a) Convenio de subvención.
 - b) Procedimientos para las rendiciones de cuentas
 - c) Aportes de la Asociación La APROFHZEL.
- 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 EN LA APROFHZEL

- 3.1. Situación actual de la experiencia.
- 3.2. La Valoración hacia la APROFHZEL.
- 3.3. Impactos causados
 - a. En la APROFHZEL.
 - 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. Qué pasó con el mercado
- 4.4. Implementación de los Procesos de Planificación Realizados.
- 4.5 Qué Acciones se Pretende Continuar y que otras Nuevas Implementar.

V. ACCIONES QUE GARANTIZARÁN LA SOSTENIBILIDAD LA APROFHZEL

- 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 APROFZEL.

- 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 la Asociación de Productores Orgánicos de Frutales y Hortalizas de Zelendín (APROFHZEL), 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 esta importante organización Celendina, 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 APROFHZEL; ha significado un avance importante en términos de asociativismo de productores locales como modelo de organización social en un espacio territorial menor como son los distritos de Celendín y José Gálvez de la provincia de Celendín del departamento de Cajamarca en el Perú; pues se han implementado procesos de desarrollo de sus capacidades y se ha fortalecido la cohesión del capital social en la perspectiva de contribuir a la competitividad de su actividad económica productiva como es la producción y comercialización de aguaymanto como fruta fresca.

La APROFHZEL, a lo largo de sus años de existencia ha acumulado diversas experiencias, destrezas y conocimientos en temas 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 emprendimientos.

Para la elaboración de este documento, la APROFHZEL ha contratado el apoyo de una consultoría externa que facilitó el proceso de sistematización; en el cual se resalta básicamente el aprendizaje de esta organización en el marco del cofinanciamiento obtenido con el Fondo PorAmérica; a quienes expresamos nuestro profundo agradecimiento por el nivel de compromiso asumido con esta organización, para generar procesos de desarrollo de base y mejora de sus procesos productivos y de negociación colectiva.

Extendemos, asimismo el agradecimiento a todos los 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 APROFHZEL; merecen su difusión y el reconocimiento por parte 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 “*Mejoramiento de los ingresos a través del cultivo tecnificado de aguaymanto (Physalis Peruviana) en la provincia de Celendín*” 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 se autoconvocan para gestionar 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 APROFHZEL, una entidad 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, técnicos, infraestructurales, propios y externos. En este caso particular el motivo que los llevó a organizarse ha sido el hacer del aguaymanto un cultivo técnicamente bien manejado y económicamente rentable.

La APROFHZEL, no solamente debería tener como finalidad la articulación comercial de su producción de aguaymanto como fruta fresca 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 para la transformación empresarial; se constituya en una organización con 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 APROFHZEL, 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: Mejoramiento de ingresos, a través del cultivo tecnificado de aguaymanto (*Physalis peruviana*) en la provincia de Celendín

Persona u organización que lo presenta

- Asociación de productores de frutales y hortalizas Zelendín – APROFHZEL.
- Leoncio Patrocinio Araujo Silva
- Guido Araujo

Objetivo principal del proyecto de Sistematización



Sistematizar la experiencia vivida por los productores de aguaymanto, miembros de la Asociación de productores de frutales y hortalizas Zelendín – APROFHZEL en el marco de la ejecución de su proyecto: Mejoramiento de ingresos, a través del cultivo tecnificado de aguaymanto (*Physalis peruviana*) en la provincia de Celendín”

Objetivos específicos del proyecto de sistematización

- 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 **Asociación de Productores Orgánicos de Frutales y Hortalizas de Zelendín**; ha venido cultivando la fruta de aguaymanto desde el año 2005, con una siembra piloto de 1.5 ha, de manera no tecnificada (no se disponía de información tecnológica de manejo agronómico comercial de este cultivo), la siembra fue exitosa y los pedidos de volúmenes aumentaban, no obstante una limitación sentida era la oferta de producción; en razón de ello, se asociaron un grupo de agricultores emprendedores, que sin financiamiento externo empezaron a sembrar aguaymanto llegando tener un área sembrada de 8 ha, fue entonces que a partir del año 2007 que se decidió formar la APROFHZEL para mejorar tecnológicamente la producción de aguaymanto y poder acceder en mejores condiciones y respondiendo a las necesidades de los mercados. Sin embargo, en esos momentos la demanda comercial de aguaymanto se limitó solamente al ecotipo naranja. El problema se incrementaba, pues la APROFHZEL sólo tenía en su gran mayoría el ecotipo verde limón, decayendo su precio en función a la demanda existente. Esta fue una razón para que de 8 ha que se seguían sembrando se disminuya a menos de 1 ha.

Posteriormente se inició una etapa de experimentos intensos tanto en manejo tecnificado de aguaymanto, así como mejoramiento genético por selección masal de ecotipos naranja prometedores nacionales y colombianos, llegando a la conclusión que con manejo tecnológico, buena semilla y la aptitud climática favorable para este cultivo en Celendín, se produce frutos de mejor calidad en toda la región norte del Perú. Así mismo, su cultivo es viable económicamente y si se masifica puede dinamizar la economía local y generar gran cantidad de mano de obra familiar sobre todo en parcelas (módulos de 1250 m²), y a su vez generar un cambio tecnológico en la agricultura Celendina, fortaleciendo la cadena productiva de aguaymanto en esta parte de la Región.



Ahora, la APROFHZEL tiene varias parcelas en diferentes etapas de crecimiento y producción, todas ellas suman aproximadamente 9 ha, que se encuentran tanto entre en el Distrito de Celendín, José Gálvez y Utco. Debido a la alta demanda que se tiene por su fruto, tanto de su principal comprador, LA EMPRESA QURI SAC que es un apoyo importante en la formación de esta cadena productiva, como por empresas agroexportadoras que les interesa este cultivo como la empresa DANPER S.A. Desde el 2011, cuentan con el

apoyo del Fondo Por América y ALAC para la ampliación de frontera agrícola de manera tecnificada, empleando los principios de la agricultura orgánica y riego por goteo. Esta organización brinda valor agregado a su producción en el sentido que selecciona sus frutos antes de sus vetas, obteniendo precios diferenciados según su selección: primera, segunda y tercera. Su mercado se orienta para vender fruto para consumo en fresco. Asimismo debemos indicar que esta organización se ha constituido en la articuladora de los productores del distrito de Cortegana.

La sistematización se realizará sobre el proyecto, puesto que tiene un periodo específico 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 APROFHZEL, en la provincia de Celendín, 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 Mejoramiento de ingresos, a través del cultivo tecnificado de aguaymanto (*Physalis peruviana*) en la provincia de Celendín; este proyecto se desarrolla entre marzo 2011 a junio 2013.

La experiencia se desarrolla teniendo como población participante a 15 productores y productoras de aguaymanto, organizados en la APROFHZEL; 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 resultados: a) Los productores de Aguaymanto de la ODB APROFHZEL cuentan con los conocimientos y los medios adecuados para implementar Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en el Cultivo de Aguaymanto, b) Se han generado conocimientos y habilidades en los miembros de la APROFHZEL para mejorar la gestión comercial del Aguaymanto en el mercado, c) Los socios de la APROFHZEL cuentan con los conocimientos y las habilidades para fortalecer la capacidad en la gestión organizacional, administrativa y empresarial, d) La organización de Base, APROFHZEL, cuenta con un reglamento interno de autogestión, plan de trabajo y evaluación de resultados.

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 del Gobierno Regional de Cajamarca y Local de Celendín, que promocionan el desarrollo de cultivos con potencial comercial. Finalmente se busca que con la implementación del proyecto se amplíe la producción de aguaymanto y de posición en el mercado extra regional, 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 productivo y en la obtención de su producto final como fruta fresca. En cuanto a los talleres de gestión y fortalecimiento organizacional, se planteó metodologías dinámicas como juego de roles, juego a mi negocio, intercambio de saberes, que unido a metodologías aplicadas y acondicionadas a la zona rural 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 planteó 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,

trabajo en equipo. Los procesos de intercambio de saberes se planteó iniciar con una planificación y análisis de las fortalezas y debilidades a aprender de las organizaciones con las cuales se tendrá el proceso de intercambio, adicionalmente se diseñó 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 productores 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 APROFHZEL y Entidad Acompañante sobre el proceso de implementación del proyecto cofinanciado con recursos del fondo PorAmérica, 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 APROFHZEL;** 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, la dinamización de su producción y el incremento de sus ingresos; 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 PorAmérica.
- **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 y al mismo tiempo 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). Propósitos de la Sistematización.

De aprendizaje:

- Se pretende determinar los aciertos y errores vividos en nuestra experiencia práctica durante la ejecución del proyecto para analizar sus efectos en el fortalecimiento organización.
- Se pretende identificar nuestras fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para mejorar nuestras estrategias de fortalecimiento.
- Analizar críticamente nuestro proceso organizacional y productivo.
- Se busca que sea un proceso de construcción colectivo con participación activa de todos los socios.



De intercambio y difusión:

- Se busca que nuestros asociados internalicen nuestro proceso de aprendizaje colectivo, para promover nuestro crecimiento.
- Se pretende que otras organizaciones y población pueda conocer nuestra experiencia a partir de la difusión de nuestros resultados.
- Se pretende comunicar nuestros resultados utilizando medios masivos y tecnológicos actuales como el correo electrónico e internet.

De fortalecimiento de capacidades (aprender a aprender)

- Reflexionar de manera individual y colectiva nuestra experiencia y aprendizajes obtenidos mediante el proceso de sistematización.
- Determinar nuestras lecciones aprendidas como organización mediante la implementación de un proyecto productivo para la generación de ingresos.

- Aprender de nuestros errores para que estos no sean reiterativos en otras experiencias que tengamos que enfrentar.
- Proponer nuevas medidas a tener en cuenta en futuras intervenciones.
- Proponer alternativas y recomendaciones a implementar en experiencias similares a la nuestra.

F). 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.

G). Eje de análisis

El modelo de intervención a través del enfoque de desarrollo de base y la estrategia de intervención directa con la APROFHZEL.

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 junio 2013.

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 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 (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 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 elaboró 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 APROFHZEL 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 APROFHZEL, y el responsable por parte de la entidad acompañante (Asociación Los Andes de Cajamarca). Otro grupo 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 APROHZEL, 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 “*Mejoramiento de los ingresos a través del cultivo tecnificado de aguaymanto (Physalis Peruviana) en la provincia de Celendín*”, 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

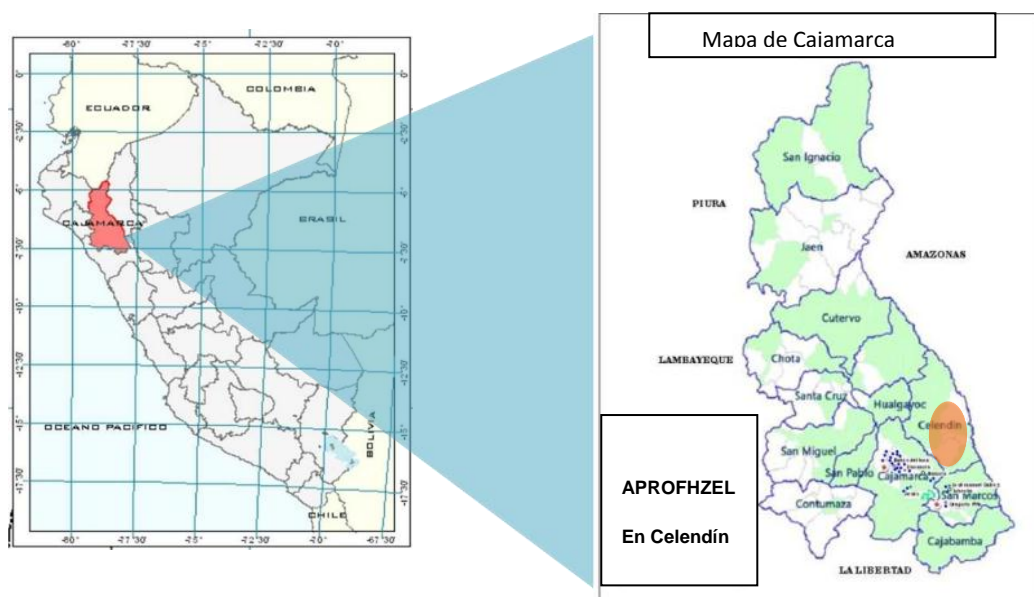
Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC) el rol de Entidad Acompañante y Coejecutor del proyecto.

La APROFHZEL, para operar su proyecto básicamente ha trabajado el enfoque de desarrollo de base; para ello ha realizado con el apoyo de su entidad acompañante un diagnóstico organizacional y productivo, ha generado un proceso mejora y ha fortalecido capacidades técnico productivas para fortalecer 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, está en los distritos de Celendín y José Gálvez; provincia de Celendín. En el siguiente mapa se puede ubicar el espacio territorial en el cual se ha desarrollado la experiencia.

MAPA 01
Mapa de ubicación de la experiencia



Según el mapa de ubicación, podemos indicar que la experiencia se ha ejecutado a 160 Km de la ciudad de Cajamarca, al noroeste de la provincia de Cajamarca.

Región	Provincia	Distritos:
Cajamarca	Celendín	Celendín José Gálvez

1.3. Surgimiento de la experiencia.

En el marco del convenio entre ALAC y la 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 participe la APROFHZEL; 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 tuvieron 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 a la propuesta de proyecto 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 099 - F:37 – 2010 y codificado como PI_003.

El proyecto productivo en mención, tuvo como fin contribuir a mejorar los niveles de vida de las familias productoras de aguaymanto (*Physalis peruviana*) de la Provincia de Celendín; su propósito respondió a mejorar la rentabilidad agrícola y el nivel de ingresos de los socios de la “Asociación de Productores Orgánicos de Frutas y Hortalizas Zelendín” (APROFHZEL) y su objetivo central busca que 15 familias de los distritos de Celendín, Huasmin, José Gálvez y Utco han mejorado sus ingresos con el cultivo tecnificado de aguaymanto en un 394%.

Por su parte la APROFHZEL priorizó su accionar con productores de aguaymanto, desde la perspectiva de la cadena productiva, fomentando y promoviendo una dinámica socioeconómica a partir del desarrollo de la cadena que la inician en el aprovisionamiento de insumos, producción de plantines, instalación de plantación, producción, cosecha, selección, y comercialización; esta último eslabón a través de un comprador en calidad de acopiador.

Uno de sus asociados el señor Guido Araujo nos manifiesta:

“Yo me inicié sólo en Celendín a trabajar el tema de aguaymanto, con un amigo especialista.... En este camino, por casualidad me conocí con el señor Luis Ortíz, quien me ayudó a socializar el trabajo; el problema inicialmente es que no teníamos recursos para invertir en la producción de este cultivo.... Luego fuimos motivados por el ingeniero Roberto Montero de Agroindustrias del Valle, quien procesaba fruta nativa con la marca colinas verdes...”

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 APROFHZEL, 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 ha consolidado las reuniones de la Junta Directiva y la participación en eventos de capacitación.
- Se han generado instrumentos de planificación para la organización y se ha institucionalizado la toma de acuerdos asentados en actas.

- Se cuenta con instrumentos de gestión administrativa que ordenan el funcionamiento interno.
- Se articula a municipalidad distrital de José Gálvez (en Celendín), para el cofinanciamiento de la organización en temas productivos.
- Se han articulado con un programa del Ministerio de Agricultura (Sierra Norte) para el cofinanciamiento de planes de negocio y fortalecimiento de la organización.
- Se han generado capacidades para la gestión administrativa y comercial; fruto de ello se ha percibido que existen limitaciones para la actividad empresarial conjunta; por ello han decidido dar el paso a la reconversión a fin de transformarse en cooperativa de servicios múltiples.

● **Mejoramiento Técnico Productivo**

Se ha buscado mejorar las capacidades técnicas productivas de los integrantes de la APROFHZEL; para ello se realizó un análisis interno de las falencias en la calidad de sus procesos de producción en chacra y del manejo de cosecha y post cosecha de su producción de aguaymanto; frente a las necesidades identificadas se consideró necesario contratar consultorías para el mejoramiento técnico de su producción.



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 la identificación de enfermedades, hongos y plagas para la implementación de prácticas de control biológico y control químico de las mismas..
- Se ha capacitado a los socios de la organización en el manejo adecuado de la producción de aguaymanto: preparación del terreno, siembra, abonamiento, riego, deshierbo, fertilización, tutorado y cosecha adecuada.
- Se ha capacitado a los socios de la organización en el proceso de selección y clasificación de la producción.
- Han mejorado las condiciones y calidad de su producción, pudiendo estar en la capacidad de manejo adecuado, innovar tecnología, ampliar frontera agrícola e incrementar producción y productividad del aguaymanto.

Al respecto del proceso de aprendizaje técnico para el manejo del cultivo el señor Luis Ortiz hace un poco de memoria y hace recordar al grupo de su experiencia como APROFHZEL en el cultivo no había sido fácil.

“Nosotros habíamos comprado la semilla de Colombia y se hace un experimento con Jorge Sánchez; cuando se vieron resultados, todos propagamos en nuestras chacras logrando un ecotipo general, de Celendín”

● Desarrollo de Capacidades para la Gestión y Articulación Comercial



La APROFHZEL 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 reglamento interno, su manual de organización y funciones, y fue implementando los acuerdos de sesiones de Asamblea y de Junta Directiva.

En materia comercial, se tuvo el acompañamiento de una empresa como es AGRO QURI SAC de manera permanente, de quien han recibido el apoyo para determinar su producción, articularse comercialmente a través suyo, para vender su producción en mercados de fruta fresca de la ciudad de Lima.

Los 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 aguaymanto.
- Han aprendido cual es el momento preciso para la cosecha de aguaymanto a fin de lograr un producto atractivo al consumidor de fruta fresca considerando su maduración en el tiempo de transporte.
- Han aprendido a empacar su producto para evitar se maltrate con el transporte y sea perecible en el corto tiempo.
- Han podido tener ventas semanales de aguaymanto y de manera permanente.
- Existe dentro de los asociados una tendencia a la generación de ventas corporativas a partir de la implementación de un centro de acopio de propiedad de la organización.

Si bien es cierto se resaltan con mucha alegría los logros obtenidos, sin embargo la señora Marina Horna indica que pueden ser mejores, y que ello pasa por que para la venta no funcionan como organización, al respecto afirma:

“Un problema en la organización es que aún no facturamos como tal, se hace necesario vender de manera organizada, para ello necesitamos urgente un centro de acopio y mayor investigación de mercados”

1.5. Duración y financiamientos existentes.

La APROFHZEL se han constituido en una asociación civil sin fines de lucro, con una cultura organizacional básica, cuyo reto mayor fijado es convertirse en una cooperativa que realiza actividad empresarial, con la finalidad de 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, el proceso de maduración viene siendo lento. Una muestra de autogestión radica en el hecho que han conseguido recursos complementarios para su organización de un programa del Gobierno Peruano como es Sierra Norte; asimismo se están preparando para postular con un proyecto para otro programa similar denominado AGROIDEAS.

ALAC y BID/FOMIN se han propuesto apoyar el proceso de consolidación institucional de esta asociación en el sentido que el enfoque de desarrollo de base, da pie a promover un modelo de gestión para las organizaciones en la perspectiva de ir erradicando de su seno el asistencialismo

para caminar hacia la autonomía. Ello implica 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 enero 2011 – junio 2013, que es en 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\$ 3,000.00 en efectivo y US\$ 3,000.00 en valorizado); esta ha sido una muestra clara del principio de la corresponsabilidad a partir de la movilización y apalancamiento de recursos financieros compartidos.

Respecto a este tema del apalancamiento y movilización de recursos, el señor José Luis Arteaga quien representa a la Entidad Acompañante (ALAC) en el proyecto manifiesta:

Debemos destacar 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. Así se ha constatado mucha creatividad también para movilizar otros recursos en este tiempo como es el caso de Technoserve Inc; Sierra Norte y Municipalidad Distrital de José Gálvez; quienes han contribuido al fortalecimiento organizacional y a la mejora de los procesos productivos.

“Nosotros desde la Asociación Los Andes, valoramos a las organizaciones que apuestan por posicionar su actividad económica y se disponen a invertir, por ello hemos apoyado en el marco de PorAmérica a APROFHZEL; porque consideramos que están han sentido que el hecho de movilizar y apalancar recursos no es en búsqueda de asistencialismo, sino de compartir responsabilidad de inversión para el desarrollo”

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 APROFHZEL según fuente de Cofianciamento

	FUENTES DE FINANCIAMIENTO (indique las fuentes de financiamientos del proyecto)	TOTAL (US\$)		APORTE EN DINE RO (US\$)	%	APORTE EN ESPECI E cuantifi cado 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		3.000		3.000
	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		17.000		3.000
	APORTES LOCALES EN EFECTIVO (25% del total de proyecto).	17.000				

1.6. Objetivos e hipótesis que orientan la experiencia.

Los objetivos planteados para orientar el accionar de la APROFHZEL en el marco de esta experiencia fueron:

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

- Desarrollar capacidades técnicas productivas en productores de aguaymanto, miembros de la APROFHZEL.
- Desarrollar capacidades de gestión y comercialización en los productores de aguaymanto, miembros de la APROFHZEL.

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



El fortalecimiento de la APROFHZEL, como organización de base productiva, tiene como propósito posicionarse de manera corporativa en el mercado de fruta fresca por su calidad y el dinamismo de la propia organización, 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 APROFHZEL 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 APROFHZEL 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 APROFHZEL 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 APROFHZEL y visto bueno de la ALAC y la Coordinación Técnica Nacional. Verificación de entrega, por parte de la APROFHZEL 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 APROFHZEL, 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 APROFHZEL 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 APROFHZEL 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 APROFHZEL.

4) Revisó y garantizó que la APROFHZEL lleve y tenga organizados los **soportes de gastos** correspondientes a informes y realizó **control a los aportes de la APROFHZEL** 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 APROFHZEL 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 APROFHZEL para formalizar el cierre y evaluación del Proyecto.

c. La Organización de Base



La APROFHZEL cumplió 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: *“Mejoramiento de los ingresos a travez del cultivo tecnificado de aguaymanto (Physalis Peruviana) en la provincia de Celendín.”* P_PROYECTO_003, 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

APROFHZEL, 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 APROHZZEL, 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 APROFHZEL
- 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 APROFHZEL 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 APROFHZEL 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 deja notar que la intervención a través de la APROFHZEL 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 aportes que dieron al proyecto los proveedores de servicios.

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 APROFHZEL , 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 APROFHZEL junto a sus 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, en términos de resultados y metas.

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



La finalidad de la APROFHZEL es buscar oportunidades de desarrollo empresarial rural, con el fin de mejorar la calidad de vida de sus asociados

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) Lograr la producción orgánica o ecológica de la producción de aguaymanto, frutales en general, hortalizas y otros productos alternativos.
- b) Mejoramiento de la calidad de la producción del aguaymanto, frutales en general, hortalizas y otros productos alternativos.
- c) Mejoramiento genético del aguaymanto, frutales en general, hortalizas y otros productos alternativos.
- d) Capacitación a los integrantes de la asociación para la transformación, procesamiento y comercialización del aguaymanto, frutales en general, hortalizas y otros productos alternativos.
- e) Lograr el desarrollo sostenible de los integrantes de la asociación..
- f) Capacitación a los integrantes de la asociación para la transformación, procesamiento y comercialización abono orgánico y otros..

- g) Celebración de convenios con entidades públicas y privadas, locales, regionales, nacionales y extranjeras, para lograr los fines de la asociación.

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; sin embargo ya habían avanzado técnicamente en su nivel productivo, haber logrado un ecotipo local de aguaymanto.

La APROFHZEL desde el inicio de la experiencia con el proyecto cofinanciado por el Fondo PorAmérica, ha contado con 15 participantes (60% varones y 40% mujeres); quienes se han mantenido hasta el final; cabe resaltar que los miembros de esta organización casi en su totalidad son personas con instrucción superior y su actividad económica de la cual viven es la agricultura combinada con la pequeña ganadería. Son familias que han superado ligeramente su situación de pobreza.

Los asociados de la APROFHZEL, son pequeños productores de aguaymanto con un área promedio de 0.6 has cada uno.

05 asociados tienen como grado de instrucción secundaria completa y 10 cuentan con estudios superiores técnicos o universitarios.

El nivel de ingreso producto de esta actividad económica **antes** del proyecto era US\$ 150.00 mensual por productor.



Solamente el 27% de los asociados vive únicamente de esta actividad económica

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 modernas y tradicionales, producían su aguaymanto en una perspectiva de oferta, y en el mejor de los casos se miraba la demanda de un solo acopiador; sin considerar las demandas de los actuales mercados y potenciales clientes, no habían logrado seleccionar y clasificar su producción.

A nivel comercial, contaban sólo con un acopiador que condicionaba la compra de su producción por la calidad de esta o planteando situaciones de mercado que los productores no la manejaban bien; difícilmente conocían sus costos de producción, tenía dificultades para orientar sus precios y no conocían cuanto ganaban o perdían por kilogramo vendido; no conocían sus volúmenes de venta, pues no manejaban inventarios, ni registros de ventas.

Al respecto de cómo estaba el sistema organizativo antes del proyecto, el ingeniero Jorge Sánchez nos recuerda lo siguiente:

“Nosotros, en verdad antes nos encontrábamos muy desorganizados, habíamos sido inicialmente 8; con Sierra Norte pudimos articularnos un poco más debido al apoyo productivo; luego con Agro Rural logramos ser 15 socios y obtuvimos la personería jurídica... el fondo PorAmérica está ayudando a consolidar la organización con vida orgánica”

Los Proveedores de Servicios No Financieros

Estos se encontraban no muy comprometidos en muchos casos desconocían la existencia de la APROFHZEL.

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.

Al respecto el señor Leoncio Araujo Silva, presidente de la APROFHZEL nos idica:

“En Celedín tenemos problemas con nuestro cultivo de aguaymanto porque en verdad también padecemos de proveedores de insumos agrícolas de calidad.... Cómo también de profesionales especializados en el cultivo y de articuladores comerciales”

II. METODOLOGIA Y ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACION Y DIFUSION 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 la APROFHZEL, se 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 APROFHZEL y ALAC pusieron énfasis en trabajar, bajo el concepto de Competitividad, en vez de trabajar solamente 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 APROFHZEL.

A través de esta experiencia se tuvo una intervención específica, principalmente orientada a desarrollar la competitividad de La APROFHZEL. Buscando contribuir para 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 APROFHZEL, 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 espacio territorial

Como parte de la metodología y estrategia, la APPROFHZEL, 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 APROFHZEL
- 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).

C. Estrategias y acciones implementadas por ALAC como Entidad Acompañante.

- ✓ **Comunicación y promoción** Se promovió mediante una relación permanente y continua con la organización a fin de que los socios de la APROFHZEL tengan internalizado y asuman compromisos para con el proyecto.
- ✓ **Empoderamiento, mediante la sensibilización;** para que los integrantes de la APROFHZEL participen de las capacitaciones y actividades que el proyecto ofreció.
- ✓ **Diagnóstico organizacional,** para el posterior fortalecimiento de la APROFHZEL en la orientación hacia su sostenibilidad.
- ✓ **Planificación,** ha sido importante que los asociados conozcan cómo funciona una organización dinámica e inteligente y cómo se mueve el mercado del aguaymanto en la perspectiva de asociar el desarrollo de base con su proyecto productivo. Se realizó un plan de acompañamiento y otro de mejora para la organización.
- ✓ **Capitalización de lecciones aprendidas,** los talleres de capacitación se desarrollaron con la finalidad de reproducir el conocimiento de los socios de APROFHZEL; asimismo se ha registrado el proceso para los informes y tener insumos para la sistematización de las lecciones aprendidas con el proyecto.

2.2. La Estructura Orgánica de la Asociación La APROFHZEL.

En esta sección se presenta una descripción de la actual estructura organizacional de La APROFHZEL, 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 APROFHZEL se encuentran especificados en los Estatutos de la Organización, y son los siguientes

- Asamblea General de Asociados
- 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 de la 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. Junta Directiva

La APROFHZEL 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.

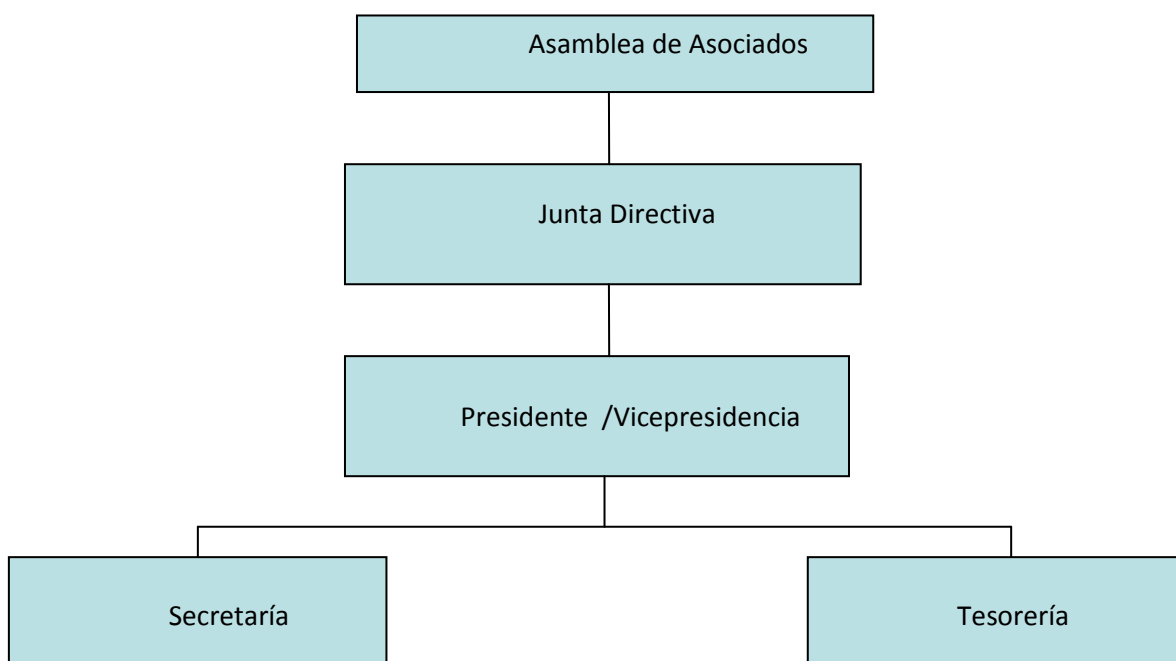
Principales Funciones:

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 Jerárquico de la APROFHZEL

Actualmente La APROFHZEL 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 N° 01: Organigrama actual de La APROFHZEL



2.3. Roles de la Asociación La APROFHZEL.

En calidad de OdB, se constituye en socio ejecutor pero al mismo tiempo recibe los beneficios directos del proyecto; participa también con un fondo de contrapartida

- **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 APROFHZEL.



APROFHZEL; 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 SIN FINES DE LUCRO, 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 la cadena productiva del aguaymanto.

El Fondo PorAmérica, se propuso apoyar el proceso de consolidación institucional de la APROFHZEL, 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 APROFHZEL, 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 APROFZEL, 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 y el nivel de gestión que vienen alcanzando tanto a nivel organizacional como productivo

Si bien es cierto desde su fundación, hasta la actualidad no había otro hecho en común que los cohesionara; 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. Una muestra de ello es haber analizado y tomado la decisión histórica de ir dejando el sistema de dependencia asistencialista; para ello se han propuesto realizar un proceso de reconversión hacia el modelo cooperativo, en la perspectiva de realizar actividad empresarial de forma legal.

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 el señor Gustavo Aliaga nos afirma

“El proyecto nos ha servido para ir articulándonos mejor, así hemos ido teniendo vida orgánica y las capacitaciones nos ha ayudado para entender que necesitamos crecer más”

Fortalecimiento en el Nivel Meso

A pesar que es un hecho que en la zona donde se desarrolló la experiencia existen productores de aguaymanto de manera individual, así como otras organizaciones en este rubro a nivel de Celendín y la Región Cajamarca; no existe en este nivel un grado de relacionamiento que les permita generar sinergias en favor de la cadena productiva de aguaymanto en Cajamarca. Las relaciones horizontales entre estos grupos, se está limitando a la participación en ferias de exposición y venta locales organizadas por anualmente por la propia APROFZEL.

Sería de mucha importancia para la línea productiva de aguaymanro en Cajamarca, que el grado de relacionamiento de la APROFZEL, 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 de esta línea productiva; 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 grado de coordinación con entidades como Municipalidad Distrital de José Gálvez (en Celendín), en la perspectiva de brindar apoyo técnico a los productores de aguaymanto de su jurisdicción territorial. Asimismo en esta misma dirección se encuentra su relacionamiento con el Programa Sierra Norte, quien les financia planes de negocios en favor de la organización, o Technoserve quien les ha facilitado asistencia técnica especializada; finalmente se encuentra las coordinaciones con otro programa del Gobierno Peruano como es AGROIDEAS, con quien se pretende conseguir el financiamiento de un plan de negocios y con el Gobierno Regional de Cajamarca, para obtener un punto de venta en el mercado San Luis de la ciudad de Lima.



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. Por lo que se considera válido poder revertir esta situación de la asunción de responsabilidades de forma compartida, mediante su reconversión al modelo cooperativo.

2.5. La Gestión del Proyecto Productivo en la APROFHZEL.



La metodología para la implementación del proyecto por parte de la APROFHZEL, 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; a la par de acompañar el proceso de implementación de su proyecto productivo.

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 APROFHZEL, constituyéndose 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 APROFHZEL; por ser parte de la RedEAmérica; de otra manera no habría podido hacerlo.

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 APROFHZEL 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 APROFHZEL para su proyecto productivo.

En los Términos de Referencia del Fondo Concursable PorAmérica se especificaron los aportes monetarios que como contraparte debía asignar la APROFHZEL en favor del proyecto financiado 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 que las organizaciones en general debieran aportar no sólo en valorizado, sino también en efectivo. Fruto del proceso de sensibilización y apuesta de la APROFHZEL por su proyecto, se comprometieron a tener un aporte en valorizado y en efectivo.

En esta perspectiva el BID / FOMIN colocó en favor del proyecto la suma de 20,000 dólares (50%); ALAC en su calidad de Entidad Acompañante participó con 14,000 dólares (35%) y APROFHZEL con 3,000 dólares como aporte monetario y 3,000 dólares como aporte valorizado (15%). Es decir el compromiso de todas las partes ha sido honrado.

La formalidad organizativa, constitución legal, manejo de instrumentos operativos, cuenta bancaria y las capacidades de gestión fueron requisitos indispensables a cumplir por la APROFHZEL 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 en el documento proyecto socializado con los asociados, a la par que se constituyó una Comisión de Contrataciones y Adquisiciones.

El rol de la comisión de contrataciones y adquisiciones ha estado por el lado de preparar los Términos de Referencia y especificaciones técnicas, según sea el caso, así como implementar el proceso de selección de los proveedores de bienes o servicios. Esta Comisión estuvo constituida por 3 miembros integrantes de la APROFHZEL y 1 representante la entidad acompañante; su actuación ha sido por consenso, pudiendo haber tenido voz dirimente o veto el representante de la entidad acompañante (ALAC).

Otro espacio de participación activa de la APROFHZEL ha sido el comité para implementar el SISE, es decir el proceso de seguimiento y evaluación de los indicadores, resultados y metas del proyecto, asimismo la elaboración de los informes trimestrales y reportes para PorAmérica.

Finalmente el otro nivel de participación de APROFHZEL durante el ciclo del proyecto ha estado a partir del Comité de Sistematización. Su labor ha sido registrar todo el proceso, información que ha servido como insumo para la presente sistematización.



2.6. Los equipos técnicos.

Los equipos técnicos para el trabajo con la APROFHZEL, en su totalidad estuvieron compuestos por profesionales independientes de diversa formación (Ciencias sociales, Ciencias administrativas, ingeniería) y algunos productores expertos en el cultivo de aguaymanto. 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 APROFHZEL. Este hecho no dificultó el trabajo de ordenamiento de gastos, de rendición cuentas y elaboración de informes. Sin embargo el rol de acompañamiento de ALAC, resultó importante para la organización, a la par que significó un nuevo proceso de aprendizaje al asumir la corresponsabilidad para dar cuenta la de gestión del proyecto.

La APROFHZEL, como parte de este proceso de mejora, tuvo que asumir la responsabilidad de contratar un contador externo para que apoye al final de cada mes y 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 asumió la responsabilidad de revisar correctamente y visar las rendiciones.

Para su operatividad, esta cuenta con un local institucional cuyos costos vienen siendo asumidos por los asociados, pues no solamente es para atención al público sino también un local de reuniones y de capacitación.

2.7. Compromiso y Reconocimiento de los Asociados.



organización.

Los asociados son productores de aguaymanto en su espacio territorial y que se sienten 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 inicialmente tuvieron mayor interés por las capacitaciones en temas eminentemente técnico productivos para mejorar la calidad de su producción; poco a poco se sintió la necesidad e interés por desarrollar capacidades y habilidades para el fortalecimiento institucional de la

A nivel de compromisos de los miembros de la organización, estos han preferido concentrar el poder político en una persona así como el liderazgo en lo técnico, 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 crítica es débil y se considera que el proceso de desarrollo de base es lento en la organización, no obstante es una organización activa y los asociados no son conformistas, un tema que es de agenda permanente está referido a la actividad empresarial de la organización; están preocupándose constantemente por las ventas corporativas.

2.8. Reconocimiento Externo a las Acciones.

La APROFHZEL, ha logrado cierto nivel de reconocimiento más por su trabajo productivo, antes que por su capacidad de gestión y posicionamiento como organización. Así productores y empresarios

de otras zonas de Cajamarca valoran los niveles de avances obtenidos en la calidad y cantidad de producción obtenida con mercado asegurado.

De otra parte, por estos logros a nivel de producción, instituciones como ALAC, los viene promoviendo para participar en la feria nacional más importante del Perú para hacer negocios; así estarán presentes en la ExpoAlimentaria 2013. De otra parte son reconocidos por el Gobierno Regional de Cajamarca, quien tiene el interés de apoyarlos con un puesto de venta en el mercado de San Luis en Lima. Por su parte empresas procesadoras como Agro Andino y Villa Andina, está tras su producción, ofertando interesantes precios por su aguaymanto extra y de primera.

Asimismo instituciones como el MINAG convocan a sus integrantes para analizar aspectos importantes del sector y se los invita para participar en ferias locales de expoventa.

A nivel comercial la empresa AGRO QURI SAC ha logrado mantener el relacionamiento con parte de los asociados, quienes continúan abasteciendo con su producto para el mercado Limeño.

2.9. Difusión de la Experiencia.

La APROFHZEL 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 generado un blog virtual, a partir del cual se puede conocer los avances de la asociación, tanto a nivel técnico – productivo, comercial y organizacional.

Es importante reconocer el desprendimiento que ha habido por parte de la APROFHZEL para aceptar días de campo con otros productores e intercambios de experiencias con visitas guiadas a sus propias parcelas; ello ha significado también un proceso de difusión de su experiencia.

Finalmente, una oportunidad para difundir la experiencia entre los socios de la RedEAmérica lo constituyó la mesa temática “Generación de Ingresos e Inclusión Económica”; realizado durante el Encuentro de la RedEAmérica en el marco del aniversario de la Fundación Arcor, organizado los días 4 y 5 de septiembre del 2012 en Córdoba –Argentina.

Respecto a la necesidad de poder comunicar su experiencia, César Zamora resalta:

“Debemos de aprovechar nuestra participación en ferias importantes a partir de las cuales promovamos la organización, pero generemos posibilidades de negocios, identificando nuevos clientes”

III. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EXPERIENCIA EN LA APROFHZEL.

3.1. Situación actual de la experiencia.



El accionar de la APROFHZEL se ha concentrado en lograr su propio funcionamiento como instancia 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 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 L a APROFHZEL no se había preocupado mucho por el fortalecimiento de capacidades en favor del crecimiento organizacional; asimismo adolecían de instrumentos de gestión estratégica y administrativa; pues se considera que con el proyecto se pudo avanzar en esta perspectiva. Otro aspecto clave con el proyecto es que han empezado a sentir la necesidad de fortalecer su gestión empresarial y han logrado obtener su plan de comercialización y marketing.

Una de las funciones clave, cumplida por la Asociación, 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. Ahora tienen el interés común de ser una cooperativa de servicios múltiples.

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 a partir de la generación de las diferentes comisiones temáticas ya explicadas anteriormente: Contrataciones y Adquisiciones, SISE y la de Sistematización.

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

El señor Leoncio Araujo al referirse a su situación actual con el cultivo de aguaymanto nos afirma:

Ahora sentimos que podemos tener un trabajo más seguro, porque hemos aprendido a producir aguaymanto de calidad... 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 mucho más bajos..."

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:

Un aspecto aún débil en nuestra organización, es el hecho de cumplir y hacer cumplir algunos acuerdos tomados en asamblea de asociados, como por ejemplo el compromiso de pago de cuotas de asociados

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.

La APROFHZEL, 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 la APROFHZEL, 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. En este aspecto se han quedado en el nivel micro y sin mayor trascendencia a nivel de desarrollo local, aun cuando su aporte en la parte productiva es muy aleccionador.

Una de las preocupaciones permanentes de ALAC en tanto Entidad Acompañante, ha sido la sostenibilidad de esta Asociación, sin embargo a medida que pasó el tiempo dejaron de mostrar alto grado de dependencia lo que ayudó a mostrar 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. Se considera que el salto hacia el modelo cooperativo va a resultar importante en la medida que se generarán nuevos compromisos bajo un sistema de vigilancia y control adecuados para su cumplimiento.

Con el apoyo del proyecto la APROFHZEL ha podido extender o ampliar su frontera agrícola en 2.9 hectáreas, adicionalmente con inversión propia ha podido instalar 6.1; es decir se ha acumulado un total de 9 hectáreas de aguaymanto, lo que les asegura obtener una oferta semanal de 2 toneladas métricas de aguaymanto.

Asimismo, se cuenta con 4.0 has en producción permanente; que les ha significado a la actualidad la producción de 82,000 kilogramos de fruta fresca y ventas mensuales por el orden de 36,390 dólares. El cálculo de producción es que se alcanzará 33 toneladas por hectárea durante 9 meses de producción continua.

De otra parte, se cuenta cuenta con un mercado extra regional asegurado en la ciudad de Lima - Perú; vendiendo su producción como fruta fresca. Así los miembros de la APROFHZEL han mejorado el nivel de ingresos mensuales por la venta de aguaymanto pasando de US\$ 150.00 durante el primer semestre 2011 de a US\$ 404.00 promedio mensuales durante el primer semestre 2013.

Finalmente la actividad, a partir del 5to mes de instalado la plantación de aguaymanto e iniciada la producción, le ha permitido generar en total 19 empleos permanentes producto de la cantidad de jornales que se genera durante la cosecha por ser esta, un proceso de recojo manual.

3.2. La Valoración hacia la APROFHZEL

A nuestro entender la APROFHZEL, es la expresión de institucionalidad donde confluyen familias y personas vinculadas al proceso de desarrollo local en la línea de producción y comercialización de aguaymanto, 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 APROFHZEL 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 y Celendín, 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 organización, puedan ser aprovechadas en favor del desarrollo local

En la experiencia del acompañamiento de ALAC, se ha identificado que las iniciativas productivas individuales, 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 llevan tiempo y requiere de un cercano y asiduo seguimiento si se desea obtener impactos sostenibles. Para ello se requiere de acompañamiento técnico con profesionales competentes y conocedores del medio.

Es válido reconocer los avances en los niveles micro y macro del desarrollo base; sin embargo se debe destacar la debilidad en el impulso del nivel meso; pues al parecer no hay una suerte de reconocer en sus pares a los aliados más importantes para avanzar, sino que se los ve como la competencia a la cual hay que eliminarla.

3.3. Impactos causados

a. En la Asociación La APROFHZEL.

- Fortalecimiento de las Asociación en tanto impulsora del desarrollo competitivo de la línea productiva de Aguaymanto.
- La APROFHZEL es reconocida por instituciones públicas y privadas, así como por empresas acopiadoras y procesadoras debido a la calidad en la producción de aguaymanto.

- Los asociados de la APROFHZEL han capitalizado las capacitaciones técnicas productivas, lo que se ha reflejado en el manejo técnico de su producción con innovación tecnológica como son los sistemas de riego por aserción.
- Se ha generado la investigación en su producción desde un inicio del proceso, pues existe la práctica de realizar análisis de suelos para el abonamiento previo a la siembra y durante la producción; asimismo se investiga sobre las enfermedades, hongos y plagas a fin de darles el tratamiento adecuado. Para ello realizan acciones de interaprendizaje en las propias parcelas.
- Han mejorado sus niveles de relacionamiento y articulación con compradores y clientes para generar ventas más continuas en favor de sus asociados.
- Se han generado instrumentos de gestión que ayudan a ordenar el sistema de funcionamiento de la APROFHZEL.
- 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 a parte de PorAmérica tienen el apoyo de un programa del Gobierno Peruano como es Sierra Norte para el proceso de reconversión a cooperativa; asimismo existe el interés de otro programa como es AGROIDEAS para poder apoyar lo referido a innovación tecnológica.
- Los asociados consideran importante la atracción de instituciones públicas, privadas, y de la cooperación institucional ya que les ha permitido establecer redes de cooperación con esta institucionalidad, mirando hacia su sostenibilidad.
- Se ha generado el debate interno sobre el tema de la sostenibilidad con apoyo externo o la autosostenibilidad realizando actividad empresarial rentable y de manera eficiente.

b. En el BID/FOMIN y RedEAmérica.

- Ha logrado incorporar a esta organización a 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 lo que le significa contar con aliados importantes para el desarrollo en esta parte del territorio.
- Ha extendido su tejido social y capital relacional con nuevas organizaciones de base y de desarrollo; generando compromisos institucionales de cara al desarrollo de base.
- Ha permitido que una nueva organización de base, reconozca sus aportes y compromisos para con sus procesos de desarrollo a nivel micro y macro; habiendo el déficit para fortalecer el nivel meso de relacionamiento.
- Ha validado el nivel de apoyo requerido de sus socios estratégicos como es la Asociación Los Andes de Cajamarca.
- Ha logrado un fuerte reconocimiento por parte de ALAC sobre la importancia del aporte hecho para el fortalecimiento de la APROFHZEL 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.
- Ha incorporado 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 APROFHZEL; reconoce los esfuerzos en el acompañamiento técnico y el soporte financiero 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 ha decidido implementar su propio fondo concursable en favor de las organizaciones de su territorio.
- Hoy en día las organizaciones de base del territorio frecuentan a ALAC, con la finalidad de informarse sobre oportunidades de concursos de proyectos; puesto que consideran ser una iniciativa positiva movilizadora por ALAC en favor de sus organizaciones.

e. Otros Impactos.

- La APROFHZEL ha logrado que a partir del trabajo realizado con el cultivo de aguaymanto nuevas familias incursionen en este patrón de cultivo, dinamizando su actividad con sus propios recursos.
- La APROFHZEL a través de su experiencia ha permitido que la Municipalidad Distrital de José Gálvez (en Celendín), desde su área de Desarrollo Económico, realice inversiones en su territorio en favor de los productores de aguaymanto facilitando el acceso a módulos de 417 plantas y asistencia técnica especializada; con ello ha contribuido a la generación de una dinámica económica en esta línea de producto.
- Productores individuales de aguaymanto en Celendín ven en la APROFHZEL un modelo de organización confiable y canalizan su producción para el mercado a través de esta.
- La APROFHZEL 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, lo que les ha permitido 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 APROFHZEL, se traducen básicamente en insumos para la producción (semillas, abonos, fertilizantes, medicamentos, módulos de riego); 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 implementación de sus procesos productivos en chacra para obtener el aguaymanto, producto que ha tenido demanda permanente en los mercados de fruta fresca; a la par que ha significado un proceso de capitalización técnico productiva y económica al haber obtenido la experiencia para la producción y haber generado ventas permanentes a partir de la primer cosecha luego de 5 meses de la instalación de plantines en terreno definitivo.

Lo importante es que estos bienes han servido de incentivo para que continúen operando y al mismo tiempo ha motivado para que al ver la producción con tecnología adecuada, los asociados se animen a continuar en la actividad productiva, inclusive incrementando áreas de cultivo en las cuales han asumido de manera personal todos los costos tecnológicos.

4.2. Qué pasó con los asociados y los bienes promovidos

En principio los asociados de la APROFHZEL se han visto fortalecidos en sus capacidades técnicas y productivas; es decir han afianzado sus conocimientos en los procesos de producción del cultivo de aguaymanto; mejorando la tecnología en todo el proceso de producción, cosecha y manejo post cosecha de su fruta fresca.

Los asociados se han interesado y están trabajando fuertemente por la homogenización de sus frutos de aguaymanto; que si bien es cierto es un aspecto técnicamente complicado, no obstante al haber sacado un eco tipo local, ya se está estandarizando el sabor; pues el tema del tamaño de los frutos va a depender del manejo de abonamiento, fertilización y riego; para lo cual deben balancear bien el procedimiento para no cambiar el sabor del producto final. Asimismo existe un interés creciente por el control de calidad.

Con la finalidad de dar continuidad a este proceso es que la organización sigue avanzando y ahora se han planteado tener un centro de acopio que les permita estandarizar el proceso de selección de la fruta, y realizar los controles de calidad a la misma; otro aspecto importante en esta línea es que ya se está pensando en una marca colectiva para su producto; pues por ahora se lo vende como APROFHZEL, es decir aún existe una confusión interna entre el nombre de la organización y la marca que deben desarrollar y posicionar en el mercado. Un nivel de orientación en esta línea se da en el Plan de Negocios y Plan de Marketing, financiado por el Fondo PorAmérica y que será implementado post proyecto, ya que se considera como instrumento de gestión válido para la organización.

En esta misma línea se puede indicar que a pesar de que el proyecto se vio afectado debido a que de manera involuntaria ocurrió un hecho no previsto, esto referido a que se perdieron dos transferencias económicas realizadas por el BID/FOMIN a nombre de APROFHZEL, a partir de julio 2012,

detectándose el problema real en septiembre del mismo año. A partir de ese momento, se tuvo que conciliar la cuenta en la Caja Piura Filial Celendín, donde se pudo constatar que efectivamente los dos desembolsos referidos no habían ingresado. Luego desde la Fundación Consorcio en Colombia, se detectó que los depósitos no se realizaron bien y que se perdieron entre el Banco de Colombia – Banco de Panamá – Banco de Crédito del Perú.

Habiendo identificado esto, se definió volver a realizar estos depósitos en favor de APROFHZEL para ello se solicitó a ALAC poder utilizar su cuenta corriente en dólares; sin embargo justo en el mes de diciembre 2012 habían cambiado de Consejo Directivo y no estaban registradas las firmas, por lo que a pesar de haber autorizado el uso de su cuenta como puente para la transferencia, esta no se podía realizar porque igual iba a estar inmovilizado el dinero.

Subsanada esta situación, recién se pudo realizar la transferencia a ALAC el 15 de febrero del 2013 y de ALAC a APROFHZEL los primeros días de marzo 2013. Es decir el proyecto estuvo 07 meses sin recursos de la contrapartida del BID/FOMIN; sin embargo no significó un pretexto para paralizarlo; se siguió ejecutando con normalidad, pues los asociados de la organización conversaron con sus proveedores para seguir trabajando; asimismo en temas de inversión en sus parcelas, se realizó con aportes de ellos mismos. Esta ha sido una muestra de interés y apuesta de la organización por su actividad económica; asimismo socialmente se empezó a dar muestras de su cohesión e interés por seguir trabajando de manera organizada.

Jorge Sánchez refiriéndose a los avances en la organización reflexiona y mira hacia adelante indicando:

“En APROFHZEL hemos avanzado bastante en el manejo técnico del cultivo... hemos aprendido de manera permanente; muchas veces se ha tenido que perder plantas por motivos de hongos y enfermedades, sin embargo no hemos desmayado; antes vendíamos la fruta al barrer... ahora la seleccionamos”

A nivel organizacional, si bien es cierto aún se muestran algunas 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 y el proceso de capacitación mismo, pues siempre estuvieron presentes en las jornadas de capacitación. Lo más trascendente es que le encontraron utilidad a los temas desarrollados: Motivación, liderazgo y cultura organizacional; manejo de conflictos y trabajo en equipo; desarrollo de base y responsabilidad social; gestión administrativa y liderazgo empresarial; mercadeo y comercialización de productos agrícolas, planes de negocios y planes de marketing, buenas prácticas agrícolas, buenas prácticas empresariales, entre otros.



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 planes de trabajo.

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 traducido en insumos agrícolas para la producción (abonos, semillas, fertilizantes y medicamentos fitosanitarios), asimismo ha habido pequeños módulos de riego por aspersión (tanques de almacenamiento de agua, tubos de conducción, mangueras y llaves) que en su conjunto ha significado la inyección de un pequeño capital de inversión, cuyo reto fue motivar a los asociados para que amplíen su inversión viendo los resultados de la innovación tecnológica en el cultivo. Estos insumos han sido entregados y registrados en actas, en favor de cada asociado. El resultado de esto ha sido el incremento de sus áreas de producción.

Con respecto a la inversión realizada por el BID/FOMIN y ALAC en el marco de PorAmérica, Guido Araujo se manifiesta:

“... Todo apoyo siempre es bueno; reconocemos que el proyecto nos haya brindado algunos insumos para la producción... eso ha sido un factor importante; sin embargo lo trascendente ha sido el proceso de capacitación y la apuesta de los asociados para reinvertir en función a los resultados...”

De otra parte a los asociados se les ha transferido conocimientos a través del desarrollo de módulos de capacitación, a partir de lo cual los consultores han desarrollado documentos, los mismos que han sido entregados a la organización, con la finalidad de que se conviertan en fuente de consulta permanente y para implementar acciones de réplica interna. Al finalizar el proyecto, se constituye en parte del acervo documentario de la organización.

Otro aspecto a destacar es que con los asociados se han logrado instalar 2.9 nuevas hectáreas de aguaymanto con el proyecto; pasando de 6.1 has a 9 has en la organización; a ello se suma el hecho de haber mejorado el rendimiento por planta de 6 kilogramos a 12 kilogramos durante 9 meses de producción; con ello se asegura una oferta semanal de 2 toneladas métricas de aguaymanto.

4.3 Qué pasó con el mercado

Inicialmente ha habido una fuerte demanda y baja oferta de aguaymanto en la región Cajamarca, pues cuando APROFHZEL inició hace más o menos 5 años, estaba siendo motivado por las empresas Colinas Verdes e Industrias del Valle y a nivel regional solamente habían en promedio 8 hectáreas de aguaymanto cultivado. Hoy en día la oferta regional se ha incrementado a un promedio de 236 hectáreas. Asimismo en el nivel nacional para el mercado de Lima que ha sido el principal destino de la producción de APROFHZEL, se ha visto invadido con producción de Ayacucho, Cuzco y Huaraz.

Si bien es cierto que desde sus inicios, los asociados de la APROFHZEL no han sufrido por mercado, también es cierto que han estado dependiendo de un solo comprador – acopiador; quien fijaba el precio de su producción de acuerdo a sus intereses, nos referimos a la

empresa AGRO QURI SAC; a tal punto que cuando esta decidió retirarse de Celendín a finales del 2012 generó inestabilidad en los productores.



Este hecho conllevó a la necesidad de analizar nuevos mercados y clientes para el aguaymanto como fruta fresca, de ello definieron 03 nuevos compradores mayoristas en Lima, con mejores precios y con demanda continua; sin embargo con estos se viene teniendo problemas en el tema de la puntualidad en los pagos.

En una nueva perspectiva de mejorar sus precios de mercado se ha seguido identificando nuevas posibilidades y oportunidades, así se ha definido como potenciales compradores en los mercados limeños de San Anita, San Luis y las Bioferias de Miraflores. En tanto en Cajamarca se tiene a Metro y la tienda implementada por la Asociación Provincial de Productores Ecológicos.

Un aspecto importante es el hecho que han podido llevar registros de producción, lo que les ha permitido definir bien sus costos de producción, pues utilizando tecnología media de acuerdo al análisis realizado, según información referida por los propios agricultores y buscando promedios, sus costos de producción por Kg es de 0.77 nuevos soles. Según estos datos, si con tecnología media produce 20 t/ha, el costo de producción sería de 15 301.00 nuevos soles/ha. Si consideramos que su valor de venta en promedio por Kg es de 2.00 nuevos soles, tendrían una utilidad de 1.23 nuevos soles por kg con una rentabilidad de 24 699.00 nuevos soles/ha. Cabe señalar que este nivel de ganancias elevado, se debe a que en esta zona, el costo de mano de obra es de 15.00 nuevos soles el jornal.

Hoy en día cuentan una producción aproximada de 5 toneladas mensuales de aguaymanto por un valor de venta promedio de 36,390 dólares mensuales. Asimismo, están siendo motivados por una empresa procesadora de aguaymanto deshidratado como es Agro Andino SAC, quien pretende comprar su producción de primera hasta un precio de 3.50 nuevos soles por kilogramo; sin embargo se ha recomendado analizar más que es lo que se hará con la fruta de segunda y tercera, al mismo tiempo de ver la posibilidad de generar contrato de largo plazo a fin de que no perjudique a los productores.

Finalmente se debe destacar que al incrementarse la producción y mejorarse los precios en el mercado, el ingreso promedio de los productores de aguaymanto ha pasado de 150 dólares mensuales durante el primer semestre del 2011, a 404.00 dólares mensuales durante el primer semestre del 2013.

4.4. 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 formulado los instrumentos siguientes:

- Reglamento Interno
- Manual de Organización y Funciones
- Plan Operativo Anual.
- Plan de negocios
- Plan de marketing.



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 PorAmérica se la logrado cofinanciar los instrumentos de gestión citados; con ello se buscó contar con una organización planificada y oriente también las inversiones en actividades económicas de mayor impacto.

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

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.

Ahora concluido el proyecto, se ha generado la necesidad interna de dar un giro hacia otro modelo organizacional para realizar actividad empresarial; ello está llevando a otro proceso de planificación, que implica nuevos estatutos, manual de organización y funciones, reglamento interno, plan estratégico y un código de comportamiento ético de sus asociados. Si antes vivir estos procesos han sido exigencias externas, ahora son demandas internas para poder definir su cultura organizacional. Al respecto César Zamora manifiesta.

“Estamos ante la necesidad urgente de cambio, ello implica apostar ya no por ser eternos captadores de donaciones; sino que debemos preocuparnos por despegar... es necesario ser una organización que realiza actividad empresarial”

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

La APROFZEL, 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 como lo es la producción y comercialización de aguaymanto como fruta fresca; pues esperan seguir capacitándose en temas de articulación comercial y generación de valor agregado para su producción.

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 mercados importantes para su producto.

Las nuevas acciones a implementar están por el lado de la creación de su cooperativa de servicios múltiples, que no solamente les permita comprar insumos para los socios y vender la producción de sus asociados, sino que puedan brindar servicios de acopio y comercialización, así como asistencia técnica especializada a no asociados.

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, así como fuera de este y generar sinergias entre 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 y del país.

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, el señor Luis Ortiz ha manifestado



“Es importante tener un mayor relacionamiento con otras entidades e instituciones, no solo pensando en el apoyo económico que podamos recibir, sino en el apoyo técnico y para tener más entidades con las cuales nos relacionemos y apoyen en nuestro posicionamiento”

V. ACCIONES QUE GARANTIZARÁN LA SOSTENIBILIDAD DE LA

5.1. Compromisos que deben asumir los Asociados.

Considerando que los asociados de La APROHZEL, productores de aguaymanto y que en su mayoría sólo se dedican a esta actividad, les corresponde asumir compromisos frontales en esta experiencia asociativa.

Así, el compromiso de los asociados para su consolidación, deben radicar en:

- Participar activamente en las asambleas y eventos convocados por la organización 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 su continuidad
- Apoyar la elaboración de planes operativos y proyectos para gestionarlos ante diferentes entidades de cooperación.
- Construir mecanismos de negociación directa con el Gobierno Local y Regional
- Dar el salto hacia la formación de su cooperativa de servicios múltiples.



Guido Araujo nos lleva a la reflexión indicándonos sobre el particular:

“La organizaciones y las personas, siempre aspiramos algo más, ...es decir queremos avanzar, pero al mismo tiempo no todos estamos comprometidos con ello; por eso el compromiso en una organización no es del presidente o de la junta directiva, solamente... debe ser de todos”

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 APROFHZEL 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 resolutive, acompañados siempre por sus consultores temáticos.

Para afianzar la capacidad de gestión de la junta directiva y asociados de la APROFHZEL, 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 APROFHZEL, 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 a dinamizar 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 APROFHZEL 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 APROFHZEL es reconocida por su actividad económica en la producción de aguaymanto de calidad para consumo como fruta fresca; y como tal debe constituirse en una organización que responde a las expectativas poblacionales, cohesionando, educando, formando a sus asociados y recibiendo nuevos asociados; convirtiéndose 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 APROFHZEL son de mayor alcance que los objetivos de su proyecto con el Fondo PorAmérica; 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 embargo, 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 APROFHZEL, 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 APROFHZEL ha sido el Fondo PorAmérica, la pregunta es **¿al concluir su convenio, ya no hay opciones de continuidad?**. La respuesta es que SI HAY. Pues, depende de su capacidad propositiva para articularse con, Procompite, Produce, Sierra Exportadora, la Cámara de Comercio y Producción.

VI. PRINCIPALES APRENDIZAJES CON LA APROFHZEL.

6.1. Logros alcanzados:

- Una organización con 15 asociados que va consolidándose de manera sostenible a partir de su proyecto de generación de ingresos.
- APROFHZEL ha mejorado su capacidad de gestión interna y de negociación con sus proveedores y compradores.
- APROFHZEL conoce el negocio del aguaymanto y ha mostrado un crecimiento y organización de su oferta, de acuerdo los requerimientos y necesidades del mercado.
- Se han logrado instalar 2.9 nuevas hectáreas de aguaymanto con el proyecto; pasando de 6.1 has a 9 has en la organización.
- Se ha logrado asegurar una oferta semanal de 2 toneladas métricas de aguaymanto.
- Se cuenta con 4.0 has en producción permanente; que les ha significado a la actualidad la producción de 82,000 kilogramos de fruta fresca.
- La ventas mensuales de aguaymanto a la actualidad, han estado en el orden de los US\$ 36,390.00
- El cálculo de producción es que se alcanzará 33 toneladas por hectárea durante 9 meses de producción continua.
- Se cuenta con un mercado extra regional asegurado en la ciudad de Lima - Perú; vendiendo su producción como fruta fresca.
- Los miembros de la APROFHZEL han mejorado el nivel de ingresos mensuales por la venta de aguaymanto pasando de US\$ 150.00 durante el primer semestre 2011 de a US\$ 404.00 promedio mensuales durante el primer semestre 2013.
- A partir del quinto mes de instalado el aguaymanto e iniciada la producción, han generado en total 19 empleos permanentes producto de la cantidad de jornales que se genera durante la cosecha por ser esta, un proceso de recojo manual.
- Se ha alcanzado solvencia moral y profesional de cada uno de los socios de la APROFHZEL; mostrándose en la selección y clasificación de su fruta.
- Se ha generado innovación y compromiso en el trabajo de cada uno de los socios de la APROFHZEL.
- Existe capacidad para incrementar la cantidad de áreas cultivables por cada socio con inversión propia. Lo que demuestra perspectiva de sostenibilidad.



6.2. Errores o Factores Limitantes.




- Existen diferentes grados de compromiso entre los asociados; un factor influyente ha sido el contexto socio político vivido en Celendín y Cajamarca, durante la implementación de la experiencia con el proyecto.
- La Asociación La APROFHZEL, 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.
- Débil fortalecimiento Organizacional. La información generada por los líderes no es oportuna en la toma de decisiones. Ello se debe además a la insuficiente planificación estratégica.
- La organización aún no cuenta con un registro detallado sobre su actividad económica, asociados, y demás aspectos empresariales lo que dificulta la toma de decisiones y ejecución de procesos.
- El equipo de trabajo de la organización muy reducido, lo que dificulta la consolidación de procesos.
- La APROFHZEL no cuenta con herramientas y/o instrumentos para organizar su información empresarial y si tiene algunos, no los utiliza de manera óptima. No existen registros de adquisiciones, inventarios y ventas de manera corporativa
- Lento proceso de seguimiento y reporte de actividades y rendición de cuentas sobre lo actuado en la organización.
- La APROFHZEL No cuentan con registro sanitario lo que dificulta las ventas. Asimismo el manejo corporativo de registros de producción registra insuficiente para responder oportunamente a necesidades de información
- La APROFHZEL se ha generado un sistema de dependencia al no haber diversificado su patrón de cultivo con otros frutales nativos con potencial de mercado. A ello se suma el escaso acceso a insumos agrícolas de calidad que garanticen un mejor proceso de innovación tecnológica.
- La APROFHZEL no cuenta con contratos comerciales bien definidos (responsabilidades, precios, tiempos de entrega); al mismo tiempo que muestra dificultades para abrirse nuevos mercados o identificar mercados para nuevos productos.

- La APROFHZEL no tiene claramente caracterizados a sus clientes y tampoco realiza acciones de seguimiento a los mismos; lo que no les permite generar estrategias de mercadeo y comercialización.
- Es persistente el mecanismo de venta no corporativa, ello porque no se cuenta con un adecuado sistema de acopio, que les permita estandarizar sus procesos de selección de producción y de negociación con compradores; este hecho también está limitando a identificar una marca del producto.

6.3. A Manera de Conclusiones.

- Es evidente la necesidad de fortalecer la asociatividad en las organizaciones de base como la APROFHZEL, 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. Pues los asociados no solo deben esperar de la organización, lo más importante es cómo aportan ellos al crecimiento de su organización.
 - Es necesario establecer vínculos de comunicación y trabajo concertado entre la APROFHZEL 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 APROFHZEL, este es un proceso lento, no obstante han un convencimiento en sus asociados sobre la necesidad de disminuir la dependencia, hacia su auto sostenibilidad.
 - La APROFHZEL, debería pensar no solamente en trabajar para sí misma, sino por el tiempo que tiene, debe pensar en aportar a su territorio, en la perspectiva de ser actor clave para el proceso de desarrollo local.
 - Se han constatado fuertes limitaciones en los aspectos empresariales y comerciales de la APROFHZEL, de allí que se ha iniciado a trabajar el proceso de reconversión organizacional hacia el modelo cooperativo en la perspectiva de realizar actividad empresarial.

- Paulatinamente se han generado mayores compromisos entre los asociados, asimismo la mayor identificación con su actividad productiva, sin embargo la APROFHZEL debe definir su trabajo con nuevos productos, nuevas líneas productivas y la venta de servicios, para garantizar su permanencia y vigencia en el mundo competitivo de la agricultura y la agroindustria.

6.4. Lecciones Aprendidas

- **Capacidades de la organización:** se ha aprendido que para crecer como organización hay que generar capital social; ello implicó fortalecer la solidaridad, mayor confianza, y respetar normas y acuerdos de la organización. Ahora se planifica, sistematiza los aprendizajes; asimismo se gestiona los recursos con mayor orden y transparencia.
- **Calidad:** Se está logrando homogenizar la calidad del aguaymanto en la APROFHZEL, diferenciándose en el mercado nacional, toda la fruta que se produce se coloca en el mercado de manera seleccionada y clasificada.
- **Volumen del producto:** Aún es limitada, a pesar que hay pedidos de exportación aún no se puede satisfacer la demanda. Ello predispone y anima a los asociados para incrementar aún más sus áreas de cultivo con recursos propios.
- **Acceso y permanencia en el mercado:** El aguaymanto producido por APROFHZEL es diferenciado positivamente; se ha aprendido que el hecho de generar un valor agregado a partir de la selección y clasificación del producto asegura precios diferenciados y la permanencia en el mercado nacional al menos por mayor tiempo.
- **Acceso a recursos financieros:** se ha aprendido que el hecho de acceder a fuentes de financiamiento, contribuye a asumir responsabilidades mayores; asimismo se inyecta capital fresco para fortalecer la organización y tecnificar la producción a fin de hacerla rentable y sostenible.
- **Acompañamiento oportuno y efectivo:** Se ha comprendido que el acompañamiento oportuno en el proceso de empoderamiento de la tecnología, con capacitaciones, fortalecimiento de capacidades en la organización y articulación comercial, es importante para el posicionamiento y la sostenibilidad
- **Manejo de recursos:** el entregar la responsabilidad económica y técnica de la ejecución de su proyecto a la APROFHZEL nos ha permitido generar un ambiente de confianza entre los socios, las instituciones cooperantes y la entidad acompañante.
- **Relación Desarrollo de Base – Proyecto Productivo:** 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.

- **La Corresponsabilidad:** 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; sino se asume responsabilidades y riesgos compartidos.
- **El orden:** 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.
- **Democracia interna:** finalmente se aprendió que la APROFHZEL 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.

- **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 su crecimiento en el nivel meso del desarrollo de base.** Debe implementarse políticas desde la APROFHZEL 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 permitirá incrementar sus ventas y requerir de más trabajadores; en esta perspectiva se propone contar con personal joven principalmente.



- APROFHZEL debería reconocer que no es el único productor en su territorio, por lo que debe realizar un estudio detallado de la oferta de sus competidores y buscar alianza con sus pares locales (Celendín), con la finalidad de estudiar la posibilidad de generar mayor valor agregado a la producción local pasando a la transformación de fruta en sus derivados previo análisis de mercado.
- Resultaría para la APROFHZEL importante tener por ahora que contar con un centro de acopio, para enfrentar de manera más estratégica al mercado, siendo su rol de negociador, para ello se le propone una reingeniería en su estructura organizacional para generar un área comercial o un brazo empresarial.
- Posicionar su producto, generando una marca propia que le permita llegar al mercado sin intermediarios como viene siendo el caso.
- Se requiere una organización mucho más proactiva, que genere corriente de opinión local, mostrando para ello autoridad en el tema de aguaymanto, donde sus socios estén con apertura a compartir sus experiencias, con transparencia. Asimismo abrirse el camino para realizar actividad empresarial corporativa; ello implica el nacimiento de una sociedad cooperativa.
- APROFHZEL debería ser una organización que amplíe su participación, pase de lo estrictamente productiva a un nivel de relacionamiento local, en la perspectiva de participar activamente en las propuestas de desarrollo de su municipio, juntamente con el Gobierno Local.

Parfraseando a César Vallejo, les decimos a los asociados de la APROFHZEL: "... Hay hermanos muchísimo que hacer..."