DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA AGROFORESTAL
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA
AGRONÓMICA, ALIMENTARIA Y DE BIOSISTEMAS

Los Proyectos de Desarrollo Rural como proceso a través de
sus protagonistas: El caso de la Coordinadora de Mujeres
Aymaras (Puno, Perú)

TESIS DOCTORAL

Xavier Negrillo Deza

Ingeniero Agrónomo

Director: Adolfo Cazorla

Doctor Ingeniero Agrónomo, UPM

2018

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	3
AGRADECIMIENTOS	11
RESUMEN	15
ABSTRACT	19
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	23
1. Presentación	27
2. Preguntas de investigación, Hipótesis y Objetivos	29
3. Metodología y estructura del documento.	30
4. Motivación personal	33
5. Referencias	34
CAPÍTULO II. CONTEXTO PLANIFICADOR Y SU EVOLUCIÓN.	37
1. Introducción	41
2. El modelo de Reforma Social	43
2.1. La planificación desde arriba	43
2.2. La planificación como actividad científica	44
2.3. Orientación de los intereses de las políticas	44
2.4. Las personas afectadas no participan en la toma de decisiones	44
2.5. Esquema explicativo del Modelo	45
3. El Modelo de Análisis de Políticas	46
3.1. Planificación desde arriba	46
3.2. Se centra en la toma de decisiones	47
3.3. Separación entre conocimiento experto y decisor	47
3.4. El estudio de los resultados orienta el proceso decisorio	47
3.5. Esquema gráfico del Modelo	48
4. El Modelo de Aprendizaje Social	49
4.1. Es un modelo bidireccional	50
4.2. La planificación se fundamenta en la acción	50
4.3. Las personas afectadas se ven involucradas	51

4.4. El proceso de aprendizaje condiciona la aplicación de las políticas	51
4.5. Esquema gráfico del Modelo	52
5. Aplicación en proyectos	54
5.1. Un proyecto en un entorno de Reforma Social	54
5.1.1. Características bio-físicas y poblacionales	57
5.1.2 Características generales	58
5.1.3. Actores involucrados	60
5.1.4. Práctica planificadora como Reforma Social	61
5.1.5 Caso desde el ámbito de la planificación	63
5.1.6 Proyecto Procesos desarrollados	64
5.1.7 Conclusiones Generales desde el proyecto	70
5.2. Un proyecto de Reforma social, en un contexto planificador de Análisis de Políticas y Aprendizaje Social	73
5.2.1. Características de los modelos aplicados en el proyecto.	74
5.2.2 Características generales del territorio.....	76
5.2.3 Actores involucrados	78
5.2.4 Proyecto RED Rural Pampas	78
5.2.5. Asociación Civil Cuenca Pampas	85
6. Conclusiones.....	91

CAPÍTULO III. LA ESPECIFICIDAD DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL A TRAVÉS DE SU CICLO: LA CLAVE DE LA PARTICIPACIÓN	93
1. Los proyectos y el ciclo en la postmodernidad	98
1.1. El proyecto moderno y su repercusión en Ingeniería: Modelo Blue <i>Print</i>	98
1.2. La reivindicación ecológica	99
1.3. Conocimiento / Acción en la postmodernidad: Elementos de un nuevo proyecto	100
1.4. La especificidad de los proyectos de desarrollo	101
2. Los proyectos y el ciclo en un modelo de Aprendizaje Social: La participación.....	102
2.1. El ciclo del proyecto	102
2.2. Etapas del Proyecto	103
2.2.1. Idea del proyecto	103
2.2.2. Previabilidad	104

2.2.3. Viabilidad	104
2.2.4. Proyecto Definitivo	105
2.2.5. Ejecución	106
2.2.6. Operación y gestión	106
2.2.7. Evaluación Expost	107
2.3. La participación en los proyectos de desarrollo	107
2.4. El modelo de Aprendizaje social	109
2.5. Propuesta al ciclo del proyecto.....	110
3. -Proyecto desde el punto de vista del Ciclo del Proyecto (2008-2010): La Coordinadora de Mujeres Aymaras (Puno. Perú)	112
3.1. Pre inversión	113
3.2. Ejecución del proyecto.....	114
3.2.1 Suproyectos y entregables del Proyecto (2008-2010)	115
3.3. Resultado: Operación y gestión	127
3.4. Evaluación del proyecto.....	128
4. Conclusiones.....	129

CAPÍTULO IV. PROPUESTA METODOLÓGICA: LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL COMO PROCESO	131
1.- Introducción	135
2.- El Estructuralismo Institucional como marco conceptual de la sostenibilidad.	136
2.1. Cuando la Institución clave no es el Estado.....	136
2.2. Cuando el Empresario de la Planificación es la Universidad	137
3. El metamodelo WWP como instrumento operativo: Relación con el Estructuralismo Institucional.	140
3.1. WWP: Principios y valores	140
3.2. WWP: Componentes.....	141
4. Propuesta: El proyecto de desarrollo rural como proceso.....	143
4.1. Las competencias como integración del Estructuralismo Institucional (EI) y el metamodelo WWP	143
4.2. El pluralismo gestionado para aproximarse al desarrollo social	146
4.2.1. El proyecto como proceso a través de un pluralismo gestionado.	146
4.2.2. El desarrollo a través de las competencias.....	148
5. Conclusiones	149

CAPÍTULO V. APLICACIÓN DEL ENFOQUE DEL PROYECTO COMO PROCESO A LA COORDINADORA DE MUJERES AYMARAS..... 151

1. Introducción.....	156
2. Proyectos que ayudan a consolidar el proceso	156
2.1. El proyecto como proceso	156
2.2. Aplicación al proceso	158
3. Resultados en proyectos.....	160
3.1. La Coordinadora de Mujeres Aymaras del 2010 al 2014.....	160
3.2. Sub proyectos y entregables del Proyecto (2010-2014)	160
3.2.1. Desde el punto de vista del componente técnico empresarial.....	160
3.2.2. Desde el punto de vista del componente político contextual.....	170
3.2.3. Desde el punto de vista del componente ético social	180
3.3. Sub proyectos y entregables del Proyecto (2015-2018)	182
3.3.1. Desde el punto de vista del componente técnico empresarial.....	182
3.3.2. Desde el punto de vista del componente político contextual.....	189
3.3.3. Desde el punto de vista del componente ético social.....	201
4. Resumen del periodo 2010-2018 en subproyectos y actividades.....	207
5. Evolución desde las competencias y conclusiones del capítulo	212

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN .. 217

CONCLUSIONES.....	221
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	223

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. 225

ANEXO I..... 235

Datos del proyecto con la Coordinadora de Mujeres Aymaras (CMA)..... 235

ANEXO II,..... 247

Referencias..... 247

ANEXO III, 261

Artículo: 261

“Institutional Structuralism as process to achieve social development : aymaras women’s community project based on the Working With People model in Peru”

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Modelo de Reforma Social	45
Gráfico 2.	Modelo Análisis de Políticas	48
Gráfico 3.	Modelo de Aprendizaje Social	50
Gráfico 4.	Esquema gráfico del Modelo de Aprendizaje Social	52
Gráfico 5.	Área de influencia del proyecto.....	56
Gráfico 6.	Características de las Zonas de Mañazo e Illpa	57
Gráfico 7.	Actores e Instituciones involucrados en el proyecto	59
Gráfico 8.	Proceso metodológico de reducción de la pobreza en las partes alto andinas a través de la producción, procesamiento y comercialización de productos del proyecto.....	60
Gráfico 9.	Esquema de la Planificación de Reforma Social en las áreas alto andinas.....	62
Gráfico 10.	Jerarquía de planificación de la lucha contra la pobreza en la zona alto andina.....	64
Gráfico 11.	Ubicación del departamento de Apurímac y de la provincia de Chincheros.....	77
Gráfico 12.	Detalles de los mapas distritales de Huaccana, Ongoy y Ocobamba	77
Gráfico 13.	Modelo de Reforma Social en el RED Rural Pampas	80
Gráfico 14.	Modelo de Aprendizaje Social en la Asociación Civil Cuenca Pampas	88
Gráfico 15.	Modelo de Análisis de Políticas en la Asociación Civil Cuenca Pampas	89
Gráfico 16.	"El saber es comprender"	99
Gráfico 17.	Ciclo del proyecto de desarrollo	102
Gráfico 18.	Secuencias del Modelo de Aprendizaje Social	109
Gráfico 19.	Ciclo del proyecto con metodología de consulta en cada etapa	110
Gráfico 20.	Participación de los beneficiarios locales	111
Gráfico 21.	Ciclo del proyecto	112
Gráfico 22.	Ejecución del Proyecto	125
Gráfico 23.	Iniciativa Comunitaria LEADER.....	137
Gráfico 24.	Universidad Transformadora.....	138
Gráfico 25.	Componentes metamodelo WWP	141
Gráfico 26.	Componentes WWP (Cazorla et al, 2013).....	144
Gráfico 27.	Competencias IPMA (2009)	144

Gráfico 28. Modelo integración del autor.....	145
Gráfico 29. Las 46 competencias IPMA	146
Gráfico 30. El proceso.....	147
Gráfico 31. Participación de los protagonistas en cada etapa del ciclo del proyecto	158
Gráfico 32. El proyecto como proceso	159
Gráfico 33. Montos de préstamos entregados por el fondo rotatorio al final del año 2014.....	181
Gráfico 34. Estado de préstamos del fondo rotatorio	204

INDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía 1.	Vista panorámica de Ocobamba.....	82
Fotografía 2.	Local de Uripa de Cuenca Pampas.....	90
Fotografía 3.	Primera reunión con la Comunidad Aymara en Illave, agosto 2007	113
Fotografía 4.	Equipo GESPLAN y la actividad artesanal de la CMA en diciembre de 2007.....	114
Fotografía 5.	Casa Blanca sede de la CMA en Juli.....	116
Fotografía 6.	Maquinaria y mobiliario en la Casa Blanca.....	116
Fotografía 7.	Entrega de premios concurso logotipo y logo seleccionado.....	117
Fotografía 8.	Página web: www.mujeresaymaras.com	117
Fotografía 9.	Equipo GESPLAN y la actividad artesanal de la CMA 2008.....	119
Fotografía 10.	Taller diseño colección con la organización Diseño para el Desarrollo DPD	121
Fotografía 11.	Talleres en las instalaciones del IER, 2009.....	121
Fotografía 12.	Catálogo primera colección de moda	122
Fotografía 13.	Presentación en Lima.....	122
Fotografía 14.	Presentación en Madrid	123
Fotografía 15.	Diseño de nueva colección.....	162
Fotografía 16.	Catálogos colección 2010, 2011, 2012, 2013	162
Fotografía 17.	Talleres de capacitación	164
Fotografía 18.	Mejora del control de calidad.....	165
Fotografía 19.	Mesa de control de calidad y mesa de planchado y vaporizadora	165
Fotografía 20.	Junta Directiva en Arequipa	166
Fotografía 21.	Invitación presentación colección Galería Índigo.....	169
Fotografía 22.	Presentación Índigo 2013.....	169
Fotografía 23.	Presentación Centro Comercial Moda Shopping	170
Fotografía 24.	Presentación de la colección en San Pedro del Pinatar, Murcia	171
Fotografía 25.	Video institucional CMA 2011	172
Fotografía 26.	Video institucional CMA 2013	172
Fotografía 27.	Publicación artículo en la Revista YO DONA.....	173
Fotografía 28.	Tienda de la CMA en Juli	174
Fotografía 29.	Directivas de la CMA en Perumoda 2014.....	175
Fotografía 30.	Presentación Michell 2012, invitada la CMA	177
Fotografía 31.	Visita de Michel y Cia a la CMA, 2013	177
Fotografía 32.	Visita de la CMA a la planta de Art Atlas en Arequipa	178
Fotografía 33.	Visita de la Srta. Jenny Portugal a Juli y Chucuito.....	178
Fotografía 34.	Participación de la CMA en Alpaca Fiesta 2014 en Arequipa	179

Fotografía 35. Catálogo 2015-16.....	182
Fotografía 36. Taller de la séptima colección en 2017	183
Fotografía 37. Catálogo de la séptima colección, 2017/18.....	184
Fotografía 38. Taller de identificación de carencias productivas CITE Camélidos 2016	184
Fotografía 39. Taller de costos Juli, julio 2017	185
Fotografía 40. Producción, control de calidad y preparación de envío de pedidos en la sede de la CMA.....	188
Fotografía 41. Embalaje y preparación de envíos	189
Fotografía 42. Rueda de Negocios Sur Exporta, Cusco 2017	190
Fotografía 43. Rueda de Negocios Comunidad Andina, Arequipa 2018.....	190
Fotografía 44. Visita de la Srta. Fahsbender, Miss Perú 2013 a Chicuito y sesión de fotos	191
Fotografía 45. Stand de la CMA en Promperú.....	192
Fotografía 46. Asistencia a Perúmoda	193
Fotografía 47. Participación en AlpacaFiesta 2016	194
Fotografía 48. Entrega Premio Telefónica "Conectarse para crecer"	195
Fotografía 49. Imagen de postulación al concurso "Conectarse para crecer" de Telefónica	195
Fotografía 50. Video Premio "Conectarse para crecer"	196
Fotografía 51. Presentación colección 2017 en la UNMSM de Lima.....	197
Fotografía 52. Nota de prensa del desfile en la UNMSM, 2017.....	198
Fotografía 53. Presentación colección 2016 en Madrid	199
Fotografía 54. Presentación de la colección 2017 en Madrid	200
Fotografía 55. Presentación en San Pedro del Pinatar, Murcia, 2017	200
Fotografía 56. Conferencia en la Escuela de Organización Industrial, EOI, diciembre 2017	201
Fotografía 57. Talle3r en Huancané, 2015.....	202
Fotografía 58. Fanpage de la CMA	203
Fotografía 59. Taller de alimentación en Juli	205
Fotografía 60. Taller de alimentación en Huancané.....	205
Fotografía 61. Grupo de Apurímac, 2016	206
Fotografía 63. Grupo de Cusco, 2017	206

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por formarme y apoyarme siempre en todo momento.

A Narda por su comprensión y ayuda en este sueño que comenzó hace tanto.

A mis hijos por ser la motivación de superación constante.

A las integrantes de la Coordinadora de Mujeres Aymaras, por compartir un poco de su vida conmigo.

A Adolfo por su acompañamiento, guía y soporte a lo largo de todos estos años.

A todos los compañeros y colegas del GESPLAN, por su inestimable ayuda y consejo.

Muchas gracias a todos.

RESUMEN

Resumen.

El concepto de proyecto ha tenido un recorrido intelectual y práctico importante en las últimas décadas al que no ha sido ajeno el proyecto de ingeniería como concepto guía e instrumento transformador de la realidad. Sin embargo, los proyectos de desarrollo rural se han entendido como una prolongación de los proyectos de ingeniería tanto en la teoría como en la práctica.

En esta investigación se aborda, en el capítulo II a través de una amplia experiencia profesional y un enlace intelectual con las líneas mundiales de investigación, una crítica constructiva y se concluye con una primera aportación: La relación del proyecto de desarrollo rural con su entorno planificador justificándose como el modelo de Aprendizaje Social es el más completo en este contexto.

A partir de allí, se avanza en el capítulo III en cómo debería plantearse el ciclo del proyecto de desarrollo rural con un planteamiento integrado enriquecedor al considerar, como instrumento clave la opinión de la población afectada como protagonista.

El capítulo IV se enriquece con una nueva aportación del metamodelo *Working With People* dada su enorme potencialidad de desarrollo, con una propuesta conceptual obtenida del proceso de análisis vinculado a cómo una institución, en este caso la universidad, puede ayudar a dar sostenibilidad a los proyectos de desarrollo, basados en el Estructuralismo Institucional.

En el capítulo V se presenta como un desarrollo intelectual la propuesta del proyecto de desarrollo rural como proceso y su retroalimentación interna en función de los objetivos de los desarrollos previos de proyectos ya finalizados. Su aplicación al proyecto de desarrollo rural con La Coordinadora de Mujeres Aymaras durante 10 años permite afirmar sin exageración el paradigma emergente que presenta esta tesis.

ABSTRACT

Abstract

The concept of Project has had an important evolution from an intellectual and practical view in the last decades, to which the concept of engineering project, as a tool to change reality, has not been alien. Besides, rural development projects had been understood as an enhancement of engineering projects, both, in theory and practice.

Through an extensive professional experience and an intellectual connection with the global research lines, this research addresses, in chapter II , a constructive criticism. And concludes a first contribution: the relationship of rural development projects with their planning environment demonstrates how the Social Learning model is the most complete in this context.

From there, chapter III is devoted to the way in which the rural development cycle should be considered to implement an enriching and integrated approach that takes into account, as a key instrument, the affected population.

Chapter IV provides a new contribution: Working with People model has an important potentiality to development, and gives conceptual coverage to the proposal obtained in the process of analysis. Also linked to the idea of how an institution, in this case the university can help to give sustainability to development projects, based on institutional structuralism.

Chapter V includes, as a consistent intellectual improvement, the proposal of a rural development project as a process, together with its internal feedback, based on the goals of previous already finished projects.

Its application to the rural development Project "La Coordinadora de Mujeres Aymaras" along 10 years enables to affirm, without exaggeration, the emerging paradigm that this thesis presents.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Contenido

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	23
1. Presentación.....	27
2. Preguntas de investigación, Hipótesis y Objetivos.....	29
3. Metodología y estructura del documento.	30
4. Motivación personal	33
5. Referencias	34

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

1. Presentación.

Esta investigación comienza en el año 2009, cuando me interesé por la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo desde el nuevo enfoque que había incorporado intelectualmente, un tiempo antes, al completar mis estudios de Máster en Planificación en la Universidad Politécnica de Madrid. Al contrastar lo aprendido con lo que veía en ese momento en Puno (Perú), pude percibir que esos modelos aprendidos en el aula me dotaban de una buena base científica para analizar como el modelo imperante en esa zona era el de una planificación como Reforma Social (Cazorla et al, 2007). Más adelante al avanzar en mi trabajo en una zona próxima a la descrita reflexioné sobre la planificación como Aprendizaje Social y las posibilidades que se abrían a mis ojos para su posible utilización como metodología en la planificación y gestión de **proyectos de desarrollo**.

Viendo que era posible, me adentré en el enfoque del *Working With People* (Cazorla et al, 2013), metamodelo para el desarrollo de proyectos. Al indagar sobre el mismo, incorpore la idea de la posible modificación del esquema clásico del ciclo del proyecto (Trueba et al, 1986, 1995 y 2011), incluyendo una fase participativa, dentro de cada etapa del ciclo del proyecto. Este enfoque había sido tratado por Quintana et al (1999) en proyectos de desarrollo rural en zonas Leader de la Unión Europea y mi propósito consistía en dar un paso intelectual más: sustituir el tradicional enfoque de **beneficiarios** del proyecto por el de **protagonistas**, pues son parte misma del proyecto y, en los países en desarrollo, percibía este enfoque como una de las causas del éxito y, en su caso, el fracaso de los mismos.

Con esta perspectiva salió a la luz la idea del proyecto como **proceso** con un enfoque enriquecido por modelos y enfoques basados en un desarrollo integral de la persona. En ese camino que fui descubriendo, iba viendo como la idea de un proyecto, con un inicio y un final, se sustituía por otro enfoque en el que el o los proyectos son parte de un proceso que marcan un **camino** de desarrollo. En ese sentido, los proyectos de cooperación al desarrollo, con este enfoque, suponen un caso muy interesante por cuanto su diseño contiene siempre un elevado grado de incertidumbre dependiente de los actores humanos que interactuarán. Este hecho conlleva remarcar, por encima incluso del diseño original, el proceso de desarrollo y su gestión con los actores locales (Negrillo, 2010).

El camino elegido para la ejecución de un proyecto de desarrollo es un elemento determinante en su calidad, puesto que es el propio proceso de desarrollo, apoyado o impulsado, el objetivo inicial de la intervención (Ferrero, 2003; Varela, 2007). Por ello la capacidad de adaptación y flexibilidad de la intervención para adecuarse a los cambios del entorno y fortalecer los procesos, constituyen un aspecto esencial para determinar la calidad y la sostenibilidad de los mismos (Yagüe, Salvo, Prain y Gonzales, 2009).

En la presente investigación se presenta y justifica un enfoque del proyecto de desarrollo rural como proceso, aportando un camino que supera el esquema clásico del ciclo de los proyectos, como aporte de mejora en la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo rural. Para sustentar esta investigación se muestra el proceso de la mejora de capacidades de las artesanas que forman parte de la Coordinadora de Mujeres Aymaras de la Región de Puno, una organización de mujeres que se dedican a la artesanía y que inician un proceso de desarrollo con el fortalecimiento de sus capacidades a través de varios proyectos conectados uno con otro (Sastre, Negrillo, Hernández, 2013). En este proceso de trabajo con el grupo GESPLAN (www.ruraldevelopment.es) de la Universidad Politécnica de Madrid, se van agregando una serie de actores en el camino que ayudan a enriquecer el proceso y fomentan al desarrollo social del territorio a través de un proceso de estructuralismo social (Midgley 2013). Apareciendo nuevas necesidades que luego son solucionadas con nuevos proyectos que ayudan a mejorar la sostenibilidad del proyecto en su evolución permanente.

2. Preguntas de investigación, Hipótesis y Objetivos.

La experiencia acumulada en la gestión de un proyecto de desarrollo, los conocimientos adquiridos tanto en el aula como en las tareas de investigación llevadas a cabo en el marco de la actividad de la Coordinadora de Mujeres Aymaras y la toma de decisiones con ellas compartida a lo largo de una década, me han llevado a plantearme las siguientes preguntas, que constituyen el punto de partida para esta investigación:

- ¿Qué modelos o enfoques de planificación se adaptan mejor a los proyectos de cooperación?
- ¿Cómo es la participación de los protagonistas en el ciclo del proyecto de desarrollo?
- ¿Es posible un nuevo enfoque para el ciclo del proyecto de desarrollo?
- ¿Hay elementos institucionales que puedan ayudar a conseguir una sostenibilidad en el tiempo?
- ¿Qué papel tienen los beneficiarios/protagonistas en los proyectos de desarrollo?

Preguntas que se relacionan con las siguientes hipótesis:

- *Los proyectos de desarrollo rural, son especiales pues trabajan de modo muy directo con personas como protagonistas esenciales y eso les otorga un alto grado de incertidumbre.
- *La participación de los protagonistas, mejora la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo rural.
- *A partir de los avances de Trueba y Morales (2011), es posible la modificación del esquema del ciclo de los proyectos, desarrollando un enfoque de "Proyectos como proceso".
- *Es posible mejorar la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo rural, si es que son vistos como un **proceso** y no aisladamente como un **proyecto**. Es decir, como un camino de desarrollo que no termina con la ejecución y evaluación ex-post del proyecto: una serie de proyectos que relacionados entre sí pueden responder mejor a los problemas, oportunidades o necesidades que se van dando en el transcurso del tiempo.

Y que conducen al establecimiento del siguiente objetivo de investigación:

Propuesta de un nuevo enfoque para la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo rural, viendo el proyecto como proceso y contrastarlo con su aplicación a un caso en comunidades rurales desarrollado durante diez años.

3. Metodología y estructura del documento.

La metodología de la investigación se concentra en la deducción inductiva tras hacer una revisión bibliográfica del enfoque *Working With People*, de los modelos de planificación y del ciclo del proyecto; se procede a un análisis de lo revisado, y una propuesta en base a los resultados obtenidos en la aplicación práctica.

A partir del análisis de la realidad concreta, de la situación y del análisis de los proyectos de desarrollo rural, donde tuve la oportunidad de trabajar y mi conocimiento de algunas regiones del Perú, así como de la situación de la mujer aymara del altiplano peruano, me permitirá definir un marco conceptual y una propuesta metodológica que se aplica a un caso real.

Para ello se siguen los siguientes pasos metodológicos:

El análisis del estado del arte se realiza desde tres esferas relacionadas y que constituyen los pilares en los que se asienta la investigación: el estado del arte de los modelos de planificación y su correspondencia en proyectos de cooperación; el estado del arte del ciclo de los proyectos; la participación de los protagonistas en las diversas fases del ciclo del proyecto.

La consideración conjunta de las tres dimensiones analizadas – modelos de planificación, ciclo de los proyectos y participación de protagonistas – conduce a modificaciones en el ciclo del proyecto creando su especificidad en desarrollo rural. Modificaciones que, haciendo uso del enfoque *Working with People* se traducen en la propuesta de un modelo de planificación y ejecución de proyectos de desarrollo rural que considere al proyecto como proceso.

El modelo propuesto se aplica y valida en el tiempo en el seno de una asociación de artesanas Aymaras en Puno (Perú) 2008-2017. La aplicación del modelo a un caso real permite la obtención de lecciones de experiencia.

El proceso descrito se plasma en el documento de tesis estructurado en los siguientes capítulos:

Capítulo I.

Este capítulo en que nos encontramos muestra, la introducción, motivación, hipótesis y objetivos de la investigación considerando el hilo conductor que ha tenido el investigador desde que comenzó a hacer la investigación hasta el planteamiento final.

Capítulo II.

Revisión de los modelos de planificación de proyectos (Friedmann, 2006), La Reforma Social, El Análisis de Políticas y el Aprendizaje Social. Luego ver su aplicación a través del análisis de una serie de proyectos de desarrollo en Puno y Apurímac (Andes peruanos) en donde se pueden apreciar las características de los proyectos de desarrollo rural tradicionales desarrollados en el Perú y los caminos desarrollados en diferentes contextos.

Capítulo III.

El capítulo muestra la especificidad de los proyectos de desarrollo a través de su ciclo con la participación de los protagonistas, la mejora de la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo con la participación de los *stakeholders*, en las diferentes fases del ciclo del proyecto de desarrollo.

Capítulo IV.

El capítulo revisa el Metamodelo *Working With People* (WWP) y como su aplicación puede ayudar a incrementar la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo rural. Visto desde del modelo del proyecto como proceso y permite afirmar que el desarrollo de capacidades y la adquisición e identificación de competencias ayuda a la mejora de la sostenibilidad al amparo de una institución como el grupo GESPLAN de la Universidad Politécnica de Madrid que, partiendo de la idea del estructuralismo institucional, ayuda a seguir el proceso, mejorando la sostenibilidad de los proyectos.

Capítulo V.

Se desarrolla la propuesta metodológica que conceptualmente se propuso en el capítulo IV y se aplica a un caso específico con la Coordinadora de Mujeres Aymaras (CMA) y su proceso de desarrollo, a través de proyectos interconectados entre sí que dan lugar a la justificación del proyecto como proceso.

En este capítulo se lleva a cabo un análisis de los resultados obtenidos y una discusión de los mismos

Capítulo VI.

Recoge las conclusiones generales de la investigación, lecciones de experiencia, así como futuras líneas de investigación

El siguiente gráfico muestra el hilo conductor del pensamiento de la tesis a través de sus capítulos.

4. Motivación personal

La motivación personal para el desarrollo de la presente investigación viene de preguntarme qué hace que un proyecto de desarrollo rural sea sostenible y por qué otros no.

Durante el desarrollo de mi actividad profesional he podido ver la ejecución de muchos proyectos de desarrollo rural en el Perú. En diferentes regiones y con diferentes enfoques.

Pude ver proyectos tanto en la costa con aplicación de nuevas tecnologías y conocimientos técnicos ayudaban a desarrollar una zona como la irrigación Majes. Sin embargo, proyectos que se iniciaban podían tener sostenibilidad y otros no.

Luego al conocer la zona de la sierra de mi país pude ver una realidad totalmente distinta en donde el minifundio, las severas condiciones ambientales, la falta de asesoría técnica y los bajos niveles educativos condicionaban seriamente el desarrollo rural de los habitantes de las regiones Cusco y Apurímac, lugares en donde continuaba trabajando. Esto me permitió ver experiencias de proyectos que fueron sostenibles en el tiempo y otras no.

Algunas de ellas debido a la participación de los beneficiarios, implicación que no pude entender en profundidad hasta cursar el Máster y el Doctorado Planificación de Proyectos de Desarrollo Rural y Gestión Sostenible de la Universidad Politécnica de Madrid.

Este ámbito académico me permitió expandir mis conocimientos y conocer las experiencias de otros países, los nuevos enfoques de proyectos de desarrollo rural, como los modelos de planificación en proyectos de desarrollo, el enfoque del Working With People, etc.

Más tarde al comenzar a coordinar el proyecto de fortalecimiento de capacidades de las mujeres aymaras en Puno (mayo, 2008), me permitió poner en práctica muchos de los conocimientos adquiridos. Todo esto al amparo de las líneas de investigación del Grupo de investigación en planificación y gestión sostenible del desarrollo local rural (GESPLAN), promotor del proyecto. La participación en este proyecto me dio la posibilidad de tener un **laboratorio vivo** y poner en práctica los modelos aprendidos y documentar una serie de observaciones llevadas a cabo a través de los años, que me han dado la posibilidad de esbozar un posible método para mejorar la sostenibilidad de proyectos de desarrollo, considerando a los protagonistas del proyecto en el centro de los mismos, teniendo capacidad decisoria en el mismo, y articulando una serie de proyectos, uno detrás de otro, que se erigieron para poder cumplir el fin inicial de los mismos en un modelo que hace mejorar la calidad de vida de las personas y mantiene el impulso para un desarrollo creciente de la comunidad.

5. Referencias

A continuación, se describen los artículos, comunicaciones y capítulos de libro publicados como indicios de calidad de esta investigación:

- a) **PAPER JCR Q-2: *Institucional Structuralism as process to achieve social development: aymaras women´s community project based on the Working With People model in Peru*. 2018. Journal of Sociology and Social Welfare (Capítulo IV).**
- b) **PAPER JCR Q-2: *Sustainability of Rural Development Projects within the Working With People Model: Application to Aymara Women Communities in the Puno Region, Perú*. Cuadernos de Desarrollo Rural, International Journal of Rural Development. Vol 10 N° 70. Colombia, 2013. (Capítulo IV).**
- c) Aprendizaje Social en los proyectos de desarrollo: el caso de la Coordinadora de Mujeres Aymaras en Juli (Puno, Perú). ***Selected Proceedings***. "XIV Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos". 2010. Madrid. España (Capítulo III).
- d) Social Reform in the Andean Region. Puno (Perú). Capítulo 4, del libro "*Planning Experiences in Latin America and Europe*". 2015. Biblioteca básica de Agricultura. Editorial del Colegio de Postgraduados. México (Capítulo II).
- e) Modelos de Planificación participativa en los proyectos de desarrollo: Caso de Cuenca Pampas Apurimac Perú. "XVII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos". 2013. Logroño. España (Capítulo II y Capítulo III).
- f) La participación de los beneficiarios en el ciclo de los proyectos de desarrollo. "XVII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos". 2013. Logroño. España (Capítulo III).
- g) El Aprendizaje Social como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo: La Coordinadora de Mujeres Aymaras. XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos. 2011. Huesca. España (Capítulo II).
- h) Los proyectos de desarrollo rural como proceso: El caso de la Coordinadora de Mujeres Aymaras (Puno, Perú) "XIX Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos". 2015. Granada. España (Capítulo V).

Los artículos, comunicaciones y capítulos de libro publicados como indicios de calidad de esta investigación relacionados con los capítulos de esta tesis.

CAPÍTULO II.

CONTEXTO PLANIFICADOR Y SU EVOLUCIÓN.

Contenido

CAPÍTULO II. CONTEXTO PLANIFICADOR Y SU EVOLUCIÓN.....	37
1. Introducción.....	41
2. El modelo de Reforma Social	43
2.1. La planificación desde arriba	43
2.2. La planificación como actividad científica	44
2.3. Orientación de los intereses de las políticas	44
2.4. Las personas afectadas no participan en la toma de decisiones.....	44
2.5. Esquema explicativo del Modelo	45
3. El Modelo de Análisis de Políticas	46
3.1. Planificación desde arriba	46
3.2. Se centra en la toma de decisiones	47
3.3. Separación entre conocimiento experto y decisor	47
3.4. El estudio de los resultados orienta el proceso decisorio	47
3.5. Esquema gráfico del Modelo.....	48
4. El Modelo de Aprendizaje Social	49
4.1. Es un modelo bidireccional.....	50
4.2. La planificación se fundamenta en la acción.....	50
4.3. Las personas afectadas se ven involucradas	51
4.4. El proceso de aprendizaje condiciona la aplicación de las políticas.....	51
4.5. Esquema gráfico del Modelo.....	52
5. Aplicación en proyectos.....	54
5.1. Un proyecto en un entorno de Reforma Social	54
5.1.1. Características bio-físicas y poblacionales.....	57
5.1.2 Características generales.....	58
5.1.3. Actores involucrados	60
5.1.4. Práctica planificadora como Reforma Social	61
5.1.5 Caso desde el ámbito de la planificación	63
5.1.6 Proyecto Procesos desarrollados	64
5.1.7 Conclusiones Generales desde el proyecto.....	70

5.2. Un proyecto de Reforma social, en un contexto planificador de Análisis de Políticas y Aprendizaje Social	73
5.2.1. Características de los modelos aplicados en el proyecto.	74
5.2.2 Características generales del territorio.....	76
5.2.3 Actores involucrados	78
5.2.4 Proyecto RED Rural Pampas	78
5.2.5. Asociación Civil Cuenca Pampas	85
6. Conclusiones.....	91

CAPÍTULO II

EI CONTEXTO PLANIFICADOR Y SU EVOLUCIÓN

En este capítulo se muestra el inicio del camino al tratar de entender la sostenibilidad en los proyectos de desarrollo rural. En él vemos los diferentes modelos de planificación (Cazorla, 2017) a partir de las tradiciones identificadas por Friedmann. En él veremos el modelo de Reforma Social que es clásico modelo aplicado por gobiernos y organismos de desarrollo (Friedmann, 2006). También es el más utilizado en los ámbitos públicos del desarrollo en el Perú. También veremos el modelo de Análisis de Políticas y Aprendizaje Social, que también podrían usarse en la planificación de proyectos de desarrollo y fueron utilizados en dos proyectos de desarrollo al sur del Perú que ayudaron a comprender el papel de los beneficiarios (Protagonistas) en la sostenibilidad de los mismos.

1. Introducción

Para entender el camino debemos de ver el concepto de Planificación, el cual debe de ser amplio para que pueda cubrir todas las áreas específicas de aplicación de la planificación y a su vez debe de sugerir preguntas de cierto interés para su estudio teórico (Cazorla 2007, Friedmann 2006).

La planificación se suele definir en su formato clásico como: Un plan científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc. (Real Academia Española, 2001, citado en Cazorla 2017).

La planificación está centrada en la búsqueda de soluciones presentes que satisfagan las necesidades futuras que demanda la sociedad. Por tanto, es necesario realizar un planteamiento global del concepto que corresponda a los criterios dentro de su propia epistemología (Cazorla 2017).

Esta planificación está ubicada dentro de las tradiciones de planificación identificadas por Friedmann y los modelos de planificación desarrollados por el grupo GESPLAN de la Universidad Politécnica de Madrid.

Estos modelos a estudiar serán el de Reforma Social, Análisis de Políticas y Aprendizaje social y han sido desarrollados ampliamente en múltiples publicaciones ¹ Aquí sólo se presenta un sintético resumen que de soporte al análisis de los proyectos llevados a cabo

-
- ¹ Cazorla, A, De los Ríos, I, & Yagüe, J. (2013). Trabajando con la gente en los proyectos de desarrollo rural: una conceptualización desde el Aprendizaje Social. Cuadernos de Desarrollo Rural, Bogotá (Colombia). 219-244.
- Cazorla, A. (2006). Planificación para la sostenibilidad. Madrid: Editora de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Universidad Politécnica de Madrid.
- Cazorla, A., De Los Ríos, I., Salvo, M, Lavalle, C. & Yagüe, J. (2017). Desarrollo rural: Modelos de Descentralización y Cohesión Social. La Planificación desde el pensamiento de John Friedmann en un contexto postmoderno. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid.
- Cazorla, A., De Los Ríos, I., & Salvo, M. (2007). Desarrollo rural: Modelos de planificación. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos, Universidad Politécnica de Madrid. Madrid: Ediciones Mundiprensa.
- Cazorla, A., De Los Ríos, I., & Salvo, M. (2013). Working With People (WWP) in rural development projects: A proposal from social learning. Cuadernos de Desarrollo Rural, 10(SPE70), 131-157.
- Cazorla, A., De los Ríos, I., Hernández, D., & Yagüe, J. (2010). Working with people: rural development with aymaras communities of Peru. AgEng, International Conference on Agricultural Engineering. Clermont-Ferrand (France).
- Cazorla, A.; De los Ríos, I.; Díaz-Puente, J. (2005). The Leader community initiative as rural development model: application in the capital region of Spain. Agrociencia, 39 (6), 697-708.
- Negrillo, X. Yagüe, J., Hernández, D. & Sagua, N. (2011). El Aprendizaje social como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo: La Coordinadora de Mujeres Aymaras. 15th International Congress on Project engineering. Huesca. AEIPRO.
- Negrillo, X., Yagüe, J., García, A. & Montes, A. (2010). Aprendizaje social en los proyectos de desarrollo: El caso de la Coordinadora de Mujeres Aymaras en Juli (Puno, Perú). Madrid. Selected proceedings from the 14th International Congress on Project engineering. Madrid. AEIPRO
- Negrillo, X., Yagüe, J.L., Hernández, D., Sagua, N. (2011). El Aprendizaje social como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo: La Coordinadora de Mujeres Aymaras. Huesca. Comunicación del 15th International Congress on Project engineering.
- Negrillo, X., Merino, S, Hernández, D. & Salvo, M. (2013). Modelos de planificación participativa en los proyectos de desarrollo: El caso de Cuenca Pampas en Apurímac Perú. 17th International Congress on Project engineering. Logroño. AEIPRO
- Socio-Economics 38, 429–442.
- Sastre Merino, S. (2014). Desarrollo de capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural. Aplicación a comunidades Aymaras (Doctoral dissertation, Agrónomos).

2. El modelo de Reforma Social

El modelo de Reforma social recoge las tradiciones relacionadas con la planificación innovadora, que son las Ciencias de la Ingeniería, la Sociología, la Economía institucional y el Pragmatismo. Los autores de esta tradición como Keynes, Leontief, Perloff, Tinbergen, Kuznets y Hirschman, se centraron en encontrar vías para institucionalizar la práctica de la planificación y hacer eficaz la acción del estado.

En el modelo de Reforma Social la planificación se percibe como una actividad científica. Se pretende una transformación de la sociedad a través de la orientación de políticas a sus adecuados intereses. Los afectados no participan en la toma de decisiones, la planificación tiene un efecto descendente (Cazorla et al, 2017).

Las cuatro características centrales del modelo son:

- La planificación viene desde arriba.
- La planificación se percibe como una actividad científica.
- Orientación de los intereses de las políticas.
- Los actores involucrados no participan en el proceso de toma de decisiones

Este es el modelo que ha sido ampliamente aplicado al medio rural, en las numerosas ocasiones que el Estado ha intervenido para determinar, dentro de las comunidades rurales, los programas, proyectos e inversiones a implementar para el desarrollo de las comunidades. Es una planificación dirigida, donde no se tiene en consideración la opinión de los afectados pues la toma de decisiones se realiza en los estamentos superiores. Es un modelo que es aplicado en el ámbito de la investigación agraria – CGIAR, NARS- desarrollando acciones que “sirvan para todos en todos los lugares”, basados en la herencia del optimismo científico en donde se piensa que todo puede solucionarse desde la investigación (Cazorla, 2017).

2.1. La planificación desde arriba

La planificación como Reforma Social requiere una estructura jerárquica puesta a disposición de los planificadores, como un medio para poner en práctica sus directrices. Esto coloca a los planificadores a nivel superior con respecto a las personas afectadas. Dentro del modelo puro de Reforma Social esta desigualdad proviene de las razones técnicas, conocimientos técnicos y experiencia de los planificadores.

En la planificación desde arriba la visión de conjunto corresponde solo a los planificadores; el resultado puede contemplar una serie de proyectos y actuaciones independientes que no estén relacionados, pero que sumados constituyan el efecto global pretendido por los planificadores (Cazorla, 2007)

2.2. La planificación como actividad científica

La segunda característica de la Reforma Social hace referencia al concepto de la planificación como una actividad científica, en este caso, el objetivo principal es el de organizar una situación óptima final que produce una mejora de la calidad de vida de las personas de planificación.

El conocimiento de la realidad para los planificadores y la toma de decisiones a favor de uno u otro sentido solo es posible a través de un conocimiento abstracto de la realidad. Este conocimiento tiene su base en el conocimiento experto de los planificadores, que también a través de su experiencia se vuelven las personas más autorizadas a tratar un determinado tema, presuponiendo que son lo óptimos para la orientación de las medidas y la toma de decisiones.

La planificación del modelo se sostenía en el cálculo y el control. La capacidad de cálculo supone a los planificadores la posibilidad de analizar de una manera adecuada los problemas y posibilidades que se plantean a partir de una visión de conjunto que emerge del contexto social en el que se planifica (Cazorla, 2007).

2.3. Orientación de los intereses de las políticas

Lo que pretende el modelo de Reforma Social es reformar la sociedad a través de la orientación de sus políticas hacia los intereses que se consideran adecuados. A través del conocimiento acción con una dirección determinada. A partir del conocimiento experto de los reformadores se puede pasar a la acción.

Así pues, se revela que la tarea principal de La Reforma social es suplir las carencias presentadas por el sistema político para que a través de la planificación se pueda facilitar la "Puesta en práctica del interés general". Para lo cual los planificadores deben de estar dentro del sistema de toma de decisiones y lograr que sus proposiciones sean aceptadas. Para lo cual es necesario un sistema burocrático de enfoque de arriba abajo.

Esta necesidad de promover cambios estructurales para garantizar el conceso social, no siempre se produce (Cazorla,2007).

2.4. Las personas afectadas no participan en la toma de decisiones

Para el modelo de Reforma Social los resultados del conocimiento científico aplicado a la planificación deben de tener efectos beneficiosos para la sociedad, pues su fin es la consecución del bien común a través de las reformas efectuadas (Banfield y Wilson, 1963). Por ello se parte de la afirmación de que todas las personas afectadas van a estar de acuerdo con la premisa, pues con el tiempo serán beneficiarios del bien común.

Para esto se debe de capacitar a la población afectada para que llegue a comprender la bondad de lo que se les propone (Cazorla, 2007).

Los reformadores sociales no presentan objeción al ignorar las opiniones de las personas afectadas, porque el supremo objetivo que persiguen justifica esta omisión y en cualquier caso consideran que dada la bondad de sus pretensiones no existe objeción posible, por lo que inevitablemente, las personas las personas afectadas estarán de acuerdo con sus decisiones.

2.5. Esquema explicativo del Modelo

En el gráfico se ve como el planificador parte de un conocimiento experto de la sociedad, representando a través de una flecha que sale de aquel y llega a esta, como medio para indicar que el conocimiento nace de los propios planificadores.

También se representa la aportación de la razón técnica que la segunda vía con la que cuentan los planificadores para realizar su aproximación experta a la realidad. Para lo cual los planificadores usan la estructura burocrática de la sociedad que está representada en la forma piramidal Cazorla ,2007).

Gráfico 1. Modelo de Reforma Social

Fuente: Cazorla 2007.

3. El Modelo de Análisis de Políticas

El modelo de planificación como análisis de políticas surge en la segunda mitad del siglo XX, como resultado de la aplicación de nuevos métodos analíticos al proceso de toma de decisiones. Aplicando razones técnicas a los procesos de decisión que anteriormente estaban basados en razones subjetivas (Cazorla et al, 2007).

El Modelo de Análisis de Políticas defiende el uso de teorías científicas y técnicas matemáticas para encontrar las mejores soluciones (Cazorla,2017).

El modelo de planificación es un modelo de planificación que viene desde arriba (*Top down*), en el que los dirigentes y sus asesores toman las decisiones independientemente de las personas o ámbitos que se vayan a ser afectados por ellas. Aunque se analizan los recursos del territorio en donde se actúa.

Así mismo comparte con el modelo de Reforma Social el uso de la razón técnica para orientar la toma de decisiones mediante la anticipación de resultados. En este sentido el modelo es de corte modernista, puesto que la razón técnica pretende otear el futuro desde el presente (Cazorla, 2007). Defiende el uso de teorías científicas y técnicas matemáticas para identificar las mejores soluciones (Salvo y Yagüe 2017).

Este modelo viene siendo ampliamente utilizado en los proyectos de desarrollo en los países emergentes. Su principal defecto, observado en numerosas ocasiones y en multitud de proyectos, radica en que los planificadores asumen un papel protagonista tanto del pensamiento como de la acción, sin que medie un proceso de comunicación adecuado entre ellos y los beneficiarios (Cazorla, 2017).

El modelo tiene las siguientes características:

- Planificación desde Arriba
- Se centra en la toma de decisiones
- Separación entre conocimiento experto y decisión.
- El estudio de los resultados orienta el proceso decisorio.

3.1. Planificación desde arriba

En este modelo los dirigentes y sus asesores toman independientemente de las personas o ámbitos que van a ser afectados por la aplicación de un proyecto.

Es un modelo de corte modernista que se basa en la aplicación de las razones técnicas. Planificación planteada dentro de una sociedad jerarquizada.

Esta concepción lleva una consideración de la planificación vinculada a una sociedad jerarquizada, tanto en el ámbito público como en el privado. Supone un proceso directivo, por lo que, en principio, el planificador dentro de una estructura burocrática

desde la que se emitirán unas ordenes que, una vez implementadas mediante un proceso de información darán lugar a unas acciones con unos resultados observables y que pueda ser evaluados (Cazorla, 2007).

3.2. Se centra en la toma de decisiones

El modelo ofrece un respaldo técnico al proceso de toma de decisiones, el que deja de depender de características subjetivas. Sin embargo, sus planteamientos parten de unas variables básicas previamente establecidas con arreglo a unos criterios dados. Luego entran una cantidad de técnicas analíticas, fundamentadas en sólidos desarrollos científicos y ayudados por procesamiento de datos, dando lugar a unos resultados.

Los esfuerzos del Análisis de Políticas se centran en establecer los procesos analíticos adecuados, de forma que no se produzcan errores en la interpretación relacionada de los datos.

Se le da más importancia al componente cognitivo de la planificación, frente a la acción. Según este modelo, la clave del éxito de la planificación está en que las decisiones se tomen con arreglo a procesos lógicos, bien constituidos, más que en la adecuada implementación de esos procesos (Cazorla, 2007).

3.3. Separación entre conocimiento experto y decisor

El modelo parte de separar el proceso analítico de la decisión propiamente dicha. La experiencia ha demostrado que el tratamiento científico de los procesos de toma de decisiones no puede aportar soluciones suficientemente precisas en el campo de la "ingeniería social", puesto que los problemas que enfrenta son diferentes del que la "Ingeniería clásica", trata (Cazorla et al, 2007).

El Análisis de Políticas como ciencia analítica resulta de alcance limitado en el campo de la planificación. Los métodos analíticos sólo pueden ofrecer unas orientaciones de las decisiones finales, puesto que parten de unas premisas cuyo origen último parte siempre de consideraciones subjetivas.

En el mencionado modelo, el planificador asume un proceso decisorio similar al de La Reforma Social, pero con la gran salvedad de que no cuenta con la única premisa de su conocimiento experto, sino que parte con la ayuda de complejos y contrastados métodos analíticos para la toma de decisiones (Cazorla, 2007).

3.4. El estudio de los resultados orienta el proceso decisorio

La orientación de los resultados está en función de los resultados del proceso analítico. Pudiendo darse que se produzca un resultado no previsto inicialmente por el equipo planificador, pero que fuera consecuencia de encontrar razones técnicas que lleven al

cambio de esa decisión. Este cambio tiene que estar amparado en un sistemático proceso analítico.

3.5. Esquema gráfico del Modelo

En el esquema se puede ver que el origen es la facultad de decisión de un determinado núcleo político. Como medio para orientar su decisión este núcleo plantea una serie de cuestiones a un equipo de expertos en la materia. Estos expertos emiten una recomendación al planteamiento.

En una segunda etapa, el núcleo político opera de una manera autónoma en función de la información recibida y de la propia, optando por una de las posibles decisiones que se planteen.

Luego la decisión adoptada se pone en marcha mediante la estructura burocrática propia de la organización política existente en el sistema de relaciones sociales vigente a través de las correspondientes órdenes.

Los resultados finales se incorporan al proceso de Análisis de Políticas, aportando información adicional para procesos decisorios posteriores (Cazorla et al 2007).

Gráfico 2 Modelo Análisis de Políticas

Fuente: Cazorla 2007

4. El Modelo de Aprendizaje Social

El concepto de Aprendizaje Social aparece en la literatura internacional como un modelo para desarrollar un concepto de Planificación alternativo a los modelos de Planificación existentes en el ámbito público. La idea desarrollada por Friedmann propone a la sociedad a través de su libro *"Retracking America: A theory of transactive Planning"*, En el proponía un nuevo sistema que vendría a reemplazar el modelo en quiebra que la sociedad americana post industrial. Su crítica a la planificación asignativa, vigente en ese momento, que se ocupaba de la distribución central de una serie de recursos escasos entre las diferentes personas, pasaría a ser sustituido por una planificación innovadora de gestión, con un elemento clave, la relación personal que debe existir entre experto y cliente (Cazorla, 2007).

Los procesos de una Planificación como Aprendizaje Social funcionan con el supuesto central de que todo aprendizaje efectivo proviene de la experiencia de cambio de la realidad. La población afectada por un proyecto participa activamente en la planificación, mediante sus propios comportamientos, actitudes y valores que generan acciones encaminadas a integrar el conocimiento experimentado (Hulme, 1989) de la población afectada, junto con el conocimiento experto del Planificador proporcionando un aprendizaje mutuo (Argyrisy Shön, 1978).

En el modelo de planificación como Aprendizaje Social, la planificación es algo resultante del proceso de aprendizaje desarrollado (Friedmann, 2002)

Este modelo posee ciertas características que pueden identificar al Aprendizaje social desarrollado por (Cazorla et al 2007) a partir de (Friedmann 2002):

- Es un modelo bidireccional.
- La planificación se fundamenta en la acción.
- Las personas afectadas se ven involucradas.
- El proceso de aprendizaje condiciona la aplicación de políticas.
- Es bidireccional por que se produce un aprendizaje mutuo entre los planificadores y la población afectada (Friedmann, 2002). En este modelo se observan continuos diálogos entre los beneficiarios y los planificadores (Cazorla, et al, 2007).

Para el modelo, el sistema nacía con acción y terminaba con acción ya que se originaban nuevas tareas de la resolución de una tarea. En la que participaban tanto los planificadores como los beneficiarios quienes aportaban sus conocimientos expertos para dar lugar a un nuevo conocimiento, experimentado; validado en la realidad

4.1. Es un modelo bidireccional

El aprendizaje social no es directivo sino que se produce un aprendizaje mutuo tanto de la población afectada, como de los planificadores. Este modelo no usa una visión descendente sino una ascendente de abajo a arriba (Friedmann, 2002), por lo que el modelo es bidireccional.

En este modelo se aprecian continuos diálogos entre la población beneficiaria y los planificadores. En el modelo hay flexibilidad para modificar las propuestas iniciales, las cuales pueden variar en función de las modificaciones que surjan del dialogo. (Cazorla y De los Ríos, 2007).

Gráfico 3. Modelo de Aprendizaje Social

Fuente: Desarrollo Rural "Modelos de Planificación", 2007

4.2. La planificación se fundamenta en la acción

El sistema nacía de la acción y terminaba con acción. El conocimiento del planificador de aprendizaje social no sólo debe de ser un conocimiento experto sino también experimentado, para que pueda considerarse un conocimiento completo. Para llegar a eso debe de ser un proceso dinámico que esté en continuo enriquecimiento mediante el dialogo con la población afectada. Así mismo esta pasa a convertirse en protagonista, puesto que a través de la acción va colaborando en el proceso de planificación resultante. (Cazorla et al, 2007).

Friedmann descubre que la principal tarea de la planificación es "El aprendizaje mutuo", por encima de la elaboración de planes previos a las acciones.

Este aprendizaje no se puede lograr de una manera pasiva, sino que es necesaria una actividad de contante acercamiento entre la población para que se den las "transacciones" de conocimientos y se produzca dicho aprendizaje mutuo. Friedmann llamo a ese estilo de planificación transactiva y lo vinculo directamente al modelo de aprendizaje social (Friedmann, 2002).

4.3. Las personas afectadas se ven involucradas

El modelo de Aprendizaje social no puede darse sin la participación de la población afectada. En el modelo de Aprendizaje social, los beneficiarios participan aportando su conocimiento y en general hay un aporte en un proceso de aprendizaje mutuo entre beneficiarios y equipo técnico que le da un mayor valor y cercanía a la realidad a lo planificado.

La participación de la población debe de estar presente en cada una de las etapas del proceso de desarrollo. El conocimiento de la realidad no se debe de hacer sobre las personas sino con las personas. La tendencia a involucrar a la comunidad en el proceso de detección de sus problemas ha dado lugar a lo que se llama "Investigación participativa" (Espinoza, 1983). Akhoffs afirma que "un desarrollo eficaz debe ser participativo" (Akhoffs, 1984). Para esta participación la acción se presenta como condición imprescindible.

4.4. El proceso de aprendizaje condiciona la aplicación de las políticas

El indicador de la aplicación del modelo implica que fruto de la participación, debe de plasmarse en la planificación futura, en la aplicación de políticas. El uso de este modelo influye en las estructuras políticas de la organización social, condicionando la aplicación de las decisiones que emanan de la organización política por la que se rigen (Cazorla, 2007).

En el modelo de aprendizaje Social, la planificación es resultante del proceso de aprendizaje desarrollado (Friedman 2002, Cazorla 2007).

4.5. Esquema gráfico del Modelo

En el siguiente esquema se explica el modelo de Aprendizaje social.

Gráfico 4. Esquema gráfico del Modelo de Aprendizaje Social

Fuente: Cazorla 2007

Hay una interacción constante entre el núcleo político responsable de la planificación. La comunicación es constante entre los planificadores y los beneficiarios del proyecto. El tamaño de los círculos tanto del núcleo político como de los beneficiarios (población afectada), muestra cómo se va transfiriendo la responsabilidad desde los que dinamizan el proceso a los beneficiarios. A medida que se genera el proceso de aprendizaje, la población se va convirtiendo en gestora de su propia planificación en colaboración con los planificadores aportando su conocimiento experimentado y discutiendo de igual a igual con ellos.

Los planificadores aparecen dentro de la flecha ascendente que representa el proceso de planificación, puesto que su función es gestionar el proceso.

Las flechas negras representan el proceso de retroalimentación de la información a través de una continua ida y vuelta entre los grupos implicados (Cazorla et al 2007).

Como hemos visto hay una investigación que ha venido desarrollándose en planificación de proyectos. Diferentes autores han estudiado la planificación desde las tradiciones de planificación hasta los modelos de planificación. Autores como Friedmann, Cazorla, De Los Ríos, Salvo, Yagüe, etc han aportado mucho a entender mejor la planificación.

La planificación de proyectos de desarrollo rural se puede ubicar dentro de alguno de estos modelos y en el Perú se ve que la mayoría de proyectos de desarrollo se pueden ubicar dentro del modelo de Reforma Social. Sin embargo, hay algunos proyectos que también pueden encajar dentro del modelo de Análisis de Políticas y en menor medida del de Aprendizaje Social.

En la siguiente parte vemos como son aplicados los modelos de Reforma Social, Análisis de Políticas y Aprendizaje Social en dos proyectos en los andes del Perú en ellos podemos ver como se utilizan uno o varios modelos en un mismo proyecto y ver como la sostenibilidad de los mismos varía de acuerdo al modelo utilizado en sus diferentes procesos de desarrollo.

5. Aplicación en proyectos

La pobreza en el área rural del Perú es de naturaleza estructural y afecta especialmente a los pobladores de las zonas rurales. Es en este contexto que muchos proyectos de desarrollo han sido aplicados con resultados disímiles.

En la parte anterior vimos, en síntesis, los elementos más diferenciadores de los modelos de planificación; en esta parte veremos cómo diferentes proyectos se han desarrollado en estos modelos.

5.1. Un proyecto en un entorno de Reforma Social

El proyecto analizado encaja en el modelo de Reforma Social. El proyecto de "Reducción de la Pobreza en los Altos Andes a través de la Transformación y Comercialización de Productos Agropecuarios" fue desarrollado en el altiplano de Puno, por el CIP², El Centro Internacional de Investigación los Recursos Naturales y Medio Ambiente (CIRNMA), y el Instituto Nacional de Investigación Agraria INIA-Puno. Este se centraba en el establecimiento de mecanismos tecnológicos que permitan la optimización de los productos con ventajas comparativas para que puedan ser producidas en pequeñas cantidades en el ecosistema del altiplano.

El modelo de Reforma Social es ampliamente aplicado en la investigación agraria CGIAR, NAR'S , desarrollando acciones "que sirvan para todos, en todos los lugares", basados en la herencia del optimismo científico en donde se piensa que todo puede solucionarse desde la investigación (Cazorla et al 2017).

El proyecto era un tradicional de proyecto de desarrollo, pues fue diseñado de arriba a abajo (Top down) por técnicos del CIP y por los organismos aliados del CIP como el Centro Internacional de Investigación los Recursos Naturales y Medio Ambiente (CIRNMA) y el Instituto de Investigación Agraria de Puno (INIA Puno); para su aplicación a beneficiarios del sector rural (protagonistas), se hace de forma no participativa en la planificación del proyecto y que por lo tanto no disponían de capacidad decisoria en las diferentes fases del ciclo del proyecto.

El proyecto muestra el contexto en el que se llevó a cabo: El modelo de planificación de Reforma Social, se utilizó en varias etapas del ciclo del proyecto y al final se procedió con una evaluación participativa. El Centro Internacional de la Papa es una organización internacional dedicada a la investigación agrícola relacionada con raíces y tubérculos y a la gestión de los recursos naturales, en especial a la papa. Es parte del CGIAR, el cual que tiene la responsabilidad de supervisar y evaluar la calidad de los resultados

² El CIP es parte de la red CGIAR (Grupo Consultivo para la Investigación Agrícola Internacional).

científicos del CIP y su relevancia para los objetivos del CGIAR de reducir la pobreza y la conservación de los recursos naturales.

Características del modelo aplicado al proyecto

La explicación de las características del modelo de Reforma Social ha sido detallada en la parte anterior. Ahora nos enfocaremos en la aplicación al proyecto.

a) La planificación viene desde arriba

En este sentido, el proyecto tenía como objetivo modificar estas relaciones a través de guiar a que los productos agropecuarios puedan conseguir condiciones más favorables. En este caso se aplica un enfoque de arriba hacia abajo en la que los resultados de la investigación vienen de experiencias y formación previas que se transfieren, principalmente a través de capacitación, en el que la participación de la población es inicialmente pasiva.

A medida que el proyecto avanzaba, la relación entre los planificadores y la población afectada se vuelve más colaborativa; así el seguimiento y la asistencia sobre el terreno a las actividades innovadoras implementadas están centrados en los campesinos.

b) La planificación se percibe como una actividad científica

El proyecto tiene como objetivo modificar los intereses fundamentales de los campesinos y su producción, se persigue la implementación de innovaciones que supongan la modificación de las prácticas tradicionales con el fin de llevar a cabo otras innovaciones. El mencionado nivel de novedad es variable. En el caso de la fabricación de la tunta (Papa deshidratada tradicionalmente), la sustitución de los procesos de transformación sólo se produce dentro de la idiosincrasia de la cultura local.

c) Orientación de los intereses de las políticas

La orientación de los intereses de las políticas es evidente el uso de las plantas experimentales de transformación de la leche y de yacón (*Smallanthus sonchifolius*), lo que implicaba una demostración sobre la forma en que se deben considerar los nuevos procesos desarrollados para los productores y cómo deben ser considerados positivos.

d) Los actores involucrados no participan en el proceso de toma de decisiones

No se puede decir que las personas afectadas no participaron en el proceso de decisión, de una manera tan rotunda como hace la descripción de la teoría del modelo de Reforma Social. La participación de la población es evidente a medida que los campesinos son los únicos actores responsables de poner en práctica las iniciativas de desarrollo propuestas. Sin embargo, la participación de los campesinos en la planificación y selección de las iniciativas que se aplicarán es escasa o inexistente.

En este caso, un requisito fundamental del modelo de Reforma Social se cumple y es la selección de alternativas, así como el diseño de las acciones que corresponden esencialmente a los planificadores. Sobre la base de sus conocimientos y experiencia previa, llevan a cabo un proceso de planificación de un plan de acción para dar lugar a

proyectos completamente formulados que se presentan a las personas (los grupos objetivo) para su aprobación.

Características generales del territorio

La región Puno se encuentra al sur del Perú en el altiplano, cerca de la frontera con Bolivia. En su territorio se encuentra el lago Titicaca, el lago más alto del mundo.

Puno tiene una superficie de 71,999 km². Es la quinta región más grande y poblada del Perú y la tercera más pobre. Tiene una población de 1,320.075 personas con un índice de desarrollo humano de 0,51 (IDH) de los cuales el 36,7%, 9,5% y 54,8% no tienen acceso a agua, electricidad o servicios sanitarios, respectivamente (INEI 2016).

Las áreas de desarrollo del proyecto fueron en las localidades de Mañazo, Illpa e Ilave, que se encuentran en la zona del lago, en la zona media entre las zonas secas y húmedas de la Puna, a lo largo de una de las principales vías de comunicación de la región.

En el gráfico 1, se puede observar la zona de influencia del proyecto.

Gráfico 5 Área de influencia del proyecto

Provincia de Puno, distrito de Paucarcolla, localidad de Illpa
Provincia de Puno, distrito de Mañazo.

5.1.1. Características bio-físicas y poblacionales

El siguiente gráfico muestra las principales características biofísicas de la zona de la intervención del proyecto. En ambas zonas, es posible indicar el clima como un factor determinante en la producción agrícola. Como se puede ver en el diagrama, la gran variedad de las condiciones climáticas en el año genera un alto riesgo a la producción y provoca el miedo de los productores hacia la tecnología innovadora, manteniendo los métodos tradicionales debido al temor de una posible pérdida de producción.

Gráfico 6 Características de las Zonas de Mañazo e Illpa

Características biofísicas de la zona	Zonas	
	Mañazo	Illpa
Localización y altitud	Mañazo, Puno, 15°48'00", 70°03'60 at 3,926m	Paucarcolla, Puno, 15°10'45", 70°04'25 at 3,880m
Distancia en Km hacia Puno	44 km	24 km
Ríos y tributarios	Conaviri and Quipache, ambos fluyen del río Illpa	Illpa
Zonas ecológicas	Suni and Puna. Trabajo con énfasis en Suni con un clima semi lluvioso/frío	Suni. Muchos campos susceptibles a inundaciones. Clima frío, ventoso, y heladas en la estación seca. Sensación de calor durante el día
Suelo	De color oscuro extura arcillosa, pH moderadamente neutro, buena fertilidad y drenaje	Mayormente de color oscuro, cerca al Titicaca, textura arcillosa, PH moderadamente ácido a neutro, alta fertilidad y drenaje normal
Lluvia	636 mm al año. 75% se produce en la temporada de lluvias (de noviembre a marzo). La estación seca comprende de mayo a agosto y los meses de abril, septiembre y octubre son considerados como transitorios.	649.8 mm/año
Temperatura	8.9 ° C promedio. Varía entre 0 ° C y 15 ° C	7.9 ° C promedio, con un mínimo de -0.6 ° C. Varía a 17 ° C
Principales cultivos	Papa, quinua, habas, cebada y forraje nativo / cultivada	Papa, quinua, cebada, forraje nativo y pastizales cultivados
Ganado	Bovino, alpacas, ovinos	Bovino, ovinos

Fuente: Equipo técnico del proyecto en base a datos del Senami 2016 y MINAG

La temporada de lluvias se produce a partir de octubre a marzo y la estación seca de mayo a agosto, en la que no es posible cultivar; los meses de abril y septiembre se pueden considerar como un período de transición. Dada la dependencia del clima y su severidad, no permite un periodo extensivo de cultivo durante el año, la opción seleccionada por los agricultores es la ganadería, ya que reduce los riesgos asociados con los cambios de temperatura y otros fenómenos climáticos.

5.1.2 Características generales

El proyecto de "Reducción de la Pobreza en los Altos Andes a través de la Transformación y Comercialización de Productos Agropecuarios" fue desarrollado en el altiplano de Puno, por el CIP, El Centro Internacional de Investigación los Recursos Naturales y Medio Ambiente (CIRNMA), y el Instituto Nacional de Investigación Agraria INIA-Puno. Este se centraba en el establecimiento de mecanismos tecnológicos que permitan la optimización de los productos con ventajas comparativas para que puedan ser producidas en pequeñas cantidades en el ecosistema del altiplano.

En un entorno de colaboración, las actividades se llevaron a cabo con el fin de resolver los problemas de la baja producción y rentabilidad causadas por el clima, factores tecnológicos y por las limitaciones de capital. Esta era una prioridad para reforzar los sistemas de producción, mejorar los ingresos y la producción.

La naturaleza del proyecto y de las actividades involucradas se llevaron a cabo en las áreas seleccionadas de: Mañazo, Illpa e Ilave. En estas zonas se desarrollaron las siguientes ideas: la generación y desarrollo de tecnología agrícola, el uso racional de la biodiversidad; la transformación, validación y transferencia de productos agrícolas; y la validación y transferencia de tecnología de bajo costo con una alta probabilidad de que vaya a afectar positivamente la productividad y los ingresos de los sistemas agrícolas, tanto para los productores individuales y empresas agrícolas³.

Los actores involucrados en el proyecto fueron de diferentes niveles y lugares⁴:

- **Internacional:** CGIAR, que actúa con la FAO, el UNPD, el UNEP y el Banco Mundial. CONDESAN, Consorcio para el Desarrollo Sostenible de la Eco región Andina; INIA España, Instituto Nacional de Investigación, Tecnología Agricultura y Alimentación del Ministerio de Ciencia y Tecnología, y uno de los financiadores del CGIAR. La UIDLRS de la UPM, una organización que actúa como evaluador externo del proyecto.
- **Nacional (Lima, Perú):** CIP, uno de los 16 centros del CGIAR; que actúa como el coordinador de la alianza estratégica.

³ Los recursos financieros del proyecto del 2002 al 2005 fueron de \$ US 1,999,000; contribuidos por el INIA España \$ US 900,000 , CIP \$ US 905,000 y INIA- Puno \$US 194,000.

⁴ Existen otras instituciones y proyectos que compartían los objetivos del proyecto: Instituto del proyecto de conservación de Puno, Proyecto INCOPA/ CIP , la ONG de Puno Piwa Andes, La Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión (UNDAC), La asociación de productores y la oficina de Oxapampa (APYEDO).

- **Regional:** El Centro internacional de investigación de los Recursos Naturales para el Medio Ambiente (CIRNMA), en la región de Puno; que actúa como un punto clave de contacto para las personas involucradas en el proyecto; INIA-Perú, Estación Experimental Illpa-Puno del INIA Puno, en el Perú región altiplano (3,850m) y en la región donde se encuentra una planta piloto de transformación de productos del proyecto.
- **Locales:** Comunidades campesinas y asociaciones de Mañazo y Illpa, que agrupan a más de 1000 familias.

Gráfico 7 Actores e Instituciones involucrados en el proyecto

Fuente: Proyecto RPHA

Los objetivos específicos celebrados en el proyecto estaban relacionados con el desarrollo de la producción potencial, la biodiversidad, las restricciones de uso del suelo, la transformación de los productos agrícolas, y la formación y la transferencia de tecnología. Estos se describen como:

- La identificación y el establecimiento de nuevas alternativas de ingresos a través de la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas andinos con ventajas comparativas y potencial de demanda en los mercados locales, regionales e internacionales.
- Contribuir a la conservación de la biodiversidad de los cultivos andinos.
- El establecimiento de mecanismos de asistencia técnica y financiamiento para las pequeñas empresas.
- Generación de valor agregado a través de la transformación de productos agrícolas.
- El entrenamiento de la gente en las pequeñas empresas y las personas clave en el desarrollo de la zona alto-andina.

El siguiente gráfico describe el marco conceptual del proyecto. En el gráfico, los diferentes elementos considerados en los objetivos y acciones que planean cada etapa están representados, así como las relaciones que se pueden establecer entre ellos.

Gráfico 8 Proceso metodológico de reducción de la pobreza en las partes alto andinas a través de la producción, procesamiento y comercialización de productos del proyecto

Fuente: CIP CIRNMA

5.1.3. Actores involucrados

En los proyectos tradicionalmente se consideran tres tipos de actores: el promotor, el equipo de planificación, y las personas afectadas (Trueba y Morales, 2011).

El promotor es el CIP, ya que es la organización que lidera el proyecto y hace que el resto de las instituciones participantes se unan a ella, como: administradores de organismos públicos, universidades, centros de investigación locales e internacionales, ONGs, así como las asociaciones privadas. El proyecto propone la formación de un equipo de planificación que incluye la participación de expertos en diferentes materias para cada una de las acciones de las áreas.

En esta agrupación se ve claramente la aplicación del modelo de Reforma Social, pues un grupo de expertos planifica y ejecuta un proyecto de desarrollo, dirigido a una población afectada que no tiene participación inicial ni tiene capacidad decisoria sobre el proyecto (Cazorla et al 2007).

Las personas involucradas se componían de las familias de campesinos de las comunidades beneficiarias directa o indirectamente en el proyecto. De este modo se pone el énfasis en el grupo objetivo de las familias de campesinos vinculadas a las actividades promovidas. Dentro de este grupo objetivo una diferenciación se puede establecer de acuerdo a cada una de las actividades.

La población objetivo se definía por iniciativa propia de la población en la medida que la decisión de participar en los proyectos correspondía únicamente a las familias campesinas, pero en mayor medida estaba determinada por las condiciones técnicas. Por ejemplo, la participación en las actividades de engorde de ganado semi-intensivo o en la mejora de los pastos dependía en gran medida de las dimensiones de los proyectos y las explotaciones de las familias. Los cálculos económicos realizados en la formulación de los proyectos determinaron en las operaciones, tamaños mínimos que hicieron que las transformaciones adoptadas fueran viables y fueron definidas por los planificadores.

5.1.4. Práctica planificadora como Reforma Social

El proyecto en estudio, por ser un proyecto de acción integral de la parte agropecuaria de una región, incluye numerosos entornos, que en ocasiones no están relacionados entre sí y se realizan actividades muy diferentes. Por ejemplo, la determinación de la diversidad genética que es una de las actividades que planteaba el proyecto tiene poca relación con la transformación y comercialización de la leche, y como la primera actividad mencionada es eminentemente analítica, la segunda está dirigida a promover la participación de los productores agropecuarios.

Pero además de estas diferencias internas, los proyectos son consistentes con una lógica de actuación que determina que sirvan como ejemplo para modelo de descripción de la planificación como Reforma Social, pues presentan todas las características mencionadas anteriormente.

El siguiente gráfico muestra la representación del modelo de Reforma Social adaptado para el estudio del proyecto "Reducción la pobreza en los altos Andes a través de la producción, transformación y comercialización de productos agrícolas".

Gráfico 9 Esquema de la Planificación de Reforma Social en las áreas alto andinas

Fuente: preparado por el autor

La composición multidisciplinaria del equipo de planificación se aprecia a primera vista, coordinando la acción con sus expertos, así como con la participación de numerosas organizaciones e instituciones pertinentes del sector de la agricultura de la zona. El equipo presenta el proyecto y lo pone en práctica primero a través de proyectos de buenas prácticas y demostraciones (parcelas demostrativas y explotaciones modelo); luego a través de una participación gradual de las personas afectadas. Por lo tanto el gráfico de la región de Puno es triangular, e indica que la implementación del modelo de Reforma Social en la sociedad de Puno está creciendo y en muchos casos sigue la estructura de la pirámide, al pasar de los líderes locales al resto de las personas.

El proyecto se convierte en definitiva en diferentes áreas de acción que están representados por los diferentes proyectos. Estos, a pesar de presentar sinergias, se establecen como áreas independientes. De forma transversal, la acción de la evaluación del proyecto aparece en todos ellos, lo que significa devolver información de la región para el equipo de planificación.

El soporte fundamental propuesto por el equipo de planificación de la región es de carácter técnico, viene de los conocimientos científicos y técnicas relacionadas con la experiencia utilizadas por los planificadores; también la contribución del conocimiento

local en algunas acciones es relevante, como es el caso de la transformación de la papa; que no tenía por objeto modificar el conocimiento local, pero si actualizarlo.

5.1.5 Caso desde el ámbito de la planificación

En el ámbito de la planificación hay importancia relativa de los diferentes actores de la sociedad, involucrados en la planificación y ejecución de los proyectos de desarrollo, con un valor diferente de las funciones asumidas por cada uno de ellos.

Por lo tanto, la función principal es asumida por la organización responsable de iniciar el proyecto, el CIP. Es parte del entorno de la administración pública, es decir, el entorno público en un sentido amplio. El CIP y la organización colaboradora asumen el papel de la formulación y administración del desarrollo del proyecto.

En segundo lugar, se encuentra la población local que se analizan con un enfoque doble: en primer lugar, los problemas que sufren, que no son solo la pobreza y en segundo lugar, las acciones de los planificadores que están dirigidas a involucrar a los actores locales en las tareas de mejorar sus condiciones de vida y de lucha contra la pobreza.

Por último, es evidente que las organizaciones privadas y los políticos locales tienen poca relevancia en cuanto a la planificación de procesos pues son meros receptores de la planificación desarrollada.

Al igual que en la descripción del proyecto y de los procesos desarrollados, un claro proceso operativo descendente surge del conocimiento de los expertos del proyecto y alcanza a los agricultores a través de las actividades realizadas por ellos. Se puede conseguir el progreso técnico siguiendo los siguientes pasos:

- Se identifican las necesidades de las comunidades campesinas que movilizan los expertos.
- Desarrollan un procedimiento de actuación utilizando los conocimientos disponibles anteriormente.
- Una propuesta de acción es formulada para la población local.
- La ejecución de las actividades está en manos de los campesinos participantes, pero el equipo de planificación debe decidir previamente el tiempo para comenzar a operar.

Las comunidades campesinas son receptoras de las propuestas de desarrollo concretas formuladas por los planificadores (Enfoque *top /down*), pero que no participan en la toma de decisiones, que llevan propuestas concretas (enfoque *botom/up*).

En el caso del proyecto desarrollado en la zona de Puno, estas acciones se han centrado en las actividades productivas.

Las medidas están programadas y ejecutadas de acuerdo con estudios anteriores. En el caso de microcrédito, los productores deben cumplir con ciertas condiciones mínimas en sus producciones y hatos con el fin de acceder a ellos. Las condiciones mencionadas han sido establecidas por los planificadores de la fase de formulación del proyecto. Pueden ser objeto de modificación, pero siempre de acuerdo con los criterios de los responsables de los equipos

Gráfico 10: Jerarquía de planificación de la lucha contra la pobreza en la zona alto andina

Fuente: En base a Cazorla y de los Ríos 2007

5.1.6 Proyecto Procesos desarrollados

Dos procesos diferenciados se pueden distinguir en el proyecto:

- La formulación y ejecución del proyecto
- La evaluación del proyecto

En términos de la formulación y ejecución del proyecto, los procesos desarrollados están materializados por las actividades que se describen a continuación.

5.1.6.1. Desarrollo productivo

Esta parte corresponde a los primeros objetivos que se describen y tenía una conexión directa con las demás áreas, todas las cuales contribuyen a aumentar el potencial de la

agricultura o establecer una sinergia directa con ella. Esta acción se centraba en el primero de los objetivos del proyecto: " Establecer una demanda potencial y el tipo de productos demandados en los mercados locales e internacionales", para los que se establecieron dos objetivos operativos:

- 1) Aliviar el efecto negativo de la migración a través de la promoción de nuevos recursos agrícolas que generen ingresos alternativos y contribuyan a la reducción de la pobreza.
- 2) Estudiar la viabilidad económica para el desarrollo de productos agrícolas andinos.

Ambos estaban relacionados con la generación de tecnología, para que ésta sea transferida y adoptada por la población local, de manera que permitiera aumentar la producción y los ingresos, que a su vez permitiera a las familias de los agricultores quedarse e invertir en la comunidad rural y contribuir al desarrollo. Sin embargo, esto era imposible si no se tenía acceso al mercado local, regional o internacional; en el que los potenciales consumidores comprarían los productos producidos en el altiplano. Para este fin, era necesario que la producción del altiplano sea competitiva y se posicione en el mercado. No se habían realizado estudios sobre la evaluación del efecto de la tecnología y la migración, por lo que la tecnología de bajo costo podría ser implementada en el altiplano.

Dos componentes productivos principales se identificaron aquí: agricultura y ganadería. Dentro de estos grupos, los estudios se centraron en la identificación de los siguientes productos específicos: la papa, la trucha, quinua, fibra de alpaca, yacón, carne de cordero y alpaca, leche y carne de vacuno.

La producción de papa amarga y dulce se dividió en una recopilación de las variedades del cultivo en la zona de manera que, una evaluación podría llevarse a cabo para descubrir las capacidades de producción del cultivo. Esto implicó pruebas de campo que sirvieron tanto como métodos de evaluación y casos de demostración.

El desarrollo del cultivo se evaluó en pruebas después de diferentes rotaciones de cultivos y bajo ciertas condiciones de fertilización. La aplicación de estas pruebas se llevó a cabo mediante el control en las tierras de cultivo de los agricultores que colaboraron con las pruebas. Los resultados de estas pruebas condujeron a una serie de recomendaciones que fueron transmitidas al grupo con el fin de que sus producciones se desarrollaran bajo condiciones más favorables.

En la producción de yacón, la actividad se centró en el establecimiento de una demanda potencial y el tipo de productos demandados por los mercados. Se crearon los criterios de clasificación de producción para determinar el destino final de la producción mediante la comercialización directa o procesada. Esta clasificación se llevó a cabo por APYEDO basado en la experiencia previa.

La fase inicial del proyecto mostró la necesidad de llevar a cabo lo siguiente:

- Complementar los estudios de mercado de los productos seleccionados.
- Desarrollar estudios sobre el fenómeno de la migración y su relación con la futura demanda de los productores agrícolas.
- Evaluar las explotaciones y el desarrollo de una agricultura basada en tecnologías alternativas.
- Desarrollar la producción y transformación de yacón en la zona de la selva de Puno.

5.1.6. 2. Biodiversidad

Los agricultores locales reconocen actualmente una variedad genética heredada por designación tradicional que no sólo refleja la morfología de los tubérculos y plantas, sino también su uso en las costumbres andinas. Esto significa que la conservación de la biodiversidad es importante para la conservación de la herencia biológica y también proporciona una defensa de la herencia cultural que implica un valor agregado en la región andina. Entre las principales aportaciones de esta diversidad, se puede añadir lo siguiente:

- Permite una mejora en la dieta mediante la mezcla de sabores, colores y texturas.
- Se asegura la supervivencia y el almacenamiento en caso de daño o enfermedad.
- Variedades específicas han sido desarrolladas para elaborar sopas, papa deshidratada (chuño), moraya, Huatía⁵ o para su uso en ceremonias.

Las variedades de papas más cultivadas en la región se dividieron y se clasificaron de acuerdo con los criterios tradicionales. El conocimiento local se respetó en la clasificación de los cultivos, y los genotipos se basaban en patrones de ADN obtenidos mediante técnicas moleculares.

Se demostró que el número de variedades reales fue inferior a lo que pensaba la gente, ya que muchas de estas variedades presentan en la práctica la misma composición genética.

Por último, se puso en marcha un programa de producción de variedades libre de virus con el fin de introducirlas en los cultivos de campo para la población local. Con este fin, se adoptó el método generalmente utilizado en el CIP que consiste en la germinación de semillas in vitro en un proceso que combina termoterapia y el cultivo protegido (Pata y Golmirzaie, 1997).

⁵ Huatía: Papa cocida con piedras calientes y enterrada en el suelo, para su posterior consumo.

La fase inicial del proyecto mostró la necesidad de llevar a cabo las siguientes acciones:

- Amplificar el análisis de la diversidad genética mediante la integración de más información agrícola con la información genética molecular, y amplificar el número de variedades estudiadas.
- Aplicar la metodología de estudio de las variedades de papa con otros cultivos locales.
- Intensificar la producción de variedades de papa y oca libre de virus.
- Introducir variedades libres virus a las comunidades campesinas para uso comercial.

5.1.6. 3. Restricciones al uso de la tierra

Estas acciones pretendían como objetivo movilizar los diferentes recursos estructurales en la región. Esto significaba que tenían como objetivo proporcionar incentivos y apoyo para que la tierra productiva se utilizara realmente para la producción. Se había observado en muchas ocasiones que la falta de recursos materiales y equipos impedían que se cumplan las metas de producción deseadas. El trabajo se centró en el desarrollo de producciones alternativas para cada una de las actividades propuestas (engorde de ganado vacuno semi-intensivo, la mejora del forraje, producción y transformación de la leche, manejo genético de la reproducción de ovinos, el control de la reproducción y la reducción del riesgo climático). Para cada actividad propuesta había un plan y ejecución del presupuesto que se formulaba para el cálculo y la concesión de microcréditos a los campesinos.

Los programas de producción se dieron en seminarios de formación y se controlaron en el campo como medio de asistencia técnica a los productores. El ejemplo siguiente muestra el programa de producción para el engorde de ganado:

- Compra de animales con un valor promedio de 750 ⁶soles en el mercado cercano o de propietarios que venden su ganado.
- Dosificación contra parásitos gastrointestinales y pulmonares.
- Implantación de hormonas.
- Medición del peso inicial y el registro de las características del animal.
- La aclimatación de los animales al nuevo tipo de alimento durante un periodo de 15 días.
- El período de engorde termina cuando el aumento de peso no exceda el coste de la alimentación a los animales.
- En 90 días el peso del ganado va de 135 a 153 kg después de engorde de los animales.

El principal inconveniente de esta actividad radicaba en el proceso de comercialización ya que el trabajo se realizaba con pequeños productores y los mercados tienden a ser

⁶ El tipo de cambio actual está en 3.8 soles por cada euro.

controlados por los compradores. Sin embargo, la evaluación económica presentada de la actividad mostraba que esta era rentable. Además, se esperaba que a medida que la actividad se llevara a cabo, la situación de los productores mejoraría en la región y los márgenes de ganancia podrían ser mayores. Por último, se proponía un ciclo de engorde de 90 días y se podrían hacer dos ciclos en un año durante los meses cálidos.

Para contribuir al desarrollo de la producción ganadera, se recomendó la creación de un servicio dirigido a mejorar la genética del ganado ovino, para lo cual un rebaño de sementales jóvenes estaba disponible en la estación experimental de INIIA-IIIpa. Ovejas Hampshire Down, habían sido seleccionadas con la intención de mejorar la producción de lana de raza criolla, que es la raza predominante. A partir de esto, un suministro de sementales fue seleccionado para cruzarlos con ovejas de reproducción financiados con un microcrédito. El préstamo se pondría a disposición de los productores que tenían un rebaño mínimo de 25 animales, lo que se considera como el número mínimo para justificar la adopción de la reproducción. Característica impuesta por el equipo de planificación del proyecto.

5.1.6. 4. Transformación local de productos agropecuarios

Los procesos desarrollados dentro de la actividad de transformación de los productos agropecuarios dependían de las diferentes actividades de producción realizadas.

En primer lugar, para el desarrollo de nuevos productos derivados de la carne, se realizó una propuesta. El equipo técnico del proyecto formuló algunas hipótesis para la creación de nuevos productos, como la combinación de carne de alpaca y cordero; para la elaboración de productos como: salchichas, carne ahumada, jamón inglés y salchichas Frankfurt. Esto se refiere a una actividad de investigación esencial en la que se valoraba la aceptación de los consumidores a los nuevos productos desarrollados. Con este fin, se llevaron a cabo tratamientos experimentales de productos cárnicos que han sido sometidos a evaluación. Esta actividad tenía la intención de detectar si la carne de alpaca o de cordero era adecuada para iniciar la producción de artículos innovadores de carne de los productores y tal vez ampliar la comercialización de carne, lana y fibra.

Las actividades de apoyo para la fabricación de queso y los productos lácteos obtenidos estaban centralizadas en la creación de una estación experimental para formación y como fuente de asistencia técnica. También se hizo una evaluación del queso de la industria de la zona, en donde se centraban los productos y procesos desarrollados; lo que llevó a la siguiente información:

- Existían varios productores asociados e individuos que producían leche, que iban de 20 litros al día (la empresa más pequeña) a 110 litros diarios (la empresa más grande).
- Se trataba de productores no muy eficientes con niveles elevados de consumo de leche por kilo de materia seca producida.

- Había una falta de medidas sanitarias para la comercialización segura de la producción.
- La mayoría de la producción era de queso paria, que es el más común en la zona y ningún otro tipo de subproductos lácteos se producían, aunque había una demanda local para estos productos.

Se hizo una propuesta para el sector del queso con el fin de obtener un producto de calidad que aumentará su valor añadido y facilitará su comercialización. Se estableció contacto con dos empresas para asumir la modernización bajo la ayuda de microcréditos: una empresa asociativa y una empresaria local fueron seleccionadas. Los miembros de estas dos empresas de queso fueron los alumnos de estos eventos de capacitación que se enfocaron en:

- Distribución de los productos procedentes de la fábrica de quesos y normas de salud e higiene.
- Técnicas de fabricación de queso para aumentar la eficiencia de los procesos.
- Tipos de quesos y derivados lácteos con el fin de diversificar la producción más allá del queso paria tradicional.

La estación experimental CIRNMA-INIA se creía sería fundamental en promocionar la transformación de este sector, se esperaba un aumento de la producción de leche en la zona que resultaría de tener nuevos compradores de leche para los ganaderos.

La transformación de yacón se llevaba a cabo a través de la coordinación de APYEDO y todo el proceso se centró en la selección de la producción en términos de su calidad. Se determinó si era apto para el consumo directo o para la transformación a través de la extracción de la miel de yacón en una planta piloto instalada como una iniciativa del CIP en Oxapampa.

Por último, los procesos de transformación de la papa se centraron en el conocimiento de la tecnología local y la identificación de las comunidades más eficientes en la ejecución de estas técnicas. Llegaron a la conclusión de que las Tuntas hechas en Chijichaya (Ilave) y Santa María tenían la calidad más baja, por lo que se propuso difundir información sobre el proceso de estas comunidades destinadas a mejorar la producción en la región mediante la comunicación de la experiencia de las personas.

El procesamiento de la tunta resultaba ser rentable y era un producto adecuado para la comercialización, que no era el caso del Chuño (papa deshidratada), ya que en todos los estudios realizados presenta una relación coste-beneficio que va de 0,94 a 0,78. Sin embargo, esto se refería a un producto que se estaba produciendo y que es la base de los alimentos para las familias, además para eso se usan papas de calidad inferiores (de pequeño calibre o dañado) y que no se pueden utilizar en la fabricación de tunta comercial.

5.1.6.5. Capacitación y Transferencia de Tecnología

Esta actividad incluía la gestión empresarial y cursos de metodología de gestión para una comercialización eficaz de los productos andinos. Incluía publicaciones, la práctica, y personal técnico siendo entrenado en el Perú y España para la posterior formación de los agricultores. La capacitación es un componente importante en el desarrollo de proyectos y constaba de tres fases desarrolladas de forma consecutiva:

- a) **Formación de personal técnico:** En esta fase diversos técnicos del CIRNMA e INIA-Puno, adquirieron conocimientos en la preparación de productos de carne transformada que luego podrían ser transmitidos a los agricultores. Además, se seleccionó el personal que estaría a cargo de la gestión de la planta piloto de producción de queso. Estos técnicos se encargaron de proporcionar esta información a los productores locales.
- b) **Capacitación de los productores:** Esta se centró en tres aspectos concretos: 1) el análisis de la organización del proyecto, teniendo en cuenta las ventajas y desventajas. 2) Información sobre la tecnología y la adquisición de los conocimientos necesarios para la transformación de productos agropecuarios (carne, leche, raíces y tubérculos). 3) Gestión de los cultivos (papa y forraje para ganado).
- c) La capacitación fue dictada a una total de 527 productores agropecuarios, de los cuales el 28% fueron mujeres⁷.
- d) **Formación complementaria:** Esta se llevó a cabo a través de trabajos de investigación desarrollados por estudiantes de tecnología agraria de algunas universidades como la Universidad Agraria la Molina en los temas relacionados con el proyecto.

5.1.7 Conclusiones Generales desde el proyecto

Algunos aspectos detectados a partir de la aplicación del modelo se comentan a continuación, que puede aportar nuevas innovaciones y sistemas de aprendizaje dentro de las cuatro dimensiones principales del desarrollo humano sostenible:

- a) **Desde el punto de vista de la transformación y diversificación de la economía rural:**
 - Las plantas piloto financiadas por el INIA-España, y situadas en la estación experimental del INIA-Ilpa y CIRNMA, actúan como actores clave para que las investigaciones llevadas a cabo por el CIP y el INIA tengan una aplicación directa a los productores y sus familias, especialmente en la transformación y comercialización de productos locales.

⁷ Tomado de los resultados de la evaluación participativa, las mujeres son el agente prioritario para la promoción de innovaciones en el medio rural, convirtiéndose en el grupo de personas con más habilidades en la gestión de la tecnología de la información, como el internet.

- La planta piloto de procesamiento de queso, junto con el INIA-Puno, está instalada para la formación los productores, la fabricación de queso y otros productos lácteos, permitiendo a los productores generar un mayor valor agregado.
 - El potencial productivo desarrollado está vinculado a los sistemas de producción existentes, en el que las raíces y tubérculos juegan un papel importante. La gran biodiversidad cultivos de los andes como: papa, "yacón", "oca", quinua y ñaño y los animales como: alpacas, vacunos y ovinos, son los principales productos potenciales de las familias.
 - La evaluación ha permitido la adaptación de algunas de las actividades del proyecto, generando nuevos productos alternativos y la transformación de nuevos productos con ventajas comparativas para la alimentación de las personas.
 - La artesanía se ha definido como un componente básico para la diversificación de la economía rural y la lucha contra la pobreza, especialmente para las mujeres; 90% de las productoras entrevistadas consideran esta actividad como una alternativa potencial para mejorar sus ingresos⁸.
 - Las líneas de crédito concedidas a los productores con fondos del proyecto a través de un sistema de créditos establecido por el INIA-Puno, CIRNMA y el CIP permitió que financien gradualmente a los productores de la población objetivo, aunque el 68% productores consideraba altas las tasas de interés.
- b) **Desde el punto de vista de las relaciones internacionales y la globalización.**
- Muchas de las instituciones en el territorio no están acostumbradas a trabajar juntas y no conocían el sistema internacional del CGIAR. Mediante el desarrollo de las nuevas relaciones internacionales, incorporando al sector privado, grupos de investigación y los gobiernos locales y regionales aumentará la eficacia de la cooperación al desarrollo.
 - La participación del Gobierno Regional de Puno en las actividades del proyecto implicaría un valor añadido con respecto a la futura sostenibilidad y viabilidad de las actividades.
 - Las relaciones e intercambios internacionales que se están llevando a cabo como consecuencia de la aplicación del modelo y trabajos conjuntos están contribuyendo a una cultura de la evaluación y la toma de conciencia colectiva que puede aumentar la participación voluntaria y crear métodos democráticos entre los gobiernos cuando se enfrentan con el proceso de descentralización después de la experiencia en Europa.

⁸ Esto se comprobó años después cuando se realizó el proyecto de las mujeres aymaras como se fortalecían las capacidades de más artesanas de las provincias aymaras.

c) **Desde el punto de vista de la educación y el conocimiento**

- La formación es la base para un desarrollo humano sostenible. El objetivo prioritario es mejorar la educación, la formación y capacitación en todos los aspectos, especialmente de mujeres artesanas ha sido claramente subrayado.
- En la actualidad, la formación y la transferencia de tecnología se orientan hacia la formación de personal técnico, pequeños empresarios y productores en la zona alto-andina. Los profesionales de CIRNMA y e INIA-Puno han recibido formación sobre tecnología e ingeniería para la fabricación de productos cárnicos y lácteos, con una formación adicional en España.
- Un total de 527 productores, que se encuentran en diversas comunidades del entorno del proyecto han participado en diferentes eventos de capacitación, con un 28% de mujeres, que se dedican especialmente a la transformación de los productos. El 71% de los productores entrevistados están muy satisfechos con la formación recibida.
- Como actividades complementarias, los equipos de investigación que participaron en las tareas relacionadas con la realidad del altiplano fueron entrenados dos estudiantes de tecnología de la agricultura de la Universidad Agraria La Molina que estuvieron aplicando sus propuestas en el procesamiento de la carne en el altiplano.
- La aportación de la Fundación Telefónica para el desarrollo del Perú pudo influir en los niveles de educación de los productores y sus familias. Información tecnología dentro de los procesos de aprendizaje de las artesanas de Puno favorecería el desarrollo de las actividades económicas, las comunicaciones y la igualdad de oportunidades⁹.
- El futuro Centro Piloto de Teleducación en el CIRNMA se define como un componente del proyecto de "Sala educativa" diseñado y equipado por la Fundación Telefónica, gestionado por la comunidad local. Esto beneficiaría a la formación técnica de las familias de las comunidades campesinas incluidas en el proyecto y a los habitantes de Puno.
- La posibilidad de crear un "La red de formación conectada" a través del cual la comunidad y los líderes de Puno reciban formación, así como el técnico encargado de monitorear el CIRNMA, más tarde se guiaría a los productores y los beneficiarios de las actividades del proyecto.
- Los sitios web ya creados por las instituciones implicadas -CIP, Fundación Telefónica, UPM, INIA-serán capaces de facilitar el uso educativo de Internet en el altiplano. Estos sitios están siendo desarrollados con la contribución de las diferentes instituciones públicas y privadas de renombre internacional, que participan en la formación para el desarrollo. Las experiencias de Campus Red de la Fundación Telefónica o las experiencias de la Cabinet de la UPM en Tele-educación serán capaces de incorporar sus sitios web para crear una comunidad

⁹ Esto quedó demostrado mucho después cuando la Coordinadora de Mujeres Aymaras, obtuvo el premio Conectarse para crecer de Telefónica del Perú en la categoría Económica productiva en el 2016. El cual premiaba el uso de las TICs como herramienta de desarrollo en el sector rural.

académica virtual de las actividades del proyecto entre universidades, estudiantes, profesores, investigadores y productores de acuerdo con las necesidades de cada comunidad.

- En la actualidad, una "cultura informática" dentro del círculo de mujeres artesanas se ha detectado, y el conocimiento sobre el uso del correo electrónico. La mayoría de las líderes van a las cabinas de Internet en Puno y hacen uso de esta tecnología.
- Una de las contribuciones más importantes de la colaboración con Telefónica es la posibilidad de hacer de Internet una herramienta para la educación, más que otros productos de marketing exterior.

5.2. Un proyecto de Reforma social, en un contexto planificador de Análisis de Políticas y Aprendizaje Social

En el apartado anterior, vimos como el modelo de Reforma Social era aplicado a los proyectos de desarrollo de manera tradicional, que, si bien es una herramienta válida, tiene serias limitaciones en especial en la parte de la sostenibilidad.

Los proyectos de desarrollo rural son de naturaleza especial, pues trabajan con personas y están sujetos a una variabilidad compleja que no solo tiene que ver con los beneficiarios, sino con su entorno, medio ambiente, cultura, etc.

En el Perú la mayoría de proyectos de desarrollo rural han tenido una planificación con enfoque descendente (*top/down*), el cual se ajusta a los requerimientos del modelo de Reforma Social.

En este sentido la visión de la ejecución de un proyecto de manera aislada se mantiene; en especial en donde los proyectos son desarrollados por organismos del estado, no viendo la continuidad o sostenibilidad de los mismos, ni teniendo a la participación de los beneficiarios como importante en algunas de las fases del ciclo del proyecto.

En el siguiente proyecto se analiza la experiencia de la Asociación Cuenca Pampas, microfinanciera que nace como un proyecto de desarrollo rural clásico, El Racimo estratégico de desarrollo rural Pampas o RED Rural Pampas. Proyecto financiado por FONCODES¹⁰ Apurímac, que luego se convertiría en una microfinanciera rural. En este proceso los beneficiarios del proyecto participan en diferentes etapas del proyecto en un proceso de aprendizaje que sirvió no solo a los beneficiarios sino también a los equipos técnicos del proyecto. En este proyecto se pasó por otros modelos de planificación como el Análisis de Políticas y/o el Aprendizaje Social, además del de Reforma Social, que nos permiten ver este proceso en detalle.

¹⁰ FONCODES es el acrónimo de Fondo de Compensación y Desarrollo Social, entidad de estado que en ese momento (año 2000) era dependiente del ministerio de la presidencia

5.2.1. Características de los modelos aplicados en el proyecto.

Modelos de Planificación

A continuación, hacemos una rápida descripción de los modelos de Planificación desarrollados por Friedmann (2011) y que pueden ayudarnos a entender el proceso seguido por Cuenca Pampas de un proyecto que usa varios modelos de planificación, desde el clásico de Reforma Social, que ya analizamos en el capítulo anterior, luego el de Análisis de Políticas hasta el Aprendizaje Social.

5.2.1.1. La Reforma Social

Los detalles del modelo de Reforma Social han sido explicados anteriormente, en la siguiente parte detallamos los detalles de la aplicación del modelo al proyecto de fortalecimiento de capacidades de liderazgo de las mujeres en el altiplano.

a) Planificación desde arriba

En el caso inicial del proceso del proyecto. El RED Rural Pampas es planteado por organismos del estado, FONCODES, que es un organismo de dependía del Ministerio de La Presidencia de la República, quiere implementar un proyecto de desarrollo rural con ciertos parámetros marcados, para que un equipo técnico aplique unas actividades a un grupo de beneficiarios en la región Apurímac. Es una decisión de modelo Top Down que se ajusta al modelo de Reforma Social.

b) Se percibe la planificación como una actividad científica

Es FONCODES quien tiene el personal técnico que ha preparado el proyecto RED Rural Pampas a través de sus profesionales y de la experiencia de los mismos, plantean una propuesta técnica a un grupo de beneficiarios.

c) Orientación a los intereses de las políticas

Así en el proyecto del RED Rural Pampas, FONCODES quería establecer nuevas redes de producción y comercialización a través de la implantación de un programa de capacitación a agricultores, asistencia técnica, introducción de nuevas variedades de cultivos y razas mejoradas de vacunos, ovinos y porcinos en varios distritos de la provincia de Chincheros en Apurímac. Con la idea que el proyecto ayudaría al fin de disminuir la pobreza extrema de la región, mejorando las condiciones de vida de sus pobladores.

d) Los afectados no participan en la toma de decisiones

Durante la planificación del proyecto del RED Rural Pampas, los beneficiarios no participaron de las actividades previstas. Sin embargo, si se realizó una participación dentro de la fase de ejecución, al participar como receptores de las capacitaciones, asistencias técnicas, módulos productivos, créditos, etc.

5.2.1.2. El Análisis de Políticas

Los conceptos del modelo ya se han tratado anteriormente, ahora se verá solamente las características de la aplicación al proyecto.

a) Planificación desde arriba

En el proyecto analizado, es el equipo técnico de Cuenca Pampas, el que plantea la expansión de las actividades de crédito a nuevos territorios. Es el equipo técnico el que preparara la propuesta en base a las supuestas necesidades de la entidad por ampliar su cartera de proyectos y la reducción del riesgo.

b) Se centra en la toma de decisiones

Es el equipo técnico el que prepara una propuesta en base a un estudio de mercado, consultas a posibles clientes, análisis de potenciales competidores, etc.

c) Separación entre conocimiento experto y decisor

En este caso la propuesta del equipo técnico de Cuenca Pampas es presentada al consejo directivo de la asociación quienes deliberan además de las razones técnicas las posibles consecuencias políticas de la decisión, pero sobre las alternativas planteadas por el equipo técnico.

d) El estudio de los resultados orienta el proceso decisorio

En el estudio del proyecto revisado, la decisión de ampliar la zona de atención de Créditos de Cuenca Pampas es el resultado del análisis de estudios de mercado, encuestas, análisis de riesgos, etc. Razones técnicas que validan la propuesta del equipo técnico de la asociación.

5.2.1. 3. El Aprendizaje Social

a) Es un modelo bidireccional

En el proyecto analizado hay un proceso de aprendizaje durante el cambio del proyecto del RED Rural Pampas la asociación civil Cuenca Pampas entre los integrantes del equipo técnico y los integrantes de los núcleos ejecutores de cada uno de los distritos que componían el RED.

b) La planificación se fundamenta en la acción

Durante el desarrollo del proyecto analizado cada acción generaba una nueva acción, por ejemplo las nuevas necesidades identificadas en la asociación Cuenca Pampas, generaba la planificación de un nuevo proyecto.

c) Las personas afectadas se ven involucradas

En el caso del proyecto analizado, los integrantes de los núcleos ejecutores participan en la planificación y ejecución del proyecto en el caso de la conversión del RED en la asociación civil. Su participación es continua. Acercando la realidad del nuevo conocimiento generado entre el equipo técnico y los beneficiarios.

d) El proceso de aprendizaje condiciona la aplicación de las políticas

El condicionamiento de la aplicación de las políticas puede verse en el cambio del proyecto del RED Rural Pampas en La Asociación Civil Cuenca Pampas, la elección de la propuesta entre varias alternativas planteadas (Caja Rural, Cooperativa de ahorro y crédito, asociación civil), fue fruto de ese proceso participativo que pudo decidir esa opción luego de evaluar las otras entre equipo técnico y beneficiarios.

A continuación se presentará el proceso de evolución del proyecto del RED Rural Pampas a la asociación Cuenca Pampas el cual ha sido largo y complejo pasando por diferentes modelos de planificación en las sucesivas etapas del proyecto.

5.2.2 Características generales del territorio

Apurímac tiene una superficie territorial de 20,896 km² y representa el 1,6 por ciento del territorio nacional. Está constituido por 7 provincias y 80 distritos. La provincia de Chincheros tiene una extensión de 1,242 Km².

El departamento de Apurímac se encuentra ubicado en el sur este de los Andes centrales del Perú. Limita por el norte con los departamentos de Ayacucho y Cusco, por el nor-oeste, oeste y el sur-oeste con el departamento de Ayacucho, por el nor-este, este y sur-este con el departamento de Cusco y por el sur con Arequipa (INEI, 2015).

La región tiene una población de 458830 personas. La población de la provincia de Chincheros es de 58662 personas¹¹. Con una densidad poblacional de 21.51 hab/km² para la región y de 46.21 hab/km² para la provincia de Chincheros (INEI 2015).

El clima es variado de acuerdo a la altitud. Es cálido y húmedo en los cañones profundos; templado y seco en las altitudes medias; frío y de concentrada sequedad atmosférica en la alta montaña; y muy frío en las cumbres nevadas. La variación de la temperatura es muy significativa y aumenta con la altitud, así por ejemplo, en Huaccana, a 3 036 m.s.n.m. en octubre las temperaturas diurnas llegan hasta 25°C y en las noches descienden hasta 3°C; en el mes de junio (invierno austral) las temperaturas diurnas llegan a 20,2°C y en las noches bajan a 0,6°C. La precipitación promedio es del orden de los 600mm/ año (SENAMHI, 2015).

Según el Mapa de Pobreza Provincial y Distrital 2009–INEI, los niveles de pobreza promedio en Apurímac alcanzan a un 70.3% de la población regional, mientras que un 40.3% de la población está en niveles de pobreza extrema. Las siete provincias del departamento presentan una incidencia de pobreza mayor al 58%: La provincia de Chincheros tiene 80.1%, a la vez que muestra un índice de desarrollo humano de 0.474. (Instituto Nacional de Estadística e Informática - Dirección Nacional de Cuentas Nacionales 2010).

¹¹ Dato del Plan Concertado del Gobierno regional de Apurímac 2015

El proyecto se desarrolló en las comunidades campesinas de Primero de mayo y Ocobamba para el distrito de Ocobamba, Rocchac, Mozobamba y Ongoy para el distrito de Ongoy; José María Arguedas para la zona alta del distrito de Huaccana y las comunidades de Ahuayro y Rio Blanco el sector del valle del mismo distrito de Huaccana.

Gráfico 11. Ubicación del departamento de Apurimac y de la provincia de Chincheros

Gráfico 12. Detalles de los mapas distritales de Huaccana, Ongoy y Ocobamba

Fuentes: Varias

5.2.3 Actores involucrados

En este proyecto el promotor es el FONCODES, ya que es la organización que lidera el proyecto a petición del BID. Hay también algunas organizaciones que ayudan a que se desarrolle el proyecto, como: Comunidades campesinas, Municipios distritales, comerciantes locales, ONGs. El proyecto propone la formación de un equipo de planificación que estaba conformado por profesionales de las sedes departamentales del FONCODES y ONGs locales.

El proyecto encaja en el modelo de Reforma Social, pues un grupo de expertos planifica y ejecuta un proyecto de desarrollo, dirigido a una población afectada que no tiene participación inicial ni tiene capacidad decisoria sobre el proyecto (Cazorla et al 2007) .

Las personas involucradas se componían de las familias de campesinos de las comunidades beneficiarias directa o indirectamente en el proyecto

La población objetivo se definía por los perfiles de los proyectos, pues se planificaron desde las áreas sembradas, cultivos a introducir, variedades, etc. Por cada una de las comunidades beneficiarias. Aunque la decisión de participar o no en el proyecto dependía de los propios comuneros.

5.2.4 Proyecto RED Rural Pampas

El Proyecto RED Rural Pampas (Racimo estratégico de desarrollo Rural Pampas), es planificado por el gobierno central a través del Ministerio de la presidencia. Organismo dependiente de manera directa de la Presidencia de la república. El territorio a aplicar el proyecto estaba delimitado por la cuenca del río Pampas en la provincia de Chincheros, región Apurímac.

La idea de los representantes del ministerio era desarrollar los Racimos estratégicos de desarrollo en diversas zonas rurales del Perú, consideradas como de extrema pobreza. La meta era dinamizar las economías rurales con la adopción de transferencia tecnológica, asistencia técnica y financiación, con aplicación de una estrategia integral y articulada que pudiera desarrollar un territorio en base a una red de emprendimientos de naturaleza grupal y/o individual.

El financiamiento de los REDs en todo el Perú estaba a cargo de Fondos no reembolsables entregados por el BID¹² y contrapartidas del gobierno central.

¹² BID: Banco Interamericano de Desarrollo 2000.

Para la planificación de los proyectos de REDs fueron encomendados a los equipos zonales¹³ del FONCODES, de los departamentos favorecidos, pero tenían una estructura similar en todos los casos.

Los REDs tenían en general un formato clásico, se trataba de potenciar la actividad agropecuaria a través de un incremento de la producción por un aumento del área sembrada de productos tradicionales, con la mejora de la productividad a través de asistencia técnica constante de profesionales en el campo y transferencia de tecnología a los productores locales.

Los paquetes tecnológicos que tenían que aplicar los agricultores ya estaban diseñados por los planificadores, con el establecimiento de metas para las siembras, explotaciones pecuarias y de transformación.

Los REDs también contaban con una financiación para que productores agropecuarios agrupados en pequeños grupos solidarios, puedan acceder a créditos en insumos o semovientes. No se entregaba dinero, pero si se devolvían los préstamos en efectivo.

Para equiparar los rendimientos de los productores locales, con los de productores de otras zonas con mejores resultados, se desarrollaron también pasantías a provincias cercanas, como Andahuaylas, regiones vecinas como Cuzco y Arequipa; con el objetivo de ver sus explotaciones y desarrollar algo similar en las comunidades beneficiarias. Fruto de algunas de esas pasantías se adquirieron vacas, toros (como sementales), ovinos, porcinos, etc. Animales que tenían que ser transportados a las zonas beneficiarias. Así también en las actividades agrícolas se introdujeron nuevas variedades de cultivos como frijol Canario, maíz blanco Urubamba, papas Peruanita, Revolución, Cica y Canchan, etc. Las áreas a implantar y las variedades y razas seleccionadas, ya se encontraban descritas en el proyecto y solo se procedía a cumplir con las metas previstas.

Como se puede ver en este caso la aplicación del modelo fue el de Reforma Social, porque vino de arriba hacia abajo, por disposición de las autoridades políticas, con la participación de un equipo técnico que debía de desarrollar la planificación. Los equipos de planificación eran distintos de los equipos técnicos que debieron de ejecutar los proyectos.

Los beneficiarios no participaron en el desarrollo de la planificación, pero si en la fase de ejecución a través de los Núcleos Ejecutores.

¹³ Los equipos zonales de FONCODES correspondían a las agencias de FONCODES en cada departamento o región, así en el proyecto analizado la agencia correspondía a FONCODES Apurímac.

Gráfico 13. Modelo de Reforma Social en el RED Rural Pampas

Fuente: Elaboración propia en base a Cazorla, de los Ríos y Salvo 2007.

5.2.4.1. El equipo técnico

Estaba conformado por un equipo directivo integrado por un Administrador de proyecto, un Inspector Extensionista y un Supervisor de Campo. Responsables administrativo y técnico del manejo del proyecto.

Los administradores eran de profesiones relacionadas al puesto. Administradores de empresas, economistas o contadores. Los Inspectores Extensionistas eran Ingenieros agrónomos o zootecnistas. Los Supervisores eran ingenieros agrónomos, zootecnistas o médicos veterinarios.

Las personas del equipo directivo estaban encargadas de dirigir el proyecto, realizar compras y hacer seguimiento del cumplimiento de metas.

Adicionalmente existían tres ingenieros residentes, que se encargaban de desarrollar las labores de extensión agrícola, transferencia tecnológica y análisis de las solicitudes de crédito, etc. Cada ingeniero era responsable de una oficina distrital que atendía a las comunidades beneficiarias y coordinaba con los representantes del Núcleo ejecutor.

5.2.4.2. Los Núcleos ejecutores

Eran los representantes de los beneficiarios ante el proyecto y el equipo técnico; estaba conformado por un grupo de beneficiarios: presidente, secretario, tesorero y un fiscal. Eran elegidos en asambleas comunales, con el fin de solicitar el proyecto y ejecutarlo. Normalmente no eran autoridades comunales, políticas, etc.

Los núcleos ejecutores fueron creados por disposición de FONCODES, para buscar un principio de pertenencia del proyecto y buscando modelos participativos y de transferencia en la gestión.

Los objetivos de los núcleos ejecutores eran:

- Facilitar la ejecución de pequeños proyectos dirigidos a atender las necesidades sociales básicas de la población pobre.
- Aprovechar las capacidades locales para la creación de experiencias y liderazgos que permitan incrementar las capacidades de gestión de la población pobre.
- Fortalecer la sostenibilidad de los proyectos mediante la participación de la comunidad en identificación, gestión del financiamiento y ejecución de los proyectos, promoviendo su participación en la operación de los mismos.
- Promover la transparencia y control social de los recursos otorgados para la ejecución de los proyectos¹⁴.

Inicialmente creados por FONCODES para el desarrollo de proyectos de infraestructura, en esta ocasión desarrollaron su papel para proyectos productivos, ajustando algunas de sus funciones a la figura de los REDs.

El núcleo ejecutor inicial del RED rural Pampas estuvo conformado por representantes de las comunidades de: Primero de mayo y Ocobamba para el distrito de Ocobamba, Rocchac, Mozobamba y Ongoy para el distrito de Ongoy; José María Arguedas para la zona alta del distrito de Huaccana y las comunidades de Ahuayro y Rio Blanco el sector del valle del mismo distrito de Huaccana.

Los integrantes de los núcleos ejecutores participaron en los comités de crédito, aportando el conocimiento local de la fiabilidad de sus vecinos, grado de responsabilidad, verificación de garantías presentadas, etc. Sin su previa aprobación, se rechazaban las solicitudes de financiamiento de actividades.

5.2.4. 3. Beneficiarios

Los beneficiarios eran los integrantes de las comunidades campesinas de: Rocchac, Mozobamba, Ongoy, en el distrito de Ongoy; José María Arguedas, Ahuayro y Rio

¹⁴ PERU – Núcleos Ejecutores. Programas y Metodologías consolidadas de Desarrollo Social. Unidad de Desarrollo Social y Educación, OEA www.oas.org/udse/wesiteold/Peru-redsocial.doc

Blanco, en el distrito de Huaccana y la comunidad de Primero de Mayo, en el distrito de Ocobamba.

Los distritos de Ocobamba, Ongoy y Huaccana, se ubican en la provincia de Chincheros, departamento de Apurímac.

Las familias beneficiarias eran de agricultores de comunidades campesinas, beneficiarios de La Reforma Agraria con pequeñas explotaciones que en promedio tendrían 1 a 2 has cultivables de parcelas repartidas en diferentes zonas, además de zonas de pastos naturales que son compartidos por la comunidad para los animales de los comuneros. Los comuneros eran en su mayoría quechua hablantes con diferentes niveles de educación que iban desde los analfabetos hasta personas con educación superior como profesores e ingenieros.

Las chacras se dedicaban a la siembra de cultivos estacionales durante el periodo de lluvias. Los principales cultivos que realizaban eran el frijol de las variedades Panamito y Huevo de Paloma, además del maíz amiláceo.

Algunas familias tenían ganado, ovinos y cerdos criollos de baja producción de leche y cárnica. Estos animales más bien funcionaban como una especie de ahorro, los cuales vendían en momentos de necesidad.

Cabe resaltar que la zona sufrió mucho por la violencia subversiva de los años 80-90s llegando a ser zonas de intensos combates entre las fuerzas armadas y los integrantes de Sendero Luminoso.

Fotografía 1. Vista panorámica de Ocobamba

5.2.4.4. Asistencia técnica

Se brindaba un servicio de asistencia técnica a los beneficiarios del proyecto que era suministrada por profesionales de agronomía y veterinaria que podían ser los ingenieros residentes de cada distrito y/o los inspectores y supervisores del equipo dirigencial. La asistencia técnica se realizaba a través de visitas periódicas a las parcelas y explotaciones pecuarias.

Durante la asistencia se desarrollaba capacitación de siembras, labores, culturales, manejo integrado de plagas, fitosanidad, sanidad animal, alimentación animal, etc. Actividades que se desarrollaban de manera directa en las explotaciones.

Los ingenieros residentes, realizaban también transferencia de tecnologías desarrolladas por productores de otras realidades e instituciones que desarrollaban investigación agropecuaria. Además, se desarrollaron introducción de nuevas variedades y semovientes mejorados. En esta parte las variedades de papas introducidas fueron: Peruanita, Revolución, Cica y Canchan; en el frijol se introdujeron el Canario y el Red Kidney. Algunos nuevos cultivos fueron llevados a la zona de acción del proyecto como: Alfalfa, orégano y caña de azúcar.

En el caso del ganado, se introdujeron vacas y toros PPC (Puros por cruza) de razas Holstein y Brow Swiss comprados en el departamento del Cuzco. Cerdas de raza Yorkshire y ovinos Hampshire Down adquiridos en Cuzco y Andahuaylas.

Adicionalmente se realizaron pasantías para ver explotaciones agropecuarias en otros departamentos, como Cusco y Arequipa. En el Cusco pudieron ver las explotaciones ganaderas en el valle sagrado y en el mismo Cusco; continuando el recorrido se llegó hasta el distrito de Santa Rosa en la provincia de Melgar en Puno. En esas visitas los beneficiarios podían ver como se desarrollaban esas explotaciones, ver la alimentación, instalaciones, sanidad animal y manejo de registros, etc.

En la visita a Arequipa vieron el manejo de hortalizas, papas y la siembra de orégano. La visita recorrió el valle del Colca, la irrigación Majes y el valle del Chili. Durante las pasantías pudieron conversar con los productores de esas regiones, con el objetivo de intercambiar conocimientos y experiencias.

5.2.4. 5. Fondo de crédito

En el proyecto existía un fondo de crédito que permitía el financiamiento de actividades agropecuarias de los beneficiarios del proyecto. Si bien el mecanismo para la aprobación de los créditos estaba descrito en los inicios del proyecto, desde el equipo de planificación, el reglamento del mismo fue adaptado por el equipo técnico para poder tener una mayor participación de los integrantes del núcleo ejecutor.

Para poder acceder al fondo, los comuneros se agrupaban en grupos de 4 personas como mínimo y conformaban un Grupo Solidario. Estos grupos solicitaban el financiamiento en las oficinas distritales y eran preevaluadas por los analistas (Ingenieros residentes) de cada distrito. Luego las solicitudes eran revisadas en un

comité de créditos, integrado por los representantes del Núcleo Ejecutor, los ingenieros residentes de cada distrito y un representante del grupo directivo del equipo técnico.

Los miembros del Núcleo Ejecutor daban un aval social de los solicitantes, ya que los conocían de cerca. También podían dar fe de las garantías expuestas por los solicitantes y de su capacidad de pago. Además, podían vetar una solicitud en caso de conocer algún antecedente negativo, deuda o información que pudiera ser fuente de rechazo de las peticiones.

Luego de ser aprobados, los créditos se implementaban, con la entrega de insumos o semovientes según haya sido el caso. No se entregaba dinero en efectivo para los créditos agropecuarios. Solo los créditos comerciales, eran entregados en efectivo.

La recuperación de los préstamos era en efectivo y tenía tasas diferenciadas de 2% para créditos agropecuarios, 3% para créditos comerciales y una tasa de mora del 1% mensual, capitalizable.

Si bien la aplicación del modelo de planificación era el de Reforma Social, se podía evidenciar la participación de los beneficiarios, durante la implementación del proyecto. Dándoles una participación determinante que mejoró el desarrollo de la ejecución del proyecto.

Las metas físicas del proyecto expresadas en áreas siembras de diferentes cultivos, implantación de nuevas variedades, instalación de módulos pecuarios, capacitaciones, pasantías, asistencias técnicas, etc.; se cumplieron. Los índices de operación crediticia no fueron positivos.

El porcentaje de mora de los créditos agropecuarios era muy fuerte llegando a ser del 50% y en total significaba un 20% en la cartera total. Los créditos comerciales, tenían una tasa de morosidad de 5%. Los indicadores variaban en cada distrito, pero los grandes márgenes se mantenían.

Aunque los resultados financieros eran deficientes de todas maneras los resultados eran mucho mejores que los de otras redes del departamento en donde las tasas de morosidad superaban el 70%. Esto se podría explicar por la mayor participación de los beneficiarios en los núcleos ejecutores. Por otro lado, el índice de rotación del fondo de crédito fue de 2.1. El fondo completo dio dos vueltas durante el periodo de ejecución del proyecto.

En las otras REDs del departamento (Los Andes, Aymarinos, Huancarama, Grau), la participación de los beneficiarios fue mucho menor, no participando en los comités de crédito y con una mayor colocación de créditos agropecuarios.

Al terminar el plazo de ejecución del proyecto, luego de 2 años surge la necesidad de liquidar el proyecto y transferir el mismo a las comunidades para su continuidad. El mecanismo para el mismo no había sido definido en la documentación del proyecto, quedando un vacío que tuvo que ser definido por el equipo técnico y los beneficiarios

en un proceso participativo. Se transfirió la estructura del proyecto a una entidad desarrollada para esto. La nueva entidad se llamó Cuenca Pampas.

5.2.5. Asociación Civil Cuenca Pampas

La Asociación Civil Cuenca Pampas, nace de la necesidad de continuar con el trabajo desarrollado por el RED Rural Pampas. Proyecto que al concluir con su plazo de ejecución aún contaba con un presupuesto del Fondo de crédito para seguir operando (Aproximadamente 200,000 euros).

El equipo técnico que operaba el proyecto en reuniones con los representantes de los núcleos ejecutores de cada zona, decide conformar una entidad crediticia que permita continuar operando con las actividades crediticias del antiguo RED. Para eso primero se realizan estudios de viabilidad de todas las formas posibles a cargo del equipo técnico.

Se analizaron diversas opciones: La Cooperativa de ahorro y crédito, La Caja Rural de ahorro y crédito, La asociación civil sin fines de lucro, etc. Cada una de ellas tenía diferentes requisitos para su apertura, funcionamiento y supervisión.

Para analizar todas estas opciones se desarrolló un taller en donde se invitaron a la Cooperativa de ahorro y crédito San Pedro de Andahuaylas, La Caja rural de ahorro y crédito los Libertadores de Ayacucho y a la Asociación Civil Ayni de Abancay. Cada entidad expuso sus requerimientos de apertura, funcionamiento y entidades que supervisaban a sus organizaciones. Además de su público objetivo, tipos de crédito, tasas, etc.

5.2.5.1. La Cooperativa de ahorro y crédito

En el caso de la Cooperativa San Pedro, expuso que el capital de apertura no era alto (Menos de 10, 000 soles), que era supervisada por la Federación Nacional de Cooperativas, que podían recibir ahorros, pero no emitir cheques. La propiedad de la Cooperativa era de los Cooperativistas y su órgano de gobierno era la Asamblea de Cooperativistas. No pagaban IGV, por los intereses activos generados de los préstamos entregados, ni impuesto a la renta.

5.2.5.2. La Caja Rural

Necesitaba un capital superior al millón de dólares para aperturas. La propiedad dependía del capital aportado por los socios y era supervisada por La Superintendencia Nacional de entidades Bancarias (SBS). Podían recibir ahorros, pero no podían emitir cheques. La máxima organización de gobierno era la junta general de accionistas. No pagaban IGV, pero si impuesto a la renta.

5.2.5.3. La Asociación Civil sin fines de lucro

La asociación Ayni, de la provincia de Abancay, indico que una ONG podía iniciar con cualquier monto de operación, era propiedad de sus asociados, según sus estatutos y

podría dar créditos, pero no podía recibir ahorros. Su órgano de supervisión era una asociación de ONGs de crédito COPEME; pero esto era opcional, puesto que la mayoría de ONGs no eran supervisadas. Pagaban IGV por los intereses activos generados y si eran consideradas sin fines de lucro, no pagaban impuesto a la renta.

Luego de las exposiciones se realizó una pequeña comparación de los requisitos que estas entidades y de las posibilidades que tenía en ese momento el proyecto. Viendo el capital que se disponía en ese momento. Unos 200000 euros aproximadamente y los tiempos para obtener la autorización de operación en cada situación.

Además, se realizó otra comparación de los requisitos que pedían por créditos y sus tasas de interés, para compararlos con las tasas del proyecto. Luego de la exposición se pasó a una deliberación con una serie de opiniones de los integrantes de los diferentes integrantes de los núcleos ejecutores de las comunidades participantes. Cada uno exponía desde su punto de vista su opinión y experiencia en cada entidad, puesto que algunos habían sido clientes de estas organizaciones.

También se exploró la posibilidad de que todo el fondo de crédito sea administrado por alguna de esas organizaciones dejando un porcentaje de beneficio a las comunidades del proyecto original. Esta opción se descartó ante la posibilidad de que los créditos favorezcan a otras realidades y no a la zona de atención del proyecto.

Al final se decidió la formación de una Asociación Civil sin fines de lucro, la entidad se llamaría Cuenca Pampas y se procedió a una cronogramación de futuras actividades para llevar a cabo este propósito:

Era necesario conformar nuevas juntas directivas de cada uno de los núcleos ejecutores que los cuales elegirían a un directorio que sería el encargado de tomar decisiones de funcionamiento y de la elección del personal de la nueva entidad. Luego se consultarían los estatutos, organigrama de funciones y de desarrollarían el reglamento de créditos, etc.

Todo el proceso era de ida y vuelta, por qué el equipo técnico realizaba consultas al directorio, ellos a los núcleos ejecutores y estos a las comunidades beneficiarias; antes de proceder con la instalación de un término en los documentos de constitución de la Asociación.

En esta etapa de planificación se ve la participación plena de los beneficiarios y la utilización del Aprendizaje Social, como modelo de planificación, pues tenían capacidad decisoria sobre la planificación de la nueva entidad que funcionaría en remplazo del RED. El resto de la planificación de las cuestiones administrativas es encargado al equipo técnico, quien recoge las sugerencias y decisiones de los beneficiarios del proyecto que recién inicia.

Para la nueva estructura de la asociación quedo conformada, por una asamblea general de delegados, conformada por el mismo número de integrantes de los núcleos

ejecutores de cada comunidad beneficiaria, luego un núcleo ejecutor central que funcionaba como una especie de consejo directivo y un gerente escogido por el consejo directivo.

La asociación Civil Cuenca Pampas queda constituida en el 2003 y comienza sus operaciones en los distritos de origen del proyecto RED Rural Pampas. Hacen una fuerte reducción de personal, ya que a partir de entonces se concentrarían solo en la actividad crediticia, dejando de lado la asistencia técnica y capacitación. Las razones de ello fueron que en algunas ocasiones esto servía de excusa para la devolución de los créditos, alegando deficiencias en las mismas. Además de ser considerado como un gasto por la nueva gerente de la institución.

Se desarrollarían tres tipos de crédito en general: Comercial, agropecuario y de libre disponibilidad, concentrándose en el primero y tercero debido a la alta tasa de morosidad del crédito agropecuario.

El tipo de interés se uniformizaría para todos los créditos a 3% mensual y al rebatir¹⁵, pidiendo que haya al menos un depósito mensual de los intereses en créditos agropecuarios para desarrollar una cultura de visita mínima a la entidad financiera. Ya que con la figura anterior los créditos agropecuarios eran pagados en una sola cuota al terminar la cosecha, haciendo más difícil el pago al final del plazo. A diferencia del RED Rural Pampas, Cuenca Pampas, solo se ofrecía crédito individual, no grupal y cada crédito era avalado por un garante solidario personal, que asumía la deuda en caso de un impago.

Las garantías exigidas eran no reales y reales. Las reales eran hipotecas o vehículos con gravámenes en registros públicos. Las no reales eran todas las demás, títulos de propiedad, escrituras de compraventa, ganado, etc. Las garantías reales se pedían para préstamos mayores a 3000 soles (800 euros aproximadamente).

Los Comités de crédito seguían siendo compartidos entre los representantes del equipo técnico y los delegados de las comunidades beneficiarias. Participando no solo con la aprobación del aval social, sino también en la recuperación de los créditos, ya que los tesoreros de cada comunidad podían recibir las devoluciones de los préstamos y luego entregarlos a los analistas de cada distrito.

Pero es más, las personas integrantes de los delegados, presidentes de comunidad y autoridades políticas (Tenientes gobernadores), participaban junto con los jueces de paz no letrados y rondas campesinas en la recuperación de los créditos. Dando primero información a los analistas, comprobando la veracidad de las garantías no reales que proponían y vigilando la permanencia de los beneficiarios.

¹⁵ Interés al rebatir: Interés compuesto

En el caso de las cobranzas de créditos vencidos, ayudaban con las notificaciones, concientización de deudores e incluso participaban en las cobranzas coactivas junto con los analistas de cada distrito. La identificación de las autoridades comunales, políticas, miembros del núcleo ejecutor e incluso beneficiarios con Cuenca Pampas era muy fuerte, interiorizando la idea de pertenencia de la asociación y debido a eso protegían su organización.

Los aportes de estas autoridades y de los propios beneficiarios enriquecía el desarrollo del proyecto, mejorando constantemente los procedimientos de aprobación, entrega de créditos y recuperación de los mismos.

Es precisamente en este tipo de participación que pueden observarse tramas del enfoque de planificación como Aprendizaje Social ya en la ejecución del proyecto. Puesto que no solo hay participación de los beneficiarios sino un intercambio de experiencias de los beneficiarios y del equipo técnico del proyecto.

Gráfico 14. Modelo de Aprendizaje Social en la Asociación Civil Cuenca Pampas

Fuente: Elaboración propia en base a Cazorla, de los Ríos y Salvo 2007.

5.2.5.4. Expansión.

Al segundo año de operación como Cuenca Pampas se vio la necesidad de incrementar el área de atención de la asociación para aumentar la cartera de créditos y los ingresos por los intereses. El equipo técnico comenzó una evaluación de las comunidades vecinas que podrían ser beneficiadas con la atención crediticia.

En esta actividad se puede ver la utilización del modelo de planificación como Análisis de Políticas, ya que la idea nace de un equipo técnico y con la consulta a los beneficiarios.

Luego el equipo técnico hace una evaluación de competidores, cultura crediticia y entrevistas con comuneros y autoridades comunales de las comunidades campesinas vecinas con el objetivo de ver necesidades, fortalezas, experiencias previas, etc. Se hace el trabajo de armado de la propuesta y se le presenta al Consejo directivo de la asociación. Luego de que el consejo directivo viera la propuesta se decide la expansión de las operaciones a los distritos de Ancohuayllo Uripa y Ranracancha, distritos vecinos de las zonas atendidas por Cuenca Pampas.

Se abriría una nueva oficina con personal permanente en la ciudad de Uripa (Capital del distrito de Ancohuayllo), dentro de la misma provincia de Chincheros en donde se atendería a las solicitudes de crédito de los pobladores de esos distritos. Los mecanismos de aprobación serían los mismos que los de los otros distritos, pero no tendrían propiedad sobre la institución. Los propietarios de Cuenca Pampas seguirían siendo las 7 comunidades campesinas que conformaron el proyecto original.

Con el paso del tiempo nuevas comunidades están siendo atendidas por la asociación, siempre bajo la aprobación previa del consejo directivo.

Gráfico 15. Modelo de Análisis de Políticas en la Asociación Civil Cuenca Pampas

Fuente: Elaboración propia en base a Cazorra, de los Ríos y Salvo 2007.

5.2.5.5. Consolidación

Cuenca Pampas logro el punto de equilibrio en el año 2003 cuando los intereses generados por sus colocaciones llegan a los 82,588.96 soles anuales. Con esos ingresos podían mantener su plantilla de trabajadores, cubrir sus costos de operación y obtener beneficios netos que se reinvertían en el fondo de crédito.

A partir de entonces Cuenca Pampas lograba rendimientos del 20% anual, libres de impuestos y luego de provisiones por impagos.

El total del fondo de crédito está en movimiento y está al 100% de su capacidad financiera

El porcentaje de morosidad al 2006 de la entidad es de 5 % y su cartera de créditos superaba los 500000 euros¹⁶.

Fotografía 2. Local de Uripa de Cuenca Pampas

¹⁶ Estados financieros 2006 de Cuenca Pampas

6. Conclusiones

La **Reforma Social** en su patrón de acción se presenta como un proceso de respuesta a una necesidad observada en la sociedad, la situación de pobreza de las poblaciones rurales en la zona andina. A causa de esto, la Reforma Social propone un canal operativo decidido a conseguir la optimización de los recursos empleados. Con este fin, los equipos técnicos especializados son llamados a ser responsables de la optimización mediante el diseño de una nueva estructura de funcionamiento. En el caso de la lucha contra la pobreza, el factor de desigualdad puede suponer una limitación, como el principal método para la superación de la pobreza debe ser la movilización de recursos humanos, que es el único factor productivo que poseen las sociedades pobres. Por lo tanto, en este caso el modelo de Reforma Social contiene una limitación ya que hace que las personas locales dependan de los planificadores.

En el primer proyecto analizado la participación de la población fue prácticamente inexistente por su pasividad y llevada a cabo sólo en la parte final. La diferencia del enfoque adoptado en la fase de evaluación, donde se utilizó una metodología participativa, dejó en claro que la capacidad de participación de la población local era mucho más grande que en las primeras fases del proyecto.

La reforma social, para ser eficaz como un método de desarrollo de la población, debe estar inspirada por un ideal de profundo servicio. Las cualidades humanas y el personal de planificación son fundamentales ya que deben actuar con honestidad en base a las necesidades de la gente y con un profundo sentido de servicio hacia ellos. En el caso de estudio de la mayoría de estos principios fueron cumplidos, ya que son las razones por las que los centros de investigación se dedican a la lucha contra la pobreza. En el proceso de evaluación, una gran satisfacción fue expresada por la población local con respecto a las iniciativas de desarrollo llevadas a cabo en el primer proyecto analizado.

Se necesitaba algo más; pues la sostenibilidad del proyecto no se consiguió. Los beneficiarios del proyecto siguen en las mismas condiciones luego de terminar el mismo y ahora el trabajo realizado por el proyecto, como en muchos otros, no se continuó dejando mucho de lo avanzado en el aire. Los procesos no se continuaban, las instituciones colaboradoras no siguieron desarrollando proyectos que hubieran aprovechado mejor el interés generado al aplicar la evaluación participativa al final del proyecto.

Después del estudio del segundo proyecto se pudieron plantear una serie de conclusiones que tienen que ver directamente con el desarrollo del mismo:

La participación de los beneficiarios en los proyectos de desarrollo, mejoran considerablemente sus posibilidades de sostenibilidad en el tiempo. La participación de los beneficiarios en las actividades del proyecto, fortalecen el desarrollo del mismo al empoderar a los beneficiarios ya que lo sienten como suyo.

Diversos enfoques de planificación pueden ser utilizados en los proyectos de desarrollo rural. En especial si son vistos como proceso y no como un proyecto aislado. La aplicación del Modelo de Reforma social, del Aprendizaje Social y el Análisis de Políticas como modelos de planificación y gestión en proyectos de desarrollo rural pueden ser herramientas válidas para la mejora de la planificación y la ejecución de proyectos de desarrollo.

Es posible que los beneficiarios de los proyectos de desarrollo puedan participar en diferentes etapas del ciclo del proyecto.

Luego de analizar el proceso del proyecto surge la pregunta de ¿En qué etapas del ciclo del proyecto podría ser necesaria la participación de los beneficiarios? y ¿Cómo su participación ayuda a mejorar la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo rural?

Conocer la estructura de los proyectos de desarrollo, su ciclo y la descripción de sus etapas y fases pues se atisbaba que tal se podría plantear algo diferente y complementario a lo ya conocido.

CAPÍTULO III.
LA ESPECIFICIDAD DE LOS PROYECTOS DE
DESARROLLO RURAL A TRAVÉS DE SU CICLO: LA
CLAVE DE LA PARTICIPACIÓN

Contenido

CAPÍTULO III. LA ESPECIFICIDAD DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL A TRAVÉS DE SU CICLO: LA CLAVE DE LA PARTICIPACIÓN	93
1. Los proyectos y el ciclo en la postmodernidad	98
1.1. El proyecto moderno y su repercusión en Ingeniería: Modelo <i>Blue Print</i>	98
1.2. La reivindicación ecológica	99
1.3. Conocimiento / Acción en la postmodernidad: Elementos de un nuevo proyecto	100
1.4. La especificidad de los proyectos de desarrollo	101
2. Los proyectos y el ciclo en un modelo de Aprendizaje Social: La participación.....	102
2.1. El ciclo del proyecto	102
2.2. Etapas del Proyecto	103
2.2.1. Idea del proyecto	103
2.2.2. Previabilidad	104
2.2.3. Viabilidad	104
2.2.4. Proyecto Definitivo	105
2.2.5. Ejecución	106
2.2.6. Operación y gestión	106
2.2.7. Evaluación Expost	107
2.3. La participación en los proyectos de desarrollo	107
2.4. El modelo de Aprendizaje social	109
2.5. Propuesta al ciclo del proyecto.....	110
3. -Proyecto desde el punto de vista del Ciclo del Proyecto (2008-2010): La Coordinadora de Mujeres Aymaras (Puno. Perú)	112
3.1. Pre inversión	113
3.2. Ejecución del proyecto.....	114
3.2.1 Suproyectos y entregables del Proyecto (2008-2010)	115
3.3. Resultado: Operación y gestión	127
3.4. Evaluación del proyecto.....	128
4. Conclusiones	129

CAPÍTULO III

LA ESPECIFICIDAD DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL A TRAVÉS DE SU CICLO: LA CLAVE DE LA PARTICIPACIÓN

En el capítulo anterior vimos los modelos de planificación y la posibilidad de que sean empleados diferentes modelos en un mismo proyecto en función de las vicisitudes de los mismos su desarrollo en el tiempo y la participación de los "actores del mismo.

En el presente analizaremos los conceptos del proyecto y su ciclo, la participación de los beneficiarios y su especificidad en el caso de los proyectos de desarrollo rural. La participación de los beneficiarios en el ciclo de los proyectos de desarrollo ha ido en aumento con el desarrollo de la planificación y el involucramiento del concepto del empoderamiento de los afectados que se ve cada vez con más nitidez, imprescindible para la sostenibilidad de los mismos.

El concepto de proyecto ha ido desarrollándose con el tiempo y sus definiciones se han ido enriqueciendo con conocimientos, fruto de la acción, de una serie de pensadores y profesionales de diferentes campos como la ingeniería, ciencias ambientales y de las ciencias sociales.

En este capítulo se analiza, someramente desde este punto de vista, el proyecto "Fortalecimiento de capacidades de liderazgo de la mujer en el altiplano peruano". Un proyecto que fue desarrollado por el GESPLAN de la UPM y la Coordinadora de Mujeres Aymaras. En el transcurso del mismo, se parte de una propuesta inicial para modificar el esquema clásico del ciclo del proyecto en los proyectos de desarrollo rural, estableciéndose una fase consultiva a los beneficiarios en cada una de las etapas del ciclo. Este proyecto que, en sí mismo, tuvo una duración de 2 años (2008-2009), se analizará en el capítulo V como "proceso" de desarrollo del mismo des el 2010 al 2018.después de la propuesta metodológica que ser presenta en el capítulo IV.

1. Los proyectos y el ciclo en la postmodernidad

Los proyectos de desarrollo rural se presentan como una variación del modelo clásico del proyecto de ingeniería, ya que tienen una mayor complejidad conceptual: trabajan con personas, están sometidos a varios posibles cambios en el entorno y porqué al trabajar con personas éstas van tomando decisiones que no estaban previstas al principio, como sucede en un proyecto de ingeniería tradicional en donde la correlación entre medios y fines es directa.

Los proyectos tienen diferentes definiciones, para el caso de esta investigación seguiremos la aportada por Trueba y Morales, en una versión actualizada, en la que el proyecto se define como el plan que se establece para transformar una realidad, consumiendo un conjunto de recursos ya existentes, con el fin de crear una fuente de la que se deriva una corriente de bienes y/o servicios (Trueba y Morales 2011).

Los profesores Trueba y De Cos desarrollaron desde hace décadas el concepto de Proyecto de Ingeniería que se plantea para resolver un problema, aprovechar una oportunidad o cubrir una necesidad; se basa en la ingeniería para aplicar técnicas y utilizar recursos; requiere una inversión de capital que tiene como fin crear una fuente de la que se deriva una corriente de bienes y servicios; incluye la materialización de unas inversiones necesarias y la organización de las correspondientes actividades siendo susceptible de evaluación desde puntos de vista técnico, económico, financiero, social y ambiental (Montes 2010).

El proyecto de ingeniería elaborado de forma aislada desde un gabinete técnico con un conocimiento unidireccional de la realidad debería que ser remplazado por equipos profesionales multidisciplinarios, que aborden los problemas desde diferentes puntos de vista y en el que las necesidades humanas y la opinión de los afectados por los resultados del proyecto, ocupen un lugar privilegiado en los procesos de toma de decisiones (Alier, Cazorla, De Los Ríos y De Gracia 1999).

1.1. El proyecto moderno y su repercusión en Ingeniería: Modelo *Blue Print*

La visión del proyecto moderno se ve reflejado en la tradición de Saint Simon, desde la Planificación Científica, quien sugería la consideración de una imagen de la sociedad, en la que los "científicos e ingenieros" como los mejores conocedores de las leyes orgánicas de la sociedad, trazarían el futuro de acuerdo con un plan global (Friedmann, 2002).

En la Modernidad, la planificación se veía como algo inseparable del poder (Shumacher, 1976). Asociado a este concepto de planificación se encuentra el llamado

proyecto moderno –proyecto *Blue Print*¹⁷– que se fundamenta en la ingeniería, en la racionalidad científica con enfoques descendentes: '*blue print is top-down-approach*' como concepto vinculado a una racionalidad objetiva y reduccionista que hunde sus raíces en los campos de la ingeniería y la construcción (Bond y Hulme, 1999). Desde este enfoque se diseñaron los primeros modelos de planificación del desarrollo (Mannheim, 1949) (Lindbloom, 1977) (Etzioni, 1968).

Ese diseño planificado de la sociedad recibió el nombre de Planificación Social dentro del proyecto moderno, de forma que “cada hombre es un individuo más dentro de un organismo social al que ha de subordinarse, o ser subordinado, que debe darse por satisfecho con las abundantes concesiones de que goza dentro del sistema vigente, acreditado con firmeza como el mejor de los posibles” (Ramos, 1993)

El proyecto moderno va adicionando no solo razones científicas, expresadas en cálculos matemáticos y económicos, sino que comienza a recibir el aporte de otras disciplinas de la mano de pensadores y maestros que aportan no solo su conocimiento sino también su experiencia para mejorar el proyecto.

1.2. La reivindicación ecológica

Ramos plantea una reflexión que permite situar dos elementos clave del proceso conceptual que se está describiendo: en primer lugar, un Proyecto que reivindica el respeto hacia la naturaleza y en segundo lugar, las condiciones de vida de las personas actuales y futuras

Gráfico 16. "El saber es comprender"

Fuente: Ramos 1984 citado en Cazorla y de Nicolás 2013.

¹⁷ El termino Blue Print como modelo de gestión de nace como una metáfora en los estudios de ingeniería. Al usar copias impresas en azul de los planos originales realizados en papel vegetal. Así el termino Blue Print se ha asociado al seguimiento estricto de los planos realizados en una oficina central (Salvo & Yague 2017)

1.3. Conocimiento / Acción en la postmodernidad: Elementos de un nuevo proyecto

Si el proyecto moderno nos enmarcaba lo antiguo, aunque con resistencias, de ser abandonado, y la reivindicación ecológica planteaba la crisis del sistema, en este apartado se pretende iniciar la construcción intelectual del nuevo proyecto en una postmodernidad emergente con los elementos clave que, a juicio de Friedmann, Ramos y Trueba, deben contener.

El término postmodernidad aparece, por primera vez, en la obra de Toynbee "*A Study of History*" (Toynbee, 1987) haciendo referencia a un cambio de paradigma respecto a la modernidad. Surge como reacción al fracaso de la modernidad tecnocrática, la idea del progreso indefinido y el varapalo ocasionado por la reivindicación ecológica que postula la búsqueda de un equilibrio perdido (Cazorla y De Nicolás 2015).

En este nuevo proyecto post moderno incluyen, nuevas visiones como el de los beneficiarios o afectados a través de una dimensión humana, la visión social y el efecto sobre la naturaleza.

El profesor Trueba muestra esta dimensión humana con las siguientes palabras: el proyecto afecta a personas; modifica su vida. Puede alterar su trabajo y a veces, hasta sus hábitos y costumbres. No se concibe un proyecto sin su relación con el hombre. Un tejido social participativo es ineludible. El protagonismo, el bienestar y la libertad de la población afectada son consustanciales con la naturaleza del proyecto. Las oportunidades, las necesidades y los problemas son humanos por antonomasia. Por consiguiente, en la vertiente humana del proyecto es donde éste encuentra su verdadero significado (Trueba y Morales 2011).

Es fundamental por tanto que toda la información de carácter social deba ser contemplada en el diseño de los proyectos y los resultados finales se adapten a la demanda de aquellos que van a tener que convivir con los resultados del mismo (Cazorla y De los Ríos 2002).

La visión del proyecto post moderno puede resumirse en palabras de "en consecuencia de un hacer bien, pero con un planteamiento de fondo de respeto, fruto del conocimiento y de cuidado intrínsecamente unido a la acción. Llevar a un modelo de planificación postmoderno esta *new postmodern sensibility* requiere coherencia – valores- que permitirán descubrir y redimensionar espacios vitales desde la participación y el compromiso, entendido éste como 'la aportación personal' de cada uno de los agentes que están dentro o asociados a un proyecto (IPMA, 2010) "(Cazorla y De Nicolás 2015).

Por lo tanto, un proyecto en la postmodernidad, tiene una concepción más integral en donde no solo se ven los aspectos técnicos sino también el entorno, el territorio, la cultura, el respeto por el medio ambiente y en especial la participación de los beneficiarios como protagonistas del cambio que se quiere lograr.

1.4. La especificidad de los proyectos de desarrollo

Los **proyectos de desarrollo** son varias veces citados como **proyectos de cooperación al desarrollo**, pues tienen como finalidad promover el desarrollo de personas y territorios. Basados en la búsqueda de la sostenibilidad de los mismos.

Una definición clásica de proyecto de cooperación al desarrollo es la expresada por la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ) "Se entiende por proyecto de cooperación al desarrollo una tarea innovadora, que tiene un objetivo definido, debe ser efectuada en un periodo, en una zona geográfica determinada y para un grupo de beneficiarios, solucionando de esta manera problema específicos, o mejorando una situación mediante relaciones de cooperación entre personas y actores sociales del entorno local y externos al mismo. La tarea principal es capacitar a las personas en instituciones participantes en el proyecto, para que ellas puedan continuar las labores en forma independiente y resolver por sí mismas los problemas que surjan después de concluir la fase de apoyo externo" (Montes 2010).

Los proyectos de cooperación al desarrollo presentan una serie de particularidades que los diferencian, por tanto, de los proyectos de ingeniería. En estos últimos la ejecución del proyecto generalmente no sufre desviaciones respecto a su diseño original. Sin embargo, en los proyectos de cooperación al desarrollo, debido a su complejidad y la confluencia en los mismos de factores territoriales, económicos, culturales sociales, etc., dichas desviaciones pueden desviarse muy sustancialmente del diseño original. En particular estos proyectos trabajan con personas y grupos de personas y organizaciones, con los que existe un mayor grado de incertidumbre respecto a la respuesta que van a tener en cada fase del proyecto. Por esta razón los proyectos de cooperación al desarrollo deben ser considerados más como un proceso, y consecuentemente la ejecución como la gestión de un proceso (Montes 2010).

Los proyectos de desarrollo al trabajar en la formación de personas, los ponen en el centro del proceso pues la sostenibilidad de los mismos viene dada por la adopción de competencias y capacidades (Sastre, Negrillo; 2013) que permitan la continuidad en el tiempo de las actividades iniciadas que tenían como objetivo la solución a un problema. Es por eso que su participación es fundamental con enfoques participativos durante las etapas del proyecto.

2. Los proyectos y el ciclo en un modelo de Aprendizaje Social: La participación

2.1. El ciclo del proyecto

Los proyectos tienen un periodo de vida, nacen, crecen, se desarrollan y mueren (Trueba 2011, 1992, 1985). En general la gran mayoría de tendencias agrupa las etapas del ciclo del proyecto según los autores que se cite, pero en general tienen bastantes similitudes. Para el desarrollo de la presente investigación se ha usado el desarrollado por Marco y Trueba de 1985, actualizado por última vez en 2011 por Trueba y Morales.

Los proyectos de desarrollo en general tienen un principio, que corresponde a la generación de una idea; un crecimiento y desarrollo, relacionados con la formulación del mismo; una madurez, en las fases de ejecución y operación; y por último un ocaso, coincidente con su obsolescencia y desaparición (Quintana, 1996).

Gráfico 17. Ciclo del proyecto de desarrollo

Fuente: Trueba 1995

La segunda parte se centra en la materialización de las inversiones. Los documentos de la primera parte se convierten en acciones específicas que modifican la realidad. Antes de iniciar esta fase se toma por el promotor o los promotores la decisión crítica de ejecutar con todas sus consecuencias. Se inmovilizan recursos escasos con la intención de progresar y obtener beneficios futuros. Pero en esta fase de momento solo aparecen los costes.

La tercera parte es la gestión del proyecto, (Project Management) o también conocido como administración y ejecución del proyecto. En esta fase tiene que aparecer los aspectos positivos del cambio. Es el periodo de fructificación de los proyectos, la hora de recoger la cosecha sembrada con esfuerzo. Los aspectos humanos y participativos de los agentes en sentido amplio (la "agencia" de Amartya Sen, premio Nóbel de Economía 1998) son cruciales. Es la fase de la ejecución de la planificación basada en el aprendizaje social (Friedman 1993). Es la hora de la verdad de los proyectos (Cicourel 1986). Tiene que existir en esta fase un equilibrio entre el conocimiento, la experiencia, el respeto y la participación.

La cuarta parte consiste en la evaluación de resultados cuando el proyecto muere. Es el momento de la reflexión histórica, serena, y responsable del proyecto en el momento que desaparece. Las lecciones de experiencia del pasado constituyen la fuente básica de acciones del futuro. Las lecciones aprendidas son fundamentales”.

2.2. Etapas del Proyecto

En el ciclo de vida de un proyecto se pueden identificar una serie de etapas.

2.2.1. Idea del proyecto

El nacimiento de un proyecto se corresponde con una idea, en un principio poco definida. En esta primera fase se requerirá un esfuerzo creativo importante, que permita identificar las posibilidades que constituyen un proyecto potencial. Esta idea puede surgir como consecuencia de identificar un problema, aprovechar una oportunidad o satisfacer una necesidad. Es fundamental en esta etapa de identificación de la idea saber definir bien los objetivos que se pretenden con el proyecto, para lo cual es recomendable promover el diálogo y la creatividad dentro de un equipo interdisciplinar. Conviene recordar que sin ideas no hay proyectos (Montes, 2010).

Durante esta etapa se vislumbran las posibles soluciones a un problema dado o las alternativas de ejecución ante una serie de potencialidades, de la evaluación de proyectos anteriormente desarrollados, etc.

La idea del proyecto puede nacer de entidades promotoras como ONGs, entidades de gobierno, asociaciones civiles, educativas, etc. Incluso los propios beneficiarios podrían asumir ese papel. Los promotores asumen el papel de impulsar el proyecto.

La participación de los beneficiarios en esta etapa es esencial para la identificación correcta del problema, ya que su cercanía al territorio y el conocimiento previo que poseen puede servir de mucho al conocimiento técnico de los planificadores. Hay que llevar a los actores sociales al proceso de formulación del proyecto (Cernea, 1997)

Para esto los posibles beneficiarios ya pueden participar a través de diferentes metodologías ya usadas en los proyectos de desarrollo y que pueden ayudar a

identificar problemas y potencialidades. Dentro de estas tenemos: las entrevistas personales, talleres de Empowerment Evaluation, análisis FODA, etc. En particular es beneficiosa la reunión de beneficiarios de diferentes áreas geográficas de la posible zona de atención del proyecto, además de líderes locales porque esto permite enriquecer el proceso de toma de decisión.

2.2.2. Previabilidad

Durante esta etapa se realizan estudios generales para una vez determinada la idea del proyecto, identificar los objetivos del proyecto. Implica la adecuación a los programas y planes, locales, regionales y nacionales. Además, se realiza un diagnóstico del sector, identificación de implicados, potenciales obstáculos y problemas que pudieran presentarse, etc.

Los Estudios de Previabilidad requieren por tanto de un planteamiento global que tenga en cuenta todos los aspectos determinantes de la viabilidad del proyecto. En esta fase se deben llevar a cabo un conjunto de estudios que permitan determinar: el interés y la prioridad de la idea del proyecto, diagnóstico racional del área del proyecto, la viabilidad técnica, económica, política, legal, ambiental y social, identificación de problemas y obstáculos derivados de la puesta en marcha del proyecto, estudio de la fuente de financiación y beneficiarios del proyecto (Trueba, Cazorla y De Gracia 1995)

Una serie de autores plantean que en la elaboración de objetivos debe participar también la población –modelo participativo (Espinoza, 1983). Se pretende encontrar una forma más efectiva de solucionar los problemas que se abordan, y en ese sentido sería un instrumento de resolución de problemas (Quintana, 1996).

La participación de los beneficiarios en esta etapa puede estar dada por consultas directas a líderes e implicados para recabar datos, potencialidades y posibles actividades a realizar.

2.2.3. Viabilidad

Los estudios durante esta etapa son más complejos y detallados. En ellos participa un equipo de técnicos especializados que puede también tener contacto directo con los beneficiarios.

Se deben analizar todos los condicionantes que afecten al proyecto. El nivel de aproximación será el necesario para que el conocimiento de los condicionantes sea definitivo (Quintana, 1996).

Para esta etapa es vital la aproximación a los beneficiarios para aportar el conocimiento del territorio y el conocimiento local adquirido con el tiempo a los planificadores. Es además importante poder contar con capacidad decisoria sobre las actividades a desarrollar en donde los beneficiarios puedan opinar y decidir sobre ellas. Esto puede

darse a través de talleres participativos, asambleas con los dirigentes comunales o preguntas directas a los involucrados con encuestas.

La finalidad del anteproyecto o estudio de viabilidad es presentar un conjunto de soluciones al problema planteado, y clasificarlas de acuerdo con el grado de cumplimiento de los objetivos previamente fijados, con el fin de facilitar la elección de la solución definitiva (Montes 2010).

Esta fase es por tanto fundamental de cara a detectar las auténticas necesidades de la población. Entre los trabajos que se lleven a cabo en esta fase de Viabilidad deben estar los encaminados a garantizar que las inversiones satisfagan las necesidades de la población rural y su bienestar social. Estas tareas permitirán que el diseño del futuro proyecto se vaya adecuando a las necesidades de la población y al mismo tiempo se pongan en marcha proyectos de desarrollo que garanticen la sostenibilidad de las zonas rurales, es decir, que puedan mantenerse en el tiempo, garantizando la pervivencia de las actividades, los puestos de trabajo y los recursos ambientales (Cazorla y De los Ríos 2001).

2.2.4. Proyecto Definitivo

Es el documento definitivo el cual deberá contar con un nivel de aproximación muy elevado teniendo en cuenta los datos suministrados tanto por los planificadores como por los beneficiarios del proyecto de desarrollo.

El proyecto definitivo constituye el máximo nivel de detalle en la llamada fase de preinversión. Está constituido por un conjunto de documentos técnicos, financieros, socio-económicos, ambientales y de organización para asegurar que la propuesta de inversión se pueda ejecutar con un máximo de garantías. Tanto si va precedido o no por los estudios previos, la finalidad del Proyecto es la correcta definición de la solución adoptada de modo que ésta pueda construirse (Cañizal 1998).

Las características del Proyecto definitivo son: la calidad y definición de los estudios y propuestas deben ser completos; la ingeniería de proceso y de diseño suficientemente definida, calculada y acompañada con planos generales y de detalle; la planificación, formulación de componentes y actividades tiene que mantener equilibrio y coherencia interna. Es imprescindible el análisis y evaluación multicriterio de las soluciones. Constituye el documento de referencia de la ejecución. Tiene que establecer las reglas del juego del control de calidad y de la gestión del proyecto. Es un elemento básico de la ingeniería de detalle y el margen de error del presupuesto no debe que superar el 10 % (Trueba, Cazorla y De Gracia 1995).

En la metodología que planteada a través de la investigación debe quedar claro que puede existir la posibilidad de modificar incluso las actividades del proyecto Todo ello en función del desarrollo del mismo, de la aparición de nuevas necesidades en el camino, o de la necesidad de resolver problemas que sucedan, pero el modificar las actividades del proyecto debe buscar cumplir con el objetivo principal del proyecto.

El diseño de los proyectos de desarrollo debe de tener cierto grado de flexibilidad a diferencia por ejemplo de los proyectos de ingeniería. Los diseños rígidos presentan grandes dificultades a la hora de enfrentarse a los cambios que se producen en el entorno, ya que cualquier modificación puede romper su coherencia (Martínez, 2006).

2.2.5. Ejecución

La ejecución del proyecto comienza una vez obtenido el financiamiento, momento en el que se procede con el inicio de las inversiones y con la implementación de las actividades.

La ejecución del proyecto es el momento en el que se inmovilizan los recursos para transformar la situación actual. En esta fase, en donde se materializan las inversiones, el proyecto alcanza su madurez transformando las ideas en una realidad (Montes 2010).

Durante esta etapa se hacen las inversiones de acuerdo a un plan, cronograma de actividades y un cronograma de desembolsos, que debe de ser controlado a través de herramientas gráficas, que permitan ver el avance de ejecución y plantear correctivos en caso sea necesario (IPMA 2010).

Este proceso de control del proyecto combina funciones de planificación, toma de decisiones, inspección de todas las actividades ligadas a los trabajos a realizar en el marco del proyecto, así como supervisión de costes y plazos. Esto permite asegurar que los trabajos realizados en diferentes lugares y por las diferentes entidades puedan coordinarse e integrarse de forma efectiva, en términos de plazos, contenidos y costes, pudiendo alcanzar los objetivos del proyecto de modo eficaz (Montes 2010).

Es importante que los beneficiarios puedan participar en la implementación de las actividades planteadas, pero no sólo eso, sino que puedan tener capacidad decisoria sobre temas de elección posibles en el proyecto.

Además, al poder evaluar *"on going"* las actividades del proyecto, éstas pueden ser modificadas de acuerdo a la necesidad del momento, pudiendo resolver problemas que pueden presentarse durante la ejecución del mismo con mayor facilidad, debido a la participación e implicación de los beneficiarios.

La opinión generalizada era que la participación de los beneficiarios llegará hasta antes de la ejecución del proyecto. Es necesario incorporar las variables sociales en la fase de formulación del proceso (Cernea, 1992).

2.2.6. Operación y gestión

Durante la fase de operación y gestión se explota el proyecto y comprende desde la materialización de las inversiones hasta el final de la vida útil del proyecto. Se requiere una auténtica tarea de dirección, que permita la gestión del proyecto, la coordinación

de sus principales actores (cliente, suministrador, usuario, etc.) y la comunicación entre todos ellos (Trueba, Cazorla y De La Gracia 1995).

Se trata de una fase en donde los comportamientos de las personas y la calidad de los recursos humanos condicionan la productividad y la corriente de bienes y servicios que se espera obtener con el proyecto. La dirección del proyecto en la fase de operación y gestión consiste en planificar, organizar, supervisar y controlar todos los aspectos del proyecto, así como la motivación de todos aquellos que están implicados en el proyecto, para alcanzar los objetivos de modo seguro y dentro de los criterios definidos de coste, retrasos y rendimientos (Montes 2010).

Una vez concluidas las inversiones y en el ocaso del proyecto, debe de ser transferido a los beneficiarios. La participación de éstos es evidente, pero su continuo trabajo al lado de equipos técnicos no debe concluir.

En esta etapa se puede establecer la participación de los beneficiarios a través de talleres junto con los equipos técnicos.

2.2.7. Evaluación Expost

Concluida la ejecución del proyecto se busca aprender de los propios aciertos y errores de cara al futuro. En este punto se originan nuevas ideas, comenzando de nuevo el ciclo del proyecto (Quintana. 1996).

En esta etapa es primordial la participación de los beneficiarios y equipos técnicos que han participado en los proyectos. Las técnicas a utilizarse pueden variar desde los *empowerment evaluation*, talleres, encuestas dirigidas a líderes de comunidades, encuestas a beneficiarios directos, entrevistas con los equipos técnicos, etc.

2.3. La participación en los proyectos de desarrollo

La participación de los beneficiarios de los proyectos es esencial para la mejora de la sostenibilidad y diferentes autores lo constatan desde los años sesenta.

La participación de los beneficiarios en el desarrollo de los proyectos ha sido evolutiva a lo largo de los años, dependiendo del modelo de planificación que se haya estado utilizando. Sin embargo, en la mayoría de los proyectos de desarrollo aplicados en el país no se permite la participación de los beneficiarios o sólo se les incluye en etapas iniciales de planificación, pero no en etapas decisorias (Negrillo, Hernández y Sastre 2013).

La participación está relacionada con la integración social. La integración social se refiere a los esfuerzos por desarrollar en diferentes formas, métodos científicos de investigación en los cuales las personas que se espera que obtengan un beneficio de la investigación desempeñan un papel preponderante (Hall, 1977). La integración social se

refiere a la necesidad de incorporar el conocimiento social al proceso de desarrollo rural (Cernea, 1995). Es vista como parte de las variables del proyecto, además de las económicas y las medioambientales. Esta interacción está formada por factores de acercamiento metodológico a la población beneficiaria, factores políticos, factores estructurales, factores psicosociales y socioculturales; factores territoriales, el factor población, etc.

Un proceso de integración social debe de tener una serie de características: ser informativo, formativo, operativo y participativo: Esto implica la intervención cada vez más consciente, activa y autónoma de la población en dicho proceso (Espinoza, 1983). La integración social es un método científico de intervención de la realidad en el que se produce un aprendizaje del propio planificador basado en los beneficiarios (Quintana, 1999).

Los proyectos de desarrollo rural tienen una secuencia natural denominada ciclo del proyecto. La integración de los aspectos sociales se debe realizar en todas las fases del ciclo. (Quintana. 1996). Los proyectos que incluyen las variables sociales tienen una mayor rentabilidad que los proyectos que no lo hacen (Kottak, 1995).

Los beneficiarios pueden aportar su conocimiento local ancestral y del entorno enriqueciendo la planificación de los proyectos de desarrollo. La implicación de los actores locales en la ejecución y el diseño de los proyectos mejoran notablemente la gestión de los mismos, resolviéndose los problemas que pudieran generarse, fruto del involucramiento local y la retroalimentación que mejora el sistema. Así también aumentan el empoderamiento de los agentes locales y el conocimiento del equipo técnico (García, Montes, Negrillo y Yagüe, 2010).

Montes dice que el proyecto de desarrollo tiene que ir destinado a un colectivo de personas a las que llamaremos beneficiarios, destinatarios, grupos meta o grupo objetivo, que son aquellos para los que se realiza el proyecto, aquellos para los que se intenta alcanzar el objetivo que da lugar a que se ponga en marcha el proyecto. Si se pretende transformar la realidad para alcanzar dicho objetivo es porque a través de éste se podrán solucionar problemas específicos o mejorar la situación de ese colectivo de personas (los beneficiarios), que constituye la razón de ser del proyecto.

Por lo que las personas son puestas en el mismo centro del proceso de desarrollo y pasan ser de simples receptores de los beneficios del proyecto a ser protagonistas del mismo, participando de manera activa en el proyecto.

Esta necesidad de mejorar la sostenibilidad en este tipo de proyectos podría mejorar con la aplicación de modelos participativos como el Aprendizaje social en diferentes etapas del proyecto.

2.4. El modelo de Aprendizaje social

Durante la investigación se propone el uso del Aprendizaje Social como modelo más idóneo de planificación y ejecución en los proyectos de desarrollo rural, basado en la participación de los beneficiarios o protagonistas en cada una de las etapas del ciclo del proyecto.

La propuesta sale de la línea de investigación en planificación de proyectos del Grupo de Investigación GESPLAN¹⁸ de la Universidad Politécnica de Madrid, que ejecuta un proyecto de desarrollo rural, junto con la Coordinadora de Mujeres Aymaras en el altiplano peruano, financiado en esta fase que se describe entre los años 2006-2008 por el Ayuntamiento de Madrid.

Gráfico 18. Secuencias del Modelo de Aprendizaje Social

Fuente: Cazorla, De Los Ríos y Salvo ,2007. (Con modificaciones aplicadas).

¹⁸ GESPLAN: Grupo de investigación en planificación y gestión sostenible del desarrollo rural-local de la Universidad Politécnica de Madrid www.ruraldevelopment.es

2.5. Propuesta al ciclo del proyecto

La propuesta metodológica desarrollada a lo largo de la investigación introdujo un estadio de consulta a los beneficiarios en cada una de las fases del ciclo del proyecto, estableciendo una constante evaluación y reorientación de actividades según sean las necesidades del proyecto.

Gráfico 19. Ciclo del proyecto con metodología de consulta en cada etapa

Fuente: Elaboración propia en base a Trueba (1995)

Esta etapa consultiva, tendría tres partes importantes:

- La identificación de objetivos dentro de cada etapa del ciclo del proyecto.
- Unos instrumentos que ayudarían a desarrollar los objetivos planteados. - Estos instrumentos serían:
- Identificación de problemas dentro de la etapa del ciclo del proyecto.
- Reuniones con los beneficiarios para enfrentar los problemas descubiertos
- Evaluación de las actividades dentro de la etapa del ciclo del proyecto
- Discusión con el equipo técnico del proyecto, sobre las causas del problema e identificación de posibles soluciones.
- Toma de decisiones por parte de los beneficiarios y el equipo técnico del proyecto
- Planteamiento de las nuevas actividades que modifican las actividades del proyecto inicial.

- Programación de las nuevas actividades, que modifican el programa inicial del proyecto.
- Implementación de las nuevas actividades dentro de la etapa del proyecto a cargo del equipo técnico y los beneficiarios.
- Aplicación de los objetivos.

Luego de concluir con una etapa del proceso, se continúa con la siguiente para continuar con el ciclo del proyecto. De esta manera se puede responder de manera más rápida y efectiva a la aparición de problemas en los proyectos de desarrollo, pues al estar con la población afectada, se encuentran soluciones prácticas que pueden ayudar a mejorar el desarrollo del proyecto.

El siguiente gráfico muestra el detalle de la etapa consultiva, con la participación de los beneficiarios locales aplicando el modelo de aprendizaje social como herramienta para la planificación y ejecución de los proyectos de desarrollo rural.

Gráfico 20. Participación de los beneficiarios locales

Fuente: Elaboración propia en base a Quintana et al (1999)

3. -Proyecto desde el punto de vista del Ciclo del Proyecto (2008-2010): La Coordinadora de Mujeres Aymaras (Puno. Perú)

El proyecto estudiado fue el de un proyecto desarrollado por GESPLAN y la Coordinadora de Mujeres Aymaras en Puno, en el altiplano peruano. Se trataba de fortalecer las capacidades de liderazgo de las mujeres artesanas del altiplano peruano, el proyecto fue financiado por el Ayuntamiento de Madrid y fue el inicio del proyecto como proceso que ha ayudado a mejorar las capacidades de las integrantes de la CMA.

El gráfico 21 muestra el ciclo del proyecto; describiendo a los diferentes participantes en las fases del proyecto como promotores, planificadores, ejecutores, beneficiarios y evaluadores dentro del proceso del proyecto.

Gráfico 21. Ciclo del proyecto

Fuente: Trueba 1995 con modificaciones de caso

3.1. Pre inversión

El proyecto "Desarrollo de las capacidades de liderazgo de la mujer en comunidades de Puno", fue planificado a partir de la idea de potenciar la experiencia de gestión de más de 30 años como entidad de apoyo social (Negrillo, 2010).

La entidad promotora fue el grupo GESPLAN de la UPM, teniendo como ejecutor y beneficiaria a la Coordinadora de Mujeres Aymaras a través de un equipo técnico seleccionado e integrado por personal de la UPM y técnicos locales (Idea del Proyecto).

El proyecto fue diseñado a partir de varios talleres participativos en los cuales se utilizó el "Empowerment evaluación"¹⁹, como herramienta de evaluación de otros proyectos de desarrollo que la UPM tenía en la zona. El proyecto fue enriquecido con los aportes de las beneficiarias a través de reuniones con los grupos en las tres zonas de acción de la CMA (Norte, centro y sur)²⁰ (Estudio de previabilidad).

Fotografía 3. Primera reunión con la Comunidad Aymara en Illave, agosto 2007

Se realizaron talleres participativos para la toma de información de manera directa con las integrantes de los grupos de La CMA. Aquí se utilizó parte del planeamiento en Aprendizaje social, ya que se utilizó el conocimiento local de las integrantes de la asociación para identificar las potencialidades de la zona a través de un análisis FODA en donde participaron técnicos del Grupo GESPLAN y de la UPM. Fruto de esta planificación se desarrollaron los términos de referencia para ejecutar un proyecto de desarrollo con la CMA (Estudio de viabilidad). El proyecto desarrollado entre agosto de 2007 y diciembre 2007 fue presentado al Ayuntamiento de Madrid y fue aprobado para su financiación y ejecución por un periodo de dos años, 2008 al 2010.

¹⁹ Herramienta de evaluación de proyectos y programas desarrollada por David Fetterman

²⁰ Sur: Provincias del sur de Puno (Juli), Centro : Provincia de Puno (Chucuito, Platería y Camacani), Norte: Provincias de Huancane y Moho (Huancane, Vilquechico, Moho, etc).

Luego de identificar con las protagonistas las primeras necesidades y actividades se diseñó un proyecto, junto al equipo del GESPLAN de la UPM. El proyecto llamado: "Desarrollo de las capacidades de liderazgo de la mujer en el altiplano peruano" fue financiado por el Ayuntamiento de Madrid con 120.000€ y ejecutado por la UPM y la CMA. (vid Anexo I, Convenio de concesión del proyecto).

Fotografía 4. Equipo GESPLAN y la actividad artesanal de la CMA en diciembre de 2007

3.2. Ejecución del proyecto

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

Para la coordinación y el monitoreo del proyecto personal de la UPM visitaba en misiones frecuentes cada tres meses la zona, tomando contacto con las beneficiarias de manera directa. En estas visitas se llevaban a cabo reuniones en donde se evaluaban las actividades, se analizaban los objetivos, se detectaban nuevas necesidades y se tomaban decisiones en base a planteamientos puntuales que eran examinados con anterioridad por el equipo técnico de la UPM, de la CMA y de la junta directiva. El proceso nació con **acción** y terminaba con **acción** (Cazorla et al, 2007), en un proceso de aprendizaje constante que no solo implicaba la planificación sino la gestión del proyecto.

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

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

3.2.1 Suproyectos y entregables del Proyecto (2008-2010)

Para tener una visión mayor del alcance del proyecto, se enumeran los sub proyectos y entregables desarrollados tanto del proyecto inicial como varios más que, no estando previstos fueron surgiendo, como consecuencia de la realidad que se iba conociendo, y que me ayudaron a considerar que EL proyecto de desarrollo era “algo más” que un inicio, una ejecución y un final. En esos momentos no estábamos en condiciones metodológicas de ver el **proyecto como proceso**.

Sub proyecto 1.- Consolidación de la CMA como organización local

El primer bloque de actividades ejecutadas tiene que ver con todo lo referente a la consolidación de la CMA como organización local. Desde su formalización a la dotación de una sede de trabajo, pasando por toda la imagen corporativa y de difusión. Estos fueron los primeros entregables para conseguir que la CMA trabajara con una visión empresarial responsable, estuviera organizada y fuera autosuficiente.

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

Una de las primeras acciones realizadas, que finalizó en el primer trimestre del año 2009 fue la constitución de la Coordinadora de Mujeres Aymaras, CMA, como Entidad Jurídica reconocida. Se redactaron y aprobaron sus Estatutos y en la actualidad tienen habilitado su propio RUC (Registro Único del Contribuyente, número asignado por la SUNAT -Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria-) y se inscribieron en los registros públicos de la ciudad de Puno.

Se unieron 320 mujeres asociadas de forma directa y 21 grupos. En este sentido aquellas mujeres y grupos que estaban integrados en esta asociación tenían más fácil su acceso al proyecto, sin embargo, hacen labor de difusión a nivel de comunidad, por lo que su impacto fue mayor, llegando a cerca de un millar de mujeres en sus diferentes comunidades.

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

A) Sede de la Coordinadora

Se habilitó un local en la localidad de Juli²¹, preparado a lo largo del último trimestre de 2008, que pertenece a la Prelatura de Juli, conocido por “La casa blanca” habilitado para oficinas, almacén y sala de reuniones que en la actualidad también se utiliza como aula, y que tienen en régimen de alquiler. También dispone de una sala que se habilitó para la instalación de un taller de trabajo para el que se adquirirán telares y maquinaria. Fue inaugurado en marzo de 2009.

Fotografía 5. Casa Blanca sede de la CMA en Juli

Fotografía 6. Maquinaria y mobiliario en la Casa Blanca

²¹ Juli tiene una herencia cultural de 10.000 años de antigüedad. Ostenta el honor de ser una de las primeras ciudades americanas en que se instaló la imprenta, llevada por los jesuitas en 1599. Allí se imprimieron las primeras obras bilingües en Aymara y español. De hecho, en esta época fue un gran centro cultural y religioso debido a la influencia de los padres Dominicos y luego de los Jesuitas, quienes nos dejaron muestras de hermosos templos, muchos de ellos aún en buen estado, y que le han valido el sobrenombre de “pequeña Roma de América”.

B) Concurso diseño del logo de la Coordinadora

Se llevó a cabo un concurso para elegir el diseño del logotipo de la coordinadora durante el mes de noviembre. Participaron todas las asociadas que lo desearon, presentando alrededor de 120 propuestas y se entregaron tres premios a las finalistas el 6 diciembre de 2008. El logotipo ganador fue ajustado por un diseñador gráfico e incorporado a toda la cartelería, papelería, etc, que desde entonces maneja la Coordinadora.

Fotografía 7. Entrega de premios concurso logotipo y logo seleccionado

C) Página web de la Coordinadora

En febrero de 2009 se presentó en el Municipio de Juli la web de la coordinadora www.mujaresaymaras.com en la que se recoge la historia de la Coordinadora, sus objetivos y metas, estatutos, afiliadas, etc. También incluye un pequeño repaso por la cultura aymara y el espíritu de sus mujeres. La web actuaba también de difusión del proyecto de desarrollo y, asimismo, se encuentra preparada para difundir el catálogo de productos y facilitar la venta on-line.

Fotografía 8. Página web: www.mujaresaymaras.com

Sub proyecto 2.- Creación de una estructura empresarial

La CMA necesitaba la formalización de su estructura, esto se logró a través de la obtención de la personería jurídica y el registro único de contribuyente (RUC) ante la Superintendencia de Administración tributaria (SUNAT). También se obtuvieron: registros de exportación, papelería, comprobantes de venta y todo el soporte mínimo para poder funcionar como empresa.

El equipo técnico y las beneficiarias iban aprendiendo en el camino como legalizar su organización, encontrando soluciones a la medida de sus posibilidades y aprobándolas desde sus bases en un proceso lento que confirmaba que el desarrollo de un proceso de Aprendizaje Social lleva a menudo técnicas de participación más costosas en tiempo y recursos, pero a la vez suponen un acercamiento más cercano a la realidad (Cazorla et al, 2007.)

A) Firma de Acuerdo de colaboración con GESPLAN-UPM

En febrero de 2009, y una vez conseguidos los principales hitos en la formalización de la Coordinadora, se firmó un Acuerdo de colaboración entre ésta y GESPLAN-UPM, por el que formalmente se incorporaba como contraparte del proyecto y en el que se estableció un marco de colaboración mutua. Este Acuerdo supuso el reconocimiento mutuo expreso y consolidó el trabajo de acompañamiento que el equipo del proyecto ofreció como servicio a la Coordinadora, con viajes de seguimiento en terreno cada 3-4 meses.

B) Trabajos en el campo de artesanía textil.

Dentro de las actividades previstas del proyecto se desarrolló con éxito la línea de acción en el campo de la artesanía textil. Gracias a la colaboración con la ONG Diseño para el Desarrollo, se pudo confeccionar una pequeña colección textil de hogar y moda. Se realizó un taller de un mes de duración en el que se aportaron conocimientos técnicos y estéticos para que el producto artesanal textil de la comunidad de mujeres aymaras, rico en artesanía y tradición, adoptara una estética abierta a los gustos internacionales.

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

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

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

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

Fotografía 9. Equipo GESPLAN y la actividad artesanal de la CMA 2008

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

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

Durante los meses de enero y febrero de 2009 se trabajó en Madrid diseñando y analizando todos los puntos a tener en cuenta para que esta colección sencilla, pero con gran personalidad, estuviera lo mejor enfocada posible para conseguir una gran aceptación en el mercado y así, con las primeras ventas, empujar el ánimo de las

artesanas a involucrarse y exigirse a sí mismas calidad y responsabilidad hacia este nuevo proyecto de empoderamiento.

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

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

C) Taller de diseño

Durante el mes de marzo de 2009 se realizó el taller con DPD. Las diseñadoras Ana Montaña y Helena Galán junto con las señoras participantes, se instalaron en el IER (Instituto de Educación Rural) ubicado en Juli, donde se llevó a cabo dicho taller.

Las participantes, en representación de cada uno de los grupos de las tres zonas que forman la Coordinadora²² (9 grupos zona sur, 3 grupos zona centro y 8 grupos zona norte), se alojaron en el IER durante las cuatro semanas de duración del taller, en régimen de pensión completa internas de lunes a viernes. De esta forma se facilitó la participación de las señoras de la zona norte y centro, evitando el desplazamiento diario que hubiera hecho imposible la realización de este taller en este tiempo.

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

El trabajo del taller consistió en la elaboración de los distintos productos de la colección. Cada elemento elaborado tiene su ficha técnica, en las que figura la variedad de dibujos, colores y diseño, así como la información técnica necesaria para replicar cada una de las prendas. Esta información y la elaboración del producto fue replicada en cada grupo por las participantes, que se habrán especializado en uno o varios elementos. Se favoreció que toda la comunidad conozca todos los productos.

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

²² Hay 23 grupos asociados pero en la práctica los más pequeños de la zona norte se integran en los más grandes.

Fotografía 10. Taller diseño colección con la organización Diseño para el Desarrollo DPD

Fotografía 11. Talleres en las instalaciones del IER, 2009

Sub proyecto 3.- Vinculación con la sociedad, marketing y difusión.

Una vez realizados los trabajos técnicos, de diseño y de capacitación de las artesanas se acometió este sub proyecto clave para el desarrollo de la CMA.

A) Catálogo digital y convencional

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

Fotografía 12. Catálogo primera colección de moda

B) Promoción y presentación de la colección en Lima

El 22 de julio de 2009 por la tarde en Lima, se llevó a cabo la presentación de los distintos proyectos de cooperación realizados en Perú por el grupo de investigación GESPLAN de la UPM, ocupando un lugar destacado el proyecto con la Coordinadora de Mujeres Aymaras CMA de Juli, Puno.

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

La Fundación Pizarro colaboró con la UPM y, en su sede de Lima estuvo ubicada la Oficina de Dirección de Proyectos en Perú gestionada por el Grupo de Investigación GESPLAN. Esta oficina coordinó las actividades y acciones en campo que ambas entidades desarrollaron en este país.

Fotografía 13. Presentación en Lima

Lima 22 de julio de 2009, Presentación de la I Colección

C) Exposición y venta de los productos de la Colección 2009 en España

En la reunión anual de la Asociación de Amas de Casa del Pilar de la Horadada, en Alicante, celebrada en noviembre de 2009, se tuvo la oportunidad de presentar el proyecto y la colección 2009. El Director General de la empresa Camposeven, D. Adolfo García Albaladejo presentó a las señoras de la Asociación de Amas de Casa a los representantes del grupo de investigación GESPLAN, que intervinieron con unas palabras al finalizar el evento.

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

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

El mismo mes de noviembre, en el Centro Comercial Moda Shopping, uno de los más exclusivos de Madrid se realizó la presentación oficial en España de la I Colección Modaymara 2009. A este evento acudieron altos cargos de la administración regional, empresarios madrileños y numerosos asistentes, destacando la intervención de D^a Laura López de Ceráin, Directora General de Inmigración y Cooperación al Desarrollo del Ayuntamiento de Madrid que aparece en el centro en la fotografía 14.

Fotografía 14. Presentación en Madrid

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

Las ventas totales alcanzadas con la Colección 2009 en los seis meses de trabajo fue de casi 11.300 € brutos. Se aprovechó la venta para la Campaña de Navidad con empresarios españoles asistentes a la presentación en Murcia y Madrid.

D) Seminario de emprendedurismo

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

En el seminario Taller se trataron temas de cómo la CMA podría incursionar en nuevos mercados, como posicionar su imagen y las estrategias a seguir para aumentar las ventas de sus productos. Se encontró una posibilidad de mercado en el turismo local, posibilidad que debía de ser evaluada en el futuro.

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

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

Sub proyecto 4.- Actividades complementarias

Además de las actividades mencionadas se realizaron otras actividades complementarias que ampliaron el espectro del proyecto.

A) Campos de trabajo con voluntarios

Uno de los lineamientos de trabajo seguidos consistió en tener sobre el terreno la mayor presencia posible, y para ello cada año se ha ido organizando un campo de trabajo con voluntarios universitarios madriños que ayudasen a llevar a cabo pequeños proyectos de rehabilitación y construcción por toda la zona en colaboración con la población local.

B) Proyecto CARDA

Este pequeño proyecto piloto consistió en una investigación vinculada a un trabajo fin de carrera de estudiantes de ingeniería industrial de la Universidad de Piura. El objetivo era realizar un prototipo de máquina de semi-artesanal que pueda mejorar el hilado de fibra de alpaca. El proyecto llegó a la fase de diseño.

Esta fórmula de trabajo permite vincular a los propios estudiantes e instituciones de enseñanza peruanos en el desarrollo de sus regiones más desfavorecidas como es el caso de Puno.

Se resumen en este cuadro el desarrollo de la idea a la ejecución del proyecto.

Gráfico 22. Ejecución del Proyecto

Sub proyecto 5: Herramientas económico financieras

A) Fondo rotatorio

La CMA organizó un fondo rotatorio que fue creado como un sub proyecto.

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

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

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

La CMA está usando el fondo para financiar sus pedidos de producción; habiéndose desligado ya del subsidio o financiamiento por parte del proyecto, comenzando a operar como una empresa que para poder producir cierta calidad de productos requiere de un financiamiento para capital de operación. El fondo está creciendo con el pago de los préstamos emitidos y se convierte en una fuente de financiamiento constante para la CMA.

B) Beneficios

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

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

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

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

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

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

C) Relaciones Interinstitucionales

La CMA tiene una fuerte relación con la Prelatura de Juli, ya que sus orígenes fueron como una entidad de desarrollo social "La Coordinación pastoral de mujeres de la Prelatura de Juli". Institución que además del componente artesanal tenía otros componentes, como: actividades pastorales, catequesis, el cuidado de la salud, lucha contra la violencia a la mujer, etc. Esos lazos religiosos le dan un soporte muy fuerte a la cohesión de la organización aportando con su estabilidad y experiencia al tejido institucional del territorio. La prelatura de Juli continúa apoyando a la CMA con facilidades como la cesión del local en donde funcionan las oficinas de la organización.

El municipio de Juli inicialmente se interesó por la experiencia de la CMA. La gestión anterior apoyó en la medida de lo posible, ofreciendo facilidades para la formalización de la tienda y apostando por su aprovechamiento en el relanzamiento de la actividad

turística en la zona. Ellos querían explorar la posibilidad de que la experiencia de la CMA pueda ser replicada en otros grupos de la provincia. Sin embargo, con el cambio de gestión todo quedó abandonado.

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

3.3. Resultado: Operación y gestión

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

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

- Mejora del 30% en los ingresos de 120 tejedoras de los diferentes grupos de la CMA. Generados por la venta de sus productos artesanales a diferentes clientes en el país y en el extranjero. Hay que explicar que del total de 327 integrantes de la CMA, no todas han podido seguir el proceso de fortalecimiento de capacidades, pues la profesionalización de la actividad y la adopción de procesos de control de calidad han hecho que algunas de ellas se alejen por los niveles exigidos y otras aún no están en capacidad de llegar a esos niveles.
- 150 mujeres mejoraron sus competencias técnicas, mejorando la calidad de sus productos y del proceso productivo de la entidad. Sin embargo aún queda un grupo bastante grande de integrantes que no han desarrollado sus competencias que deberían verse como se puede integrarlas al grupo de artesanas desarrollar otras actividades que las beneficien.
- Las líderes de los grupos y de zona mujeres mejoraron sus competencias contextuales y de comportamiento. Incidiendo positivamente en la formación de un capital social, base de un desarrollo territorial.
- Una asociación en proceso de consolidación que aparece como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo rural, para el entorno andino, en especial textil, desde las opiniones del Municipio de Juli y otros.
- Desarrollo de otras actividades productivas por parte de las beneficiarias que diversifican así, sus fuentes de ingreso. Algunas de ellas están financiando las actividades agropecuarias de sus parejas con los ingresos de la artesanía.

- Empoderamiento de las integrantes de la CMA, de manera que piden a otras entidades del estado y ONGs el desarrollo de proyectos con el enfoque del Aprendizaje Social, ajustándolo a sus propias necesidades. Difundiendo, aunque no se den cuenta el enfoque en otros contextos.

3.4. Evaluación del proyecto

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

De la misma forma hay una evaluación *"ex post"* para los proyectos que han terminado su ciclo y son retroalimentados para el inicio de nuevos proyectos en base a las nuevas necesidades que puedan haber aparecido.

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

Sin embargo, la evaluación en cuanto tal, es una parte muy pequeña de lo que se desarrolló a partir del 2010 y que se tratará en el capítulo V.

4. Conclusiones

- Es posible la participación de los beneficiarios de los proyectos de desarrollo en todas las etapas del ciclo del proyecto. La integración de los aspectos sociales se puede realizar en todas las fases del ciclo (Cernea, 1995).
- El aprendizaje social como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo puede utilizarse como guía de una metodología que puede ser aplicada a cierto tipo de proyectos de desarrollo rural.
- Los procesos de participación en proyectos de desarrollo son un modelo de integración de los aspectos sociales. Están basados en un proceso de aprendizaje recíproco de los agentes directamente implicados- los actores del cambio y los expertos (Quintana 1999).
- La utilización de una metodología como la planteada es posible bajo ciertas premisas como la flexibilidad de los financiadores y la preparación de los equipos técnicos en el modelo de aprendizaje social. No todos los proyectos de desarrollo pueden ser llevados de esta manera.
- Las técnicas participativas pueden ser variadas y pueden ser indistintamente utilizadas según sea el caso específico en las cuales se va a desarrollar. Sin embargo, los talleres en donde participen tanto los beneficiarios como los equipos técnicos se presentan como una técnica más completa para la obtención de datos y el planteamiento de actividades a desarrollar en los proyectos.
- El ciclo del proyecto puede tener una etapa consultiva en cada fase, que podría ser previa a su aprobación e implementación, debiendo ésta ser compartida en modos decisorios con los beneficiarios del proyecto.

Luego de revisar el concepto de proyecto y ver la participación de los protagonistas en todas las etapas del ciclo del proyecto y el uso de modelos participativos para la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo rural en el siguiente capítulo exploraremos el metamodelo del Working With People y como su aplicación puede ayudar a mejorar la sostenibilidad de ese tipo de proyectos.

CAPÍTULO IV.
PROPUESTA METODOLÓGICA: LOS PROYECTOS
DE DESARROLLO RURAL COMO PROCESO

Contenido

CAPÍTULO IV. PROPUESTA METODOLÓGICA: LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL COMO PROCESO	131
1.- Introducción	135
2.- El Estructuralismo Institucional como marco conceptual de la sostenibilidad.	136
2.1. Cuando la Institución clave no es el Estado.....	136
2.2. Cuando el Empresario de la Planificación es la Universidad	137
3. El metamodelo WWP como instrumento operativo: Relación con el Estructuralismo Institucional.	140
3.1. WWP: Principios y valores	140
3.2. WWP: Componentes.....	141
4. Propuesta: El proyecto de desarrollo rural como proceso.....	143
4.1. Las competencias como integración del Estructuralismo Institucional (EI) y el metamodelo WWP	143
4.2. El pluralismo gestionado para aproximarse al desarrollo social	146
4.2.1. El proyecto como proceso a través de un pluralismo gestionado.	146
4.2.2. El desarrollo a través de las competencias.....	148
5. Conclusiones	149

CAPITULO IV

LA ESPECIFICIDAD DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL A TRAVÉS DE SU CICLO: LA CLAVE DE LA PARTICIPACIÓN

1.- Introducción

Como se ha reflejado en varios momentos de esta investigación esta tesis parte con un recorrido profesional de su autor de más de veinte años. Podría decirse, como se señala en el capítulo I, que la primera fuente de **reflexión** fue el contraste que observó, durante unos años entre los proyectos en que trabajaba y sus pobres resultados.

Por eso en el Capítulo II al analizar el **estado del arte** se plantea desde la **Acción** reflexionando sobre los contextos planificadores en que se realizaban esos proyectos.

Esto fue como una primera sorpresa en mi formación de ingeniero. Mi bagaje intelectual, incrementado por el Master en Planificación de Proyectos de Desarrollo Rural y Gestión Sostenible, me dotó de unas herramientas que me permitieron buscar unas razones intelectuales a la evolución de los proyectos, tanto por sus escasos resultados como por sus posibilidades según los casos.

El Capítulo III me permite ya, en esa labor conceptual, indagar sobre las posibles características del **ciclo del proyecto** de desarrollo rural ya convencido que no se trata de un proyecto de ingeniería sin más. Desde esa perspectiva describo, desde la lógica de la participación, una reflexión somera de las actividades llevadas a cabo desde esa visión del ciclo actualizadas por Morales y Trueba (2011) al hilo del trabajo que comencé a llevar a cabo en el 2008 con la Coordinadora de Mujeres Aymaras.

Con estos elementos y con las publicaciones llevadas a cabo en 2013 (Sastre, Negrillo, Hernández) y el 2018 (Cazorla et al) me dotan intelectualmente de un nuevo bagaje a partir de dos autores claves en este proceso Midgley (2014) y Cazorla (2013). El primero de ellos con su sugerente y fundamentada propuesta sobre el Estructuralismo Institucional que me aporta un marco conceptual de indudable valor que desarrollaré en el siguiente apartado. En segundo lugar, el Metamodelo "Working with People" consolida lo anterior como instrumento operativo y de soporte a la propuesta en este contexto del "proyecto como proceso" que incorpora, espero que debidamente fundamentado, un nuevo modo de llevar a cabo proyectos con un sugerente enfoque sobre el concepto de sostenibilidad.

2.- El Estructuralismo Institucional como marco conceptual de la sostenibilidad.

James Midgley define el desarrollo social como “un proceso de cambio planificado, diseñado para promover el bienestar de la población mediante un proceso de desarrollo dinámico en el que se priorizan las inversiones sociales y la participación de la población” (Midgley, 2014, pg 232). Un poco más adelante concreta ese **proceso** que llama **estructuralismo institucional** y que se basa en la “movilización de las diferentes instituciones sociales y las asociaciones que representan para poner en práctica la agenda del desarrollo social” (Midgley, 2014, pg 233). Midgley afirma el argumento con el papel clave que asigna al estado dirigiendo y guiando esa agenda. Este particular papel que debe jugar el estado como forma de gobierno lo denomina “pluralismo gestionado” el más aconsejable para movilizar grupos, asociaciones y estrategias prácticas (Midgley, 2014).

2.1. Cuando la Institución clave no es el Estado.

Es claro que hay países en que esto ocurre así encontrándose un estado proactivo que utiliza su poder para dirigir procesos de desarrollo. También es claro que ese **proceso** se articula a la postre con proyectos que conectan unos con otros de forma que el final de uno sugiere una idea para desarrollar el siguiente.

Friedmann (2002) aporta en esta línea un argumento que completa el desarrollado por Midgley cuando habla de los Empresarios de la Planificación “*as mobilizers of human and non-human tangible or intangible and public or private resources, with the aim of promoting a series of actions focused on achieving one or more objectives*” (Cazorla et al, 2018).

Estos Empresarios de la Planificación pueden desarrollar un papel clave como guía y gestión del estructuralismo institucional. Esta figura puede ser el Estado o no. En la Unión Europea en algunas políticas de desarrollo puestas en marcha este protagonismo lo han ejercido Consorcios público-privados como señala (Cazorla et al, 2005) con la Iniciativa Comunitaria LEADER.

En este contexto siguiendo a Midgley (2014), el “estructuralismo institucional reconoce pragmáticamente las contribuciones de un compleja mezcla de instituciones que se solapan para lograr el proceso social. Para movilizar a diferentes agentes y estrategias prácticas, se requiere un estado proactivo y permisivo que utilice su poder para dirigir el proceso de desarrollo” (Midgley, 2014 pg. 233-234).

Es claro que esta apuesta no siempre es real en democracias poco maduras donde el poder del Estado no llega a desarrollar este papel clave para lograr un desarrollo social. Es evidente, que el propio concepto de desarrollo social se relaciona íntimamente con la sostenibilidad que tiene una vertiente ambiental, social pero también económica.

Gráfico 23. Iniciativa Comunitaria LEADER

También ocurre que el Estado en sus diversos escalones (Nacional, Regional o Local) parece complicado, incluso en los casos de países desarrollados, que pueda llegar al nivel que dice Midgley de "proactivo y permisivo". Es más común que se le achaque con frecuencia "rigidez y lentitud" en la implementación de las políticas (Cazorla et al, 2005) (Friedmann, 2001). El éxito de la Iniciativa Comunitaria LEADER -política top/down de la Comunidad Europea iniciada en el año 1991 y vigente después de 27 años- se debe al papel desarrollado en su impulso y aplicación "proactiva y flexible" con enfoque botton/up de consorcio público-privado, metodologías de proyectos muy clara, descentralización de la toma de decisiones (Cazorla et al, 2005) y de la financiación de proyectos que son promovidos por emprendedores locales en formato tanto individual como colectivo (Gráfico 23).

Estos elementos y sus fundamentos conceptuales hasta aquí desarrollados permiten afirmar lo siguiente:

El Estructuralismo Institucional como concepto para lograr un desarrollo social es un proceso dinámico con una forma de gobierno denominado pluralismo gestionado e impulsado por empresarios de la planificación, que operan en instituciones en donde no necesariamente deben tener al Estado en sus diversas manifestaciones como impulsor (Cazorla y Negrillo, 2018). Este enriquecimiento conceptual a la propuesta de Midgley parece decisivo en los casos de proyectos de desarrollo rural.

2.2. Cuando el Empresario de la Planificación es la Universidad

Existen, como ya se ha señalado, amplios contextos socio-políticos del mundo en los que el Estado, en sus diversos niveles -estatal, regional o local- no está lo suficientemente maduro para iniciar y desarrollar con continuidad un proceso de Estructuralismo Institucional que garantice una sostenibilidad estructural.

En el caso de Latinoamérica el horizonte temporal gubernativo es reducido, por ejemplo, en el Perú -donde se desarrolla nuestro caso de estudio- es de cinco años sin posibilidad de continuidad para el caso Presidencial y de cuatro años para Gobiernos de Región y Municipales. Este hecho unido a la inestabilidad política frecuente desemboca en que el compromiso gubernamental se vea limitado por el tiempo y la frecuente turbulencia política. Esto hace imposible en muchas ocasiones liderar esos procesos que precisan tiempo, metodologías participativas bottom/up y constancia en objetivos compartidos para conseguir razonables cotas de desarrollo social (Cazorla y de Nicolás, 2015).

Es conveniente que los procesos de desarrollo social sean guiados y dirigidos por instituciones estables en el tiempo, con valores que permanecen, con compromisos fuertes y asentados en ámbitos territoriales. Estas instituciones con estas características pueden ser vectores para conseguir ese Estructuralismo Institucional capaz de generar proyectos enlazados a través de un aprendizaje sucesivo que ha venido a llamarse por la literatura científica Aprendizaje Social (Cazorla et al, 2013).

Una de estas instituciones que posee las características señaladas es la Universidad. En febrero de 2017 se publicó "La Universidad: Motor de transformación de la sociedad" (Stratta y Cazorla) en donde se desarrolla esa idea que se basa en cuatro pilares:

- 1) Una búsqueda de la verdad que, al resultar contrastada y novedosa, se publica y se releja en un sistema objetivo de referencia mundial.
- 2) Esa verdad novedosa y contrastada se enseña a unos estudiantes que así se enriquecen de ese saber que no es teórico sino práctico y real: La verdad es un reflejo de la realidad.
- 3) La sociedad percibe por lo publicado y por lo enseñado que esa institución ayuda a solucionar los problemas de la sociedad y acude a ella insistentemente.
- 4) El estilo de gobierno se articula alrededor de esos tres pilares facilitando su integración (Gráfico 24).

Gráfico 24. Universidad Transformadora

CUATRO PILARES CLAVES DE LA UNIVERSIDAD

- 1.- **Investigación** relevante por los resultados
patentes: papers
- 2.- **Docencia** prevalece el postgrado sobre el
grado con muchísima demanda
- 3.- **Relevancia** en la sociedad que percibe como
muy provechosa la Universidad, lo que se traduce en prestigio y en proyectos con consecuencias económicas
- 4.- **De carácter horizontal:** un estilo de
gobierno que articula los tres pilares anteriores

No siempre las universidades cumplen esa cuádruple visión , pero -cuando lo hacen- tiene unas características adecuadas para lograr una sostenibilidad estructural por varias razones:

- 1) Permanencia en el tiempo y con periodos estables.
- 2) Gestionan conocimiento que en el fondo es el motor del cambio en la sociedad.
- 3) Cuando las condiciones anteriores se cumplen el prestigio social que adquieren por su vertiente "también práctica" de ayudar a buscar fórmulas para solucionar los problemas de todo tipo le hacen muy beneficiosa a la sociedad a la que sirve: Gestionan capital humano.
- 4) Está inspirada, en la mayor parte de las "auténticas universidades", por unos valores y principios de respeto a la dignidad de las personas, igualdad de oportunidades que ayudan a crear "equipos" en estas instituciones que permanecen durante bastantes años "creando " escuelas de buen hacer.

Estos aspectos señalados nos conducen al siguiente apartado que desarrolla el metamodelo "Trabajando con la gente (WWP)" que apoyado, en las características aquí descritas, se presenta como instrumento operativo planificador idóneo.

3. El metamodelo WWP como instrumento operativo: Relación con el Estructuralismo Institucional.

El metamodelo Working With People (en adelante WWP) es un metamodelo conceptual publicado en 2013 fruto de un maduro proceso de Acción/Reflexión en contextos culturales muy diversos y con una integración de corrientes de pensamiento enriquecedoras (Cazorla et al).

Este metamodelo incorpora la perspectiva de enfoques participativos como el Aprendizaje Social (Dunn, 1971; Friedmann, 2001), metodologías de formulación y evaluación de proyectos (Cazorla et al, 2005; Cazorla et al, 2008) y planes de desarrollo rural y una conexión con el modelo de competencias desarrollado (Winch, 2004; Cicmil y Marshall, 2005) por la International Project Management Association (IPMA, 2009) que dan una enorme potencialidad a esta metodología descrita en detalle (Cazorla et al, 2013) que se sintetiza a continuación.

3.1. WWP: Principios y valores

El metamodelo WWP es entendido como una práctica profesional que busca conectar **conocimiento** y **acción** en un proyecto que al lado de su valor técnico -bienes o servicios- incorpora el valor de la población que está involucrada en los proyectos que se desarrollan.

El metamodelo WWP incluye los siguientes principios y valores:

- a) Respeto y primacía de las personas que constituyen los principales elementos en cualquier estrategia de desarrollo, así como en el diseño de cualquier innovación. Respeto y sensibilidad social se extiende a la población responsable de la gestión de los proyectos de desarrollo que debe ser definido y negociado a través de un proceso participativo y de integración social.
- b) Garantía de un bienestar social y un desarrollo sostenible, por otro lado, los proyectos de WWP requieren que la inversión técnica y los esfuerzos realizados se dirijan a satisfacer las necesidades de la población, centrándose en el bienestar social.
- c) Enfoque ascendente, el enfoque de WWP utilizado por los nuevos profesionales debe basarse en un enfoque de abajo hacia arriba, que refuerce la capacidad, el conocimiento y la práctica de las personas, para garantizar el desarrollo permanente de su territorio y permitir una mayor eficiencia en las inversiones públicas. Para este compromiso, es necesario construir una red que facilite un conocimiento preciso del territorio, así como la acción de equipos multidisciplinares que ofrezcan una visión positiva de la realidad, desde diferentes enfoques, que permitan tomar acciones con una mejor perspectiva de éxito en términos de la posibilidad de dar respuestas apropiadas a las necesidades de la población.

- d) Enfoque endógeno e integrado: el proyecto WWP requiere un enfoque global que tendrá en cuenta todos los aspectos que permitirán la creación de nuevas combinaciones y sinergias, generando nuevos proyectos y nuevas actividades, con la intervención de agentes socioeconómicos y gerentes a través de intervenciones multisectoriales.

3.2. WWP: Componentes

Gráfico 25. Componentes metamodelo WWP

A partir de los principios y valores del metamodelo WWP puede sintetizarse alrededor de tres componentes -ético-social, técnico-empresarial, político-contextual- que interactúan a través de un proceso de Aprendizaje Social:

- El componente **ético-social**: Está relacionado con el comportamiento, las actitudes y valores de las personas que interactúan para promover, gestionar o dirigir proyectos siguiendo el metamodelo WWP que no son proyectos "neutrales" integran la ética (Habernas, 2004) sobre la base de un ideal de servicio y guiada por valores (Friedmann, 1993). También está relacionada con la creación y mantenimiento de estructura conocimientos y capital relacional (King, 2004; Nardone et al, 2010; Sherrieb et al, 2010; Uphoff y Wijayaratra, 2000)
- El componente **técnico-empresarial** integra los elementos técnicos necesarios para movilizar recursos, generando un flujo de bienes y servicios, consultando y negociando con los distintos actores, asumiendo y gestionando el riesgo y, por fin, trasladando estos recursos en un producto final que cumpla con los

objetivos del proyecto. Estos pueden ser tanto tangibles como intangibles, como el intercambio de conocimiento o de trabajo en lo social y aspectos culturales. Este componente está relacionado con el desarrollo del capital humano.

- c) El componente **político-contextual** incluye elementos clave que permiten al proyecto de desarrollo interactuar con el contexto en el que está inmerso: organizaciones sociales, políticas, económica, así como la administración pública. Este componente está relacionado con la formación de "puentes" desarrollando un capital social que afecta tanto a las relaciones con grupos heterogéneos como personas o grupos de poder político o financiero (Narayan, 1999; Sabatini, 2008)

4. Propuesta: El proyecto de desarrollo rural como proceso

Se desarrollaba arriba como el componente ético-social (junto con su respeto a las personas, sus valores y su cultura) y el componente político-contextual (territorio y sus recursos naturales entre otros) aseguren que las inversiones de carácter más técnico-empresarial se centren en la mejora del bienestar tanto económico-social como ambiental de forma que se pueda lograr una **sostenibilidad** en el tiempo.

4.1. Las competencias como integración del Estructuralismo Institucional (EI) y el metamodelo WWP

Con el fin de ser capaz de poner este modelo conceptual (EI) y su metamodelo operativo (WWP) en un ámbito que nos permita la sostenibilidad en el tiempo de lo que se presenta en este apartado “El proyecto de desarrollo rural como proceso” , las competencias para la gestión de proyectos nos muestran una herramienta operativa imprescindible para dar unidad al “proceso” .

El término competencia ha sido definido como “un compendio de conocimientos, actitudes personales, habilidades y la experiencia pertinente necesaria para tener éxito en una función particular” (IPMA, 2009) ²³

Entre v arios modelos de competencia en el ámbito de los proyectos de desarrollo rural, hemos elegido el modelo holístico de la International Project Management Association (IPMA) ya que amplía el concepto de competencia mediante la integración de todas las dimensiones de las personas que les permiten llevar a cabo un desempeño profesional adecuado (comportamiento, habilidades, conocimiento, motivación, estrategia y cuestiones éticas) y clasifica las competencias en tres dimensiones (Turner, 1996; IPMA, 2009) y se conectan perfectamente con los tres componentes del modelo WWP.

²³ Numerosas publicaciones e investigaciones ha desarrollado el Grupo Gesplan. El artículo que sirve de base a este apartado es el del autor en Cuadernos de Desarrollo rural con título: “Sustainability of Rural Development Projects within the working with people model: application to Aymara Women Communities in the Puno Region, Peru” (Sastre, S.; Negrillo, X.;Hernández, D., 2013).

Gráfico 26. Componentes WWP (Cazorla et al, 2013)

Gráfico 27. Competencias IPMA (2009)

- 1) Dimensión técnica. Se relaciona con las habilidades y conocimientos necesarios para gestionar el proyecto con eficacia técnica. Las competencias incluidas en esta dimensión, tales como los recursos, calidad, tiempo, fases, costes, comunicación, etc., son necesarios para el buen funcionamiento del componente técnico-empresarial.
- 2) Dimensión contextual. Se refiere a la interacción de las partes interesadas dentro del contexto del proyecto y la organización permanente, tan importante para su sostenibilidad en el tiempo. Su relación con el componente político-contextual del metamodelo WWP es claro e incluye competencias como personal y gestión empresarial, finanzas, aspectos legales, salud, seguridad y medio ambiente.
- 3) Dimensión de comportamiento. Hace referencia a las relaciones personales entre los individuos y los grupos objetivo en su proyecto. Se asocia directamente con el componente ético-social e implica el uso de competencias como liderazgo, compromiso, autocontrol, la creatividad, la consulta, negociación, resolución de conflictos y los valores.

El metamodelo WWP y modelo holístico de competencias IPMA pueden integrarse como se muestra en el gráfico 28 como un marco que pone el foco en las personas involucradas (protagonistas) y promueve su empoderamiento que es el que hace que la sostenibilidad sea un hecho. Además según muestra Sastre (2014) ²⁴ en su tesis doctoral se perfila una metodología sencilla de la evolución en el tiempo del peso relativo de las competencias y de su evolución en el tiempo

Gráfico 28. Modelo integración del autor

²⁴ Tesis: "Desarrollo de capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural: Aplicación a Comunidades Aymaras".

Gráfico 29. Las 46 competencias IPMA

4.2. El pluralismo gestionado para aproximarse al desarrollo social

Sintetizando lo desarrollado en este capítulo, podríamos decir:

- A) El Estructuralismo Institucional es un proceso que busca movilizar las diferentes instituciones y asociaciones para poner en práctica la agenda del desarrollo social (Midgley, 2014; pág 233). El papel estructurante para impulsarlo se ha justificado más arriba que puede ser asumido por otras instituciones, la Universidad en nuestra propuesta, y no necesariamente por el Estado. Para hacerlo con eficacia deben cumplir lo que Friedmann escribe de los empresarios de la Planificación (Cazorla et al, 2018).
- B) El metamodelo WWP se presenta con sus tres componentes operativos que integra perfectamente a través de las competencias y que permite poner el foco en el desarrollo de las personas de forma que como Sastre (2014) justifica en su tesis doctoral ensamblar el logro de un **desarrollo sostenible con el desarrollo de las competencias de las personas en el tiempo**.

4.2.1. El proyecto como proceso a través de un pluralismo gestionado.

Midgley escribe en 2014: "Se trata de adoptar una forma de gobernar que se denomina pluralismo gestionado y que, como es argumentado, es la mejor manera de movilizar a diferentes y asociaciones, así como a distintas estrategias prácticas".

El pluralismo gestionado posee dos características básicas:

- a) **En primer lugar**, consagra el principio de la participación de los protagonistas. Esto se ha justificado y desarrollado en el capítulo III en el contexto del ciclo del proyecto en la postmodernidad.
- b) **En segundo lugar**, al tener presentes instituciones y asociaciones vinculadas al proyecto según se van consiguiendo objetivos con los diversos sub proyectos, se plantean unos nuevos, producto de ese Aprendizaje Social que los Empresarios de la Planificación en su acción van descubriendo fruto de la **Acción** que descubre nuevo **Conocimiento**. El gráfico 30 sintetiza este proceso creativo que en el tiempo va generando desarrollo que va a su vez consiguiéndose con nuevos proyectos que en esa línea general señalada en la figura marca una tendencia. De esta manera se justifica bien lo dicho más arriba a través de una **cadena integrada de proyectos que se suceden en el tiempo**.

Gráfico 30.- El proceso

Elaboración propia

Nos faltaría completar este esquema metodológico con las competencias, es decir, esa sucesión de proyectos que se enmarcan en un proceso de desarrollo tiene un elemento clave y es el desarrollo de las competencias técnicas, contextuales y de comportamiento de los elementos claves (personas, directivos de las instituciones...) que forman parte del proyecto. Esto no se desarrolla aquí, sino que se incorpora ya que corresponde a una exitosa investigación desarrollada por Sastre (2014, tesis doctoral) y que se refleja en varias publicaciones (Sastre et al, 2013).

4.2.2. El desarrollo a través de las competencias

La principal conclusión de la investigación desarrollada por Sastre (2014) es que “el éxito y sostenibilidad de los proyectos depende en gran medida del desarrollo de capacidades de la población”. Otra conclusión relevante para nuestra investigación es que “el marco conceptual WWP promueve el desarrollo de capacidades de la población local”.

Una tercera conclusión es “proporcionar una metodología para realizar un seguimiento y evaluación del desarrollo de capacidades para el liderazgo relacionado con el proyecto” (Sastre 2014).

Apoyándose en esta metodología desarrollada y en el concepto **pluralismo gestionado** que implica un liderazgo compartido en el contexto del **estructuralismo** institucional, puede afirmarse que en el **proceso** de desarrollo a través de las competencias técnicas, de comportamiento y contextuales hay un camino a llevar a cabo a través de **proyectos** sucesivos retroalimentados y que hace ir mejorando en cotas de desarrollo.

El artículo aceptado para su publicación en *Journal of Sociology and Social Welfare* (JCR, Q2) (vid anexo III) se desarrolla esta metodología y se aplica a la Comunidad de Mujeres Aymaras (CMA) en el contexto de todo lo señalado hasta ahora.

5. Conclusiones

Esta propuesta metodológica se aplica en el capítulo siguiente de forma que se retomará las conclusiones del capítulo III en donde, a partir del ciclo del proyecto en la postmodernidad y de su aplicación al proyecto de desarrollo del liderazgo de la Coordinadora de Mujeres Aymaras durante los años 2008-2010, se mostrará la sucesión de proyectos desde el 2010 al 2018 y la evolución que, desde esa perspectiva de **proceso**, han permitido un desarrollo de competencias en el tiempo.

CAPÍTULO V.
APLICACIÓN DEL ENFOQUE DEL PROYECTO COMO
PROCESO A LA COORDINADORA DE MUJERES
AYMARAS

Contenido

CAPÍTULO V. APLICACIÓN DEL ENFOQUE DEL PROYECTO COMO PROCESO A LA COORDINADORA DE MUJERES AYMARAS	151
1. Introducción	156
2. Proyectos que ayudan a consolidar el proceso	156
2.1. El proyecto como proceso.....	156
2.2. Aplicación al proceso	158
3. Resultados en proyectos	160
3.1. La Coordinadora de Mujeres Aymaras del 2010 al 2014	160
3.2. Sub proyectos y entregables del Proyecto (2010-2014)	160
3.2.1. Desde el punto de vista del componente técnico empresarial	160
3.2.2. Desde el punto de vista del componente político contextual.....	170
3.2.3. Desde el punto de vista del componente ético social.....	180
3.3. Sub proyectos y entregables del Proyecto (2015-2018)	182
3.3.1. Desde el punto de vista del componente técnico empresarial	182
3.3.2. Desde el punto de vista del componente político contextual.....	189
3.3.3. Desde el punto de vista del componente ético social.....	201
4. Resumen del periodo 2010-2018 en subproyectos y actividades.....	207
5. Evolución desde las competencias y conclusiones del capítulo	212

CAPITULO V.

APLICACIÓN DEL ENFOQUE DEL PORYECTO COMO PROCESO A LA COORDINADORA DE MUJERES AYMARAS.

Los proyectos de desarrollo rural han cambiado desde la clásica visión que buscaba solo la solución de problemas desde razones técnicas, imponiendo la idea del promotor del proyecto o del estado sobre la de los beneficiarios.

Esta nueva visión, justificada en los capítulos anteriores, busca que los proyectos sean sostenibles en el tiempo y no sólo económicamente, sino que sean sostenibles socialmente y con el menor impacto posible en el medio ambiente.

El metamodelo del Working With People (WWP) que aplica un modelo de planificación como Aprendizaje Social, que apuesta por una participación de los beneficiarios, incorpora un enfoque integral como se vio, con tres componentes: ético-social, técnico-empresarial y político-contextual. Este metamodelo es considerado como un vehículo útil para promover el liderazgo y la creación de capacidades técnicas, de comportamiento y contextuales de gestión de proyectos, por lo que los beneficiarios pueden convertirse en protagonistas de su propio desarrollo, transformando así sus actividades en empresas exitosas y sostenibles (Sastre 2013).

En esta investigación se plantea como el Estructuralismo institucional puede apoyarse el metamodelo del WWP como instrumento cuando se trata de motivar y movilizar a las partes interesadas de un proyecto (protagonistas, empresarios de la planificación, equipos técnicos, estado, empresas, etc). Los procesos de aprendizaje social facilitan un Pluralismo gestionado que es respaldado por los tres componentes del metamodelo WWP en un proceso para lograr cotas más intensas de desarrollo social (Cazorla et al 2018).

1. Introducción

En el capítulo anterior vimos como el concepto del Estructuralismo Institucional podía ayudar a dar soporte y guiar los procesos sociales. Luego amparados en el enfoque del WWP y el desarrollo de competencias se postulaba que el enfoque del proyecto como proceso podría ayudar a la mejora de la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo rural.

El Estructuralismo Institucional para lograr un desarrollo social es un proceso dinámico con una forma de gobierno llamada Pluralismo gestionado e impulsado por una universidad que actúa como empresario de la planificación que ayuda a la movilización de recursos con un proyecto de mejora de capacidades de artesanas aymaras en el altiplano peruano.

En el capítulo III vimos como con el proyecto desarrollado entre 2008 y 2010 comenzó con un proceso de mejora de capacidades y terminaba con la consecución de algunos objetivos. A partir de ahí, surgían nuevas necesidades que debían de ser atendidas mediante nuevos proyectos. Estos nuevos proyectos consecuencia de ideas que fueron surgiendo, ayudaron a incrementar las competencias de las protagonistas y con ello, a afrontar mejor la respuesta a las necesidades de sucesivos proyectos.

2. Proyectos que ayudan a consolidar el proceso

2.1. El proyecto como proceso

Los proyectos de cooperación al desarrollo presentan una serie de particularidades que los diferencian, por tanto, de los proyectos de ingeniería. En estos últimos la ejecución del proyecto generalmente no sufre desviaciones respecto a su diseño original. No ocurre así en los proyectos de cooperación al desarrollo, debido a su complejidad y la confluencia en los mismos de factores territoriales, económicos, culturales sociales, etc. Dichas desviaciones pueden desviarse muy sustancialmente del diseño original. En particular estos proyectos trabajan con personas y grupos de personas y organizaciones, con los que existe un mayor grado de **incertidumbre** respecto a la respuesta que van a tener en cada fase del proyecto. Por esta razón los proyectos de cooperación al desarrollo deben ser considerados más como un proceso, y consecuentemente la ejecución como la gestión de un proceso (Montes 2010).

Un proyecto es cambiante de acuerdo a la necesidad de cumplir con los objetivos planteados. La interacción de los agentes participantes mejora el replanteamiento como la ejecución de los proyectos de desarrollo (Negrillo, Yagüe, García y Montes 2010).

El camino elegido para la ejecución de un proyecto de desarrollo es un elemento determinante en su calidad, puesto que es el propio proceso de desarrollo apoyado o impulsado el objetivo inicial de la intervención (Ferrero, 2003; Varela ,2007). Por ello la

capacidad de adaptación y flexibilidad de la intervención para adecuarse a los cambios del entorno y fortalecer los procesos constituyen un aspecto esencial para determinar la calidad y la sostenibilidad de los mismos (Yagüe, Salvo, Prain y Gonzales, 2008).

El proceso del proyecto además de ser cíclico es dinámico. Cíclico porque de los resultados finales de un proyecto surgen ideas de nuevos proyectos y continúan y completan el ciclo y, por otra parte, en una perspectiva interna, cada una de las fases precede a la otra. Dinámico porque incorpora la nueva información a los planteamientos previos y reorienta de esta manera el proceso de elaboración del proyecto (Trueba, 2010). Así también el Estructuralismo Institucional es dinámico, gestionado por empresarios de la planificación, que les brinda un horizonte de tiempo mayor y el acompañamiento en el proceso con una entidad estable.

En algunos proyectos de desarrollo se ha experimentado el funcionamiento del Proyecto como proceso. El proyecto ha sido ejecutado como un proceso de constante aprendizaje es así que las actividades iniciales sufrieron modificaciones, postergaciones y modificaciones según las nuevas necesidades que se planteaban en el proceso. Esto obligaba a replantear las actividades a seguir, destinando recursos y personal para ello. Todo esto con la intervención de las beneficiarias y el equipo técnico (Negrillo, Yagüe, García y Montes 2010). En donde las iniciativas de desarrollo dependen principalmente del resultado del proceso de aprendizaje (Cazorla et al, 2007).

La sostenibilidad de los proyectos de desarrollo dependerá entonces de la sostenibilidad de los procesos generados o activados, y fundamentalmente de la vinculación e integración de los actores locales con los mismos (Montes 2010).

Es entonces posible que el camino del proyecto no solo sea el mismo en sí, sino que puede darse un camino de aprendizaje entre equipos técnicos y protagonistas, un proceso que articule uno o varios proyectos, que al final tendrían un mismo fin, pero desde diferentes actividades en proyectos continuos y relacionados.

Para esta forma de desarrollo de proyectos, descansa en el metamodelo conceptual del Working With People (WWP) y del Estructuralismo Institucional, el cual se basa en enfoques de planificación participativa como el Aprendizaje social, que pone como centro del proyecto a los beneficiarios o protagonistas y concibe su participación en todas las etapas del ciclo del proyecto, mejorando sus competencias que permitirán sostenibilidad a los proyectos futuros.

2.2. Aplicación al proceso

En el capítulo III vimos que madurada la idea de modificación del esquema clásico del ciclo del proyecto de Trueba 2010, en el que se adiciona una fase participativa dentro de cada etapa del ciclo del proyecto en donde los protagonistas, ya no llamados beneficiarios son incluidos, pues son parte misma del proyecto.

Esta nueva sub-etapa llamada "Participación de los Protagonistas", permitirá no solo ser consultiva, sino también decisoria en las diferentes etapas del ciclo del proyecto de desarrollo.

Gráfico 31. Participación de los protagonistas en cada etapa del ciclo del proyecto

Fuente: Elaboración propia en base a Trueba 2011

Al ver esta modificación sale a la luz la idea del proyecto como proceso en un enfoque que toma de los otros modelos y enfoques el desarrollo integral de la persona y al amparo del metamodelo, por el camino desarrollado en donde varios proyectos son parte de un proceso que se ve como un camino de desarrollo. El ciclo del proyecto no terminaría con la fase de evaluación *expost* sino que justo es parte de un nuevo proyecto que nacería a través de la mejora de competencias alcanzadas y así solucionar las sugerencias planteadas en el anterior mejorando un desarrollo social, basado en la movilización de recursos y beneficiarios para lograr el Estructuralismo institucional, por una entidad estable (empresarios de la planificación), en este caso la UPM.

En la propuesta planteada los proyectos y Sub proyectos inician luego en un proceso que inicia en un determinado momento como un proyecto específico pero que luego va evolucionando según las necesidades del proceso. Iniciándose de nuevo el ciclo del proyecto con nuevas necesidades y actividades que son cubiertas con un nuevo

proyecto o subproyecto en el que los Protagonistas deben participar en cada etapa del ciclo del proyecto en la etapa consultiva planteada.

La idea es que se pueda cumplir con los fines u objetivos de un proyecto, que en muchas ocasiones no puede ser cumplidos entre otras razones por el tiempo, ya que, en proyectos de desarrollo rural, los horizontes de los mismos son cortos, de uno, dos o tres años y en ese corto periodo de tiempo no se pueden concretar cambios en especial cuando se trabajan con personas y se pretende cambiar la realidad a través de procesos de formación de capacidades y desarrollo de competencias.

El ciclo entonces deja de tener fin y se cambia por la parte de una helicoidal continua que enlazara proyectos y sub proyectos que permitirán en un tiempo determinado la consecución de un fin y el cambio de la realidad. En el gráfico se presenta de manera espacial el enfoque del proyecto como proceso.

Gráfico 32. El proyecto como proceso

Fuente: Elaboración propia

3. Resultados en proyectos

3.1. La Coordinadora de Mujeres Aymaras del 2010 al 2014

Ya se presentó en el capítulo III y en el Anexo I la Coordinadora de Mujeres Aymaras (en adelante CMA) que constituye el “laboratorio vivo” de aplicación de la propuesta metodológica presentada en el capítulo IV. La aplicación de este tipo de enfoque se ha llevado a cabo en el caso de un proceso desarrollado por el Grupo de Investigación en Planificación y Desarrollo rural sustentable (GESPLAN), de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), junto con la Coordinadora de Mujeres Aymaras (CMA) de Puno en Perú, durante un periodo que va desde el 2008 al 2010 en una primera fase (vid capítulo III) y desde el 2010 a la actualidad que se describirá a continuación.

El proceso ha fortalecido a una asociación de artesanas (más de 300), en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial de su organización, fortaleciendo su estructura en un proceso de aprendizaje continuo, junto con técnicos de la UPM, de la ONG Diseño para el Desarrollo y la participación de empresarios textiles, turísticos y de moda.

Este proceso que hemos estado viendo a lo largo de los ocho últimos años nos permite ver la aplicación del enfoque a una serie de proyectos que han sido aplicados a lo largo de un **proceso** continuo que enlaza proyectos vinculados por la necesidad de conseguir un fin.

3.2. Sub proyectos y entregables del Proyecto (2010-2014)

3.2.1. Desde el punto de vista del componente técnico empresarial

El proceso continúa con una serie de proyectos, financiados por diferentes entidades como: El Ayuntamiento de Madrid, la Agencia de cooperación al desarrollo del Principado de Asturias, La Fundación Roviralta, La Fundación Ingenio, Procompite de la municipalidad provincial de Chucuito Juli. Todas ellas ayudaron a fortalecer diferentes componentes en sub proyectos de este proceso.

Sub proyecto 1: Fortalecimiento de competencias en el ámbito textil.

A) Colecciones de moda

Una vez desarrollada la primera colección en 2009 han seguido elaborándose colecciones primero anualmente desde el 2010 y luego bianuales por razones de estrategia empresarial a partir del 2016.

Se han desarrollado colecciones de moda en talleres como los descritos en el capítulo III, en las instalaciones del IER. Con cada nueva colección se enriquecía el proceso de los conocimientos generados en la colección anterior. Por ejemplo, en la primera colección solo se desarrollaron prendas de mujer y algunos artículos de hogar

bordados. El mercado se fue orientando luego a completar la oferta de productos con prendas de varón, niños, bebés, accesorios y artículos de hogar tejidos a mano.

La **segunda colección** desarrollada en el taller de diseño en marzo del 2010 incorporó prendas para varón y niños. Además de innovar en artículos de hogar con Cañamazo²⁵ bordado y algunas prendas de algodón tejidas para el verano.

La **tercera colección** fue realizada en marzo del 2011. En ella se apostó por el desarrollo de accesorios y el uso de prendas de algodón Pima con bucle, un material que se sentía como lana, pero era algodón. Estas prendas podían funcionar a media estación por la temperatura que conservaban y por su suavidad. Se innovó también con el uso de nuevos materiales como el ovino, la laneta para bordar y el algodón Tanguis para prendas tejidas a crochet.

La **cuarta colección** se desarrolló en el mes de febrero del 2012. La novedad de esta nueva colección fue la presentación de la colección bebé y el uso de algodón ecológico para el desarrollo de las prendas. Para esto, se tuvo que contactar con empresas en Lima que vendieran o produjeran algodón orgánico certificado. Las beneficiarias tuvieron que hacer varias pruebas de tejido, lavado y planchado antes de proceder a hacer las prendas de la nueva colección. Cada actividad se veía y realizaba como si fuera un proyecto o un subproyecto del principal.

La **quinta colección** se realizó en enero del 2013. En ella se introdujeron nuevas prendas en diferentes materiales como Baby alpaca, mezclas, algodón para prendas de mujeres, niños, etc. Y algunas actualizaciones de prendas antiguas.

En cada prenda desarrollada había un proceso de Aprendizaje social por la conjunción de conocimiento de los expertos y las protagonistas, desde la elección de las fibras, los puntos, la uniformización de la tensión, al proceso de mejora de las fichas técnicas, incluidas las mejoras de los últimos años ya que desde el 2013 en adelante, al comenzar a trabajar con empresas confeccionistas de otras ciudades se completaban las fichas con medidas específicas y mallas de tensión.

El proceso de desarrollo de estas colecciones estaba cuidado por los integrantes del equipo técnico del GESPLAN, se siguió trabajando con la ONG Diseño para el Desarrollo, y se fue ampliando la relación con empresas del sector en El Perú, tratando de solucionar problemas que aparecieron durante los procesos productivos y que fueron identificados por las beneficiarias e integrantes del equipo técnico.

Esto ayudó a desarrollar sus competencias técnico empresariales antes de dar el salto a la exportación de productos pues se lograron prendas mejor presentadas, con diseños de aceptación internacional y técnicas de producción local, separándose de la clásica visión de hacer prendas para turistas que aún es un hecho dominante en la región.

²⁵ El Cañamazo es una tela de algodón trenzada en paneles sobre la que se puede bordar en punto cruz.

Fotografía 15. Diseño de nueva colección

Fotografía 16. Catálogos colección 2010, 2011, 2012, 2013

B) Cursos de capacitación en tejidos

Durante el desarrollo de los talleres de diseño y producción de pedidos, se identificaron diferentes carencias productivas en los productos de la CMA por parte de las beneficiarias, integrantes de DPD, equipo técnico y clientes.

Para integrar estas carencias se desarrollaron diferentes cursos de capacitación en técnicas de tejido, acabados, vaporizados, etc. Estos fueron tomados como proyectos que debían de cumplir con la realización de ciertas actividades, con recursos y en un tiempo determinado.

Las integrantes de la CMA seleccionaban los temas para capacitación en cada zona y elegían a los posibles capacitadores y fechas disponibles. Esos cursos fueron dictados en las tres zonas con diferentes resultados. En los grupos de la zona sur fueron más aprovechados que los de la zona centro y norte. Sin embargo, cada vez que se avanzaba en el desarrollo de nuevos productos, se identificaban nuevamente necesidades por cubrir y eso filtraba a algunas de las integrantes que no estaban dispuestas a capacitarse constantemente.

Para el desarrollo de esos cursos de capacitación se necesitaron fondos de diferentes financiadores, pero se trató de seguir los requerimientos de selección mencionados anteriormente, chocando con la tradición de algunos de ellos como los gobiernos municipales que querían imponer sus métodos.

Se llevó a cabo un **curso de Crochet**, fue dictado en Chucuito durante los meses de marzo, abril y mayo en el año 2010. Fue un curso de nivel básico, solicitado por las integrantes de la zona centro con el objetivo de aprender las técnicas básicas del tejido a crochet y poder mejorar sus destrezas técnicas en ese tipo de tejido y poder recibir futuros pedidos de productos que necesiten esta técnica.

Se realizó un **curso básico e intermedio en tejido a punto**, fue dictado en los meses de enero, febrero y marzo en Juli, para enseñar a las integrantes de los grupos de la zona sur de la CMA las técnicas básicas de tejido a mano con palito. La capacitadora fue una integrante de la CMA de la zona centro, la Señora Soledad Pedraza, de Camacani, quien fue seleccionada por las mismas beneficiarias entre un grupo de capacitadoras por sus habilidades docentes, técnicas y comunicativas. Las integrantes antes de este curso tenían conocimientos ancestrales, no homogéneos o no los tenían, por lo que fue sumamente positivo. No fue lo mismo en el caso del bordado que no tenía un mercado aparentemente receptivo a la mejora de calidad de productos, precios por mano de obra y tamaño de mercado.

Al final del curso las señoras pudieron desarrollar prendas, pequeñas y grandes, que servirían luego como punto de partida a las siguientes colecciones de la CMA.

Curso de tejido en nivel avanzado. Este curso fue desarrollado por el CITE camélidos sudamericanos de Juliaca en Juli en marzo del 2011. Los contenidos fueron sobre cómo se cosen piezas de diferentes partes de prendas, como se lava y vaporiza. Los contenidos igualmente fueron seleccionados por las integrantes de la CMA y coordinados con el equipo técnico del proyecto.

El curso ayudo a presentar las prendas en el proceso de acabado y sirvió de base al resto de zonas porque fue replicado.

Curso de tejido a nivel intermedio avanzado. Fue dictado en Juli en agosto del 2012, con la idea de continuar con las capacitaciones iniciadas en años anteriores y seguir un programa de adquisición de capacidades técnicas. En algunos de esos casos los cursos fueron financiados por entidades como el CITE, las municipalidades y/o la región Puno.

Fotografía 17. Talleres de capacitación

Curso de Crochet en Chucuito 2010

Curso de tejido básico e intermedio Juli 2010

Curso de tejido avanzado Juli 2011

Curso de Plan de negocio Juli 2012

Durante el desarrollo de los cursos se notaba que las competencias adquiridas eran importantes y se aplicaban a las producciones de pedidos de la CMA. Esto combinado con la implementación de un sistema de control de calidad, ayudó a la calificación de las prendas evitando la devolución de producciones por insatisfacción de los clientes que era un tema sumamente importante. Sin embargo, se comprobó el sistema de control de calidad todavía debería ser mejorado pues algunas de las producciones fueron devueltas por medidas y acabados deficientes.

Se identificaron posibles soluciones con las protagonistas, miembros del equipo técnico, la UPM, DPD y las capacitadoras que en algún momento habían participado en

el proceso de capacitación. Se priorizó la opción de la mejora de la calidad de los productos de la CMA a través de la adquisición de maquinarias, pasantías, capacitaciones y modificaciones al sistema de control de calidad, iniciándose un nuevo proyecto.

Sub proyecto 2: Mejora de la calidad de productos de la CMA

Para la mejora de la calidad de los productos de la CMA se desarrollaron una serie de actividades.

A) Implementación de los talleres de control da calidad

Estos pequeños proyectos permitieron la implementación de tres talleres de control de calidad con máquinas de coser, remalladoras, mesas de control de calidad, mesas para vaporizado, planchas vaporizadoras, etc. Los talleres sirvieron para implementar un proceso de control de calidad en las tres zonas de la CMA. Este proceso fue crucial para el desarrollo empresarial de las artesanas y para su implementación fueron necesarias capacitaciones, pasantías de la junta directiva e integrantes de la CMA en la ciudad de Arequipa para ver empresas del sector y sus procesos productivos, visitas de empresarios, consultas técnicas, todo con actuación de sus protagonistas, las beneficiarias de la organización que, gracias a estas actividades mejoraron el proceso.

Fotografía 18. Mejora del control de calidad

Fotografía 19. Mesa de control de calidad y mesa de planchado y vaporizadora

B) Pasantías a Arequipa

Para la implementación de los talleres para control de calidad de la CMA se hizo un proceso de consultas a empresas del sector en Arequipa (Sol Alpaca e Incatops), facilitando las visitas de las integrantes de la junta directiva de la CMA a esas empresas para que pudieran ver sus procesos de control de calidad y pudieran ser adaptadas a las condiciones de la CMA.

Durante las pasantías las integrantes de la junta directiva pudieron ver las plantas industriales de MFH, la empresa de productos terminados del grupo Michelly Cia y la de KUNA, la empresa del grupo Inca -las dos empresas más grandes de sector-. Estas pasantías fueron realizadas en el mes enero del 2012. Además de ver los procesos productivos, las máquinas con las que trabajaban tuvieron la oportunidad de conversar con los operarios y directivos de estas empresas.

Estas pasantías fueron de gran utilidad por ofrecer a las integrantes de la junta directiva una visión panorámica de las empresas que lideraban el mercado de prendas de alpaca; marcar un mínimo sobre la calidad requerida de las prendas y ver la necesidad de establecer un sistema de control de calidad.

Tras el proceso de implementación del proceso de control de calidad con las maquinas adquiridas y el conocimiento logrado en las pasantías era necesario una búsqueda de mercado para los productos generados.

Fotografía 20. Junta Directiva en Arequipa

Sub proyecto 3: Creación de una cultura empresarial.

Durante los primeros años de funcionamiento del proyecto de la CMA, los pedidos que se generaron se obtuvieron principalmente gracias a la promoción con empresas e instituciones españolas -para pedidos para regalo institucional o regalo corporativo- y contactos con particulares a través de distintas presentaciones realizadas por el grupo GESPLAN de la UPM. Esto cambia a raíz del taller de emprendedurismo, visto en el capítulo III, en donde se toma contacto con la Galería Índigo²⁶ y se contacta con la primera clienta Internacional propiamente dicha, Ananda Pascual, gracias al contacto de DPD.

A) Pedido Ananda Pascual

Ananda Pascual era una empresaria española, que se pone en contacto con la CMA a través de su relación con Diseño para el Desarrollo. Ella quería desarrollar alguna de las prendas de su colección con la CMA y para eso envió sus fichas técnicas para el desarrollo de muestras.

Las integrantes de la CMA desarrollaron unas primeras muestras que fueron enviadas a España y recibieron modificaciones de medidas, formas de punto, etc. Este procedimiento se llevó a cabo hasta en cuatro ocasiones hasta lograr la aprobación de la cliente y pasar a la producción.

Este pedido fue importante porque significó la realización del primer pedido conseguido por la CMA y permitió a las integrantes de la CMA llevar a cabo desde el principio el proceso productivo de manera formal y al equipo técnico del proyecto aprender sobre los mecanismos de exportación, conexión con clientes internacionales, uso de TICs, etc. Se aprendió a usar los certificados de origen, los sistemas de envío por Courier de exportación por "Exportafácil"²⁷, El proceso fue seguido por el grupo GESPLAN de la UPM, con interés y se ayudó en el proceso a través de asesoría y soporte.

El pedido inicial fue rechazado en un 60% y se procedió a su modificación. Se había fallado en la interpretación de las fichas técnicas, la forma de medir las prendas por el cliente y las productoras. Se ajustaron las medidas y la forma de medir las prendas y se volvió a realizar de nuevo la producción con resultado positivo. A partir de este momento a los nuevos clientes se les pedía fichas más específicas en medidas para no tener inconvenientes futuros.

²⁶ La Galería Índigo es una empresa de Lima concebida como un espacio de promoción y difusión del arte peruano en todas sus expresiones, ubicada en San Isidro, cuenta con salones de exposiciones permanentes de selección de arte y artesanía del Perú, además de joyas de oro y plata, prendas de vestir de alpaca y algodón, pinturas, cerámica, esculturas, alfombras, lámparas, tapices, entre otros.

²⁷ Sistema de exportación de Serpost. La empresa de Correos del Perú. Que permite exportaciones de hasta 5000 dólares en cajas de hasta 25 Kg sin necesidad de contar con agencias de aduana y demás requisitos de exportación

B) Galería Índigo

Durante el capítulo III vimos como gracias al Taller de Emprendedurismo se consiguió el compromiso de la Galería Índigo para ceder un espacio donde mostrar y vender los productos de la CMA. Esto se implementó en junio del año 2010 y, fue tratado como un nuevo proyecto. Se contactó con los responsables de Índigo, se estudió qué prendas y en qué colores podrían tener un mayor impacto para la venta, se ajustaron precios y condiciones.

En 2010 también se presentó la nueva colección en la Galería Índigo realizando un evento en donde fueron invitados los clientes de la galería, empresarios, personas del mundo académico, periodistas etc. Estuvieron presentes tres integrantes de la junta directiva, incluida su presidenta. Además de los responsables del GESPLAN que estuvieron detrás de todo el proceso.

La participación de la Galería Índigo ofreció muchas oportunidades a la CMA, primero para aumentar las ventas, ya que disponían de tres locales uno en Lima, otro en Cusco y el tercero en Arequipa. El único inconveniente era que el sistema de pago era por consignación lo que retrasaba el pago de la prenda en espera a que fuera adquirida. También se consiguió una mayor visibilidad, pues las prendas al ser expuestas en la Galería podían ser vistas por un mayor número de personas y la prensa especializada comenzó a conocer a la CMA y, por otro lado, la retroalimentación de los comentarios de los clientes por las responsables de ventas de las tiendas a la CMA favoreció el conocer, aceptar críticas y asumir sugerencias, conociendo de primera mano la opinión del cliente, sobre para mejorar producciones futuras y, ajustar las nuevas colecciones que comenzaban como un nuevo proyecto cada año.

Esta relación, no solo fortaleció las competencias técnicas de las integrantes de la CMA sino además, otras competencias contextuales y de comportamiento del equipo técnico del proyecto al estar en contacto con la Galería Índigo como empresa, con clientes y tener que negociar y montar los procesos productivos con las señoras de los diferentes grupos de la CMA.

Fotografía 21. Invitación presentación colección Galería Índigo

Fotografía 22. Presentación Índigo 2013

Representante del Grupo Gesplan UPM, Presidenta de la CMA y diseñadora DPD

3.2.2. Desde el punto de vista del componente político contextual

Sub proyecto 4: Mejora de la comercialización de productos de la CMA

A) Presentación de las colecciones en Madrid.

Las colecciones desarrolladas en cada taller de diseño se presentaban en Madrid en el Centro Comercial Moda Shopping. Estas presentaciones servían de promoción para dar a conocer los productos de la CMA invitando a empresas e instituciones, personal del mundo académico y periodistas.

El evento servía no solo como punto de venta sino como medio para mostrar los avances en el proyecto y permitir a las presidentas de la CMA interactuar con clientes extranjeros y mostrar un poco de su cultura a los asistentes.

Estos eventos que se llevaban a cabo todos los años fueron financiados en el año 2011 por la UPM, en el año 2012 por el Principado de Asturias a partir de allí hasta el 2014 por la Fundación Ingenio.

Fotografía 23. Presentación Centro Comercial Moda Shopping

Autoridades, Director del Grupo Gesplan UPM, Presidenta de la CMA y diseñadora DPD

B) Presentación de las colecciones en San Pedro del Pinatar

Las colecciones también eran presentadas en San Pedro del Pinatar en Murcia, España, siendo el colaborador y soporte principal la empresa CampoSeven que ha facilitado, en los distintos años, los espacios donde presentar los productos a numerosos invitados entre los que estaban los dueños de la empresa, trabajadores, empresarios de la Región de Murcia y personas conocidas del entorno del Campo de Cartagena.

La presentación del año 2011 fue interesante porque se definió y acordó la propuesta de formación de la Fundación Ingenio con un viaje a Puno para ver las actividades que hacia la CMA en vivo y ver posibilidades de cooperación a futuro.

La interacción de las presidentas de la CMA: La Sra. Irene Valencia, La Sra. Jesús Candía y Justina Montalico en los diferentes años fue importante por permitir un acercamiento al proyecto, haciéndolo cercana para los invitados al presentarlo en primera persona, como experiencia vital, en los distintos entornos donde se ha presentado los productos. Además al hacerlo en fechas anteriores a la Navidad se aprovechaba esta circunstancia para cerrar pedidos que luego se elaborarían en pocas semanas.

La idea de promocionar lo avanzado por la CMA en el tiempo fue ganando forma y desde el equipo del GESPLAN de la UPM y, se planteó la realización de un video institucional para poder informar y ayudar a la venta de productos y del mismo proyecto en sí.

Fotografía 24. Presentación de la colección en San Pedro del Pinatar, Murcia

Desfile de moda.

Director de Camposeven, director de Gesplan y Presidenta CMA

C) Video Institucional de la CMA

En el año 2011 se encarga la realización de un video institucional mostrando la historia de la CMA, el ambiente, la cultura, el desarrollo del proyecto y lo avanzado hasta el momento.

Se encargó la producción del video a un grupo de profesionales de Lima, que pasaron algunos días en Juli aprovechando el desarrollo del taller de diseño de ese año, así pudieron recopilar datos e información además de realizar entrevistas a las integrantes de la CMA, al equipo técnico de la UPM y de DPD. El video es previamente mostrado a las integrantes de la junta para su aprobación y ver alguna posible modificación antes de su difusión.

Fotografía 25. Video institucional CMA 2011

<https://www.youtube.com/watch?v=abr2Qbd--TM>

Fotografía 26. Video institucional CMA 2013

<https://www.youtube.com/watch?v=SGf-9l1CUjk>

El video se estrenó en la presentación de la CMA ese año en la Galeria Indigo en Lima, en la presentación en Madrid, Moda Shopping, San Pedro del Pinatar, etc. Con el tiempo se modificó para subirlo a Youtube con subtítulos en inglés. Se hizo una versión mas corta para facilitar que pueda ser visto por un mayor número de personas.

En el año 2013 se realizó otro video para un reportaje periodístico de la revista "Yo Dona" del periódico nacional español diario El Mundo, Este video muestra el avance del proyecto, la historia del inicio de la CMA, adquisición de competencias, el proceso del taller de diseño, el entorno; el seguimiento y soporte de la UPM, etc.

Fotografía 27. Publicación artículo en la Revista YO DONA

D) Implementación de la tienda en Juli

Tras la realización del taller de Emprendedurismo del año 2010 se pensó en la idea de tener un establecimiento para la venta de los productos de la CMA y aprovechar el circuito turístico de Juli. Para su planificación se consultó a las beneficiarias, a los empresarios turísticos de la zona y a las diseñadoras de moda que apoyan a la CMA. El Equipo técnico de GESPLAN y la CMA pusieron en marcha este nuevo proyecto: Apertura de una tienda de la CMA como punto de venta en Juli

La puesta en marcha de la tienda en Juli, fue también una muestra de la aplicación del WWP y del Estructuralismo Institucional, dentro del enfoque del proyecto como proceso.

La idea surge de la necesidad de aumentar las ventas de la CMA, se decidió aprovechar uno de los ambientes del local de la Casa Blanca, que tiene cedido en uso la CMA por la Prelatura de Juli. Se consiguen los permisos legales en la Municipalidad de Juli, implementando una serie de medidas como la obtención de permisos municipales, sanitarios, inclusión de medidas de seguridad, avisos, etc. Se terminó el proceso con la compra de mobiliario para hacer más confortable el ambiente, además de conseguir mayor utilidad para las necesidades planteadas tanto como punto de venta como para promoción de los productos de la CMA.

Este proyecto fue financiado con recursos de la Fundación Roviralta. Para su inauguración se invitó a empresarios turísticos de la ciudad de Puno, para que se pudiera dar a conocer entre los operadores turísticos. En el evento también estuvieron presentes miembros del GESPLAN de la UPM, DPD, de la Prelatura de Juli, etc.

Fotografía 28. Tienda de la CMA en Juli

Acceso a la CMA e interior de la tienda

El evento fue todo un éxito, pero la expectativa generada no fue aprovechada debido al "Aymarazo", protesta social contra una empresa minera de la zona que se produjo en esos momentos. Está revuelta paralizó el turismo en la región Puno y debido a la implicación de la población aymara en el conflicto, la repercusión fue mayor en las provincias aymaras del sur (Chucuito Juli, Yunguyo y El Collao). En la actualidad la tienda se usa como Showroom a clientes que nos contactados en ferias o por internet.

Para aumentar la cantidad de ventas y a sugerencia de empresarios del sector turístico y textil recomiendan a la CMA participar en ferias de alcance nacional como el Perumoda o Alpacafiesta. También surge la oportunidad de participar en un concurso de proyectos de la municipalidad provincial de Juli, por lo que se decidió preparar un proyecto con las integrantes de la CMA con ese objetivo.

E) Perumoda

La participación de la CMA en el Perumoda ya había sido explorada en tiempos anteriores. El CITE camélidos sudamericanos había invitado a participar a la CMA, después de las capacitaciones realizadas en el 2010, financiando los viajes y estadía y, además se iba a poder disponer de un stand de forma gratuita y solamente se debería llevar las prendas para exponer. Esta propuesta fue planteada a las integrantes de la junta directiva y fue rechazada porque no se sentían aún con suficientes conocimientos (competencias) para tener un buen desempeño.

Tras el proceso de fortalecimiento de capacidades a través del desarrollo de competencias de esos años y ante la necesidad de conseguir clientes y poder mejorar la comercialización de productos de la CMA de cara al mercado de exportación; se afrontaron estas nuevas necesidades participando, ahora si, en ferias de impacto internacional y nacional, como son AlpacaFiesta o el mismo Perumoda.

El proyecto de fue financiado por La Municipalidad Provincial de Chucuito Juli a través de Procompite²⁸, al resultar la CMA ganadora en la convocatoria del 2013, haciéndose efectivo en abril del 2014 lo que permitió a las integrantes de la CMA, que pudieran participar en el Perumoda., la feria más importante del país en el sector textil.

Fotografía 29. Directivas de la CMA en Perumoda 2014

Presidenta de la CMA, con integrante del Sur, atendiendo a clientes extranjeras.

Para desarrollar esas nuevas actividades se dictaron capacitaciones de participación en ferias a las integrantes de la junta directiva de la CMA, contactos con empresarios regionales de Arequipa que ya habían participado en ediciones anteriores, con el objetivo de que les dieran información previa a la participación.

²⁸ Procompite: Es un fondo concursable para apoyar la competitividad productiva que pueden ejecutar las municipalidades provinciales y gobiernos regionales del país.

Para participar en la feria no solo era necesario un pago por el alquiler de stand, sino que se requería una aprobación previa de Promperu²⁹, para la que era necesario cumplir una serie de requisitos como: Tener una antigüedad mínima de dos años en Registros públicos, tener una página web, disponer de un catálogo digital, haber realizado un mínimo de exportaciones al extranjero, etc., requisitos que la CMA cumplía gracias a la implementación de los proyectos y sub proyectos que habían estado desarrollando capacidades a lo largo de estos años. Se aprobó la participación de la CMA y asistieron dos integrantes de la junta directiva. La Sra. Jesus Candía y Justina Montalico, además del técnico local.

En el Perumoda participan las mejores empresas del sector textil en El Perú con la asistencia de clientes de todo el mundo. Es un lugar para hacer contactos, mostrar tus productos y ver la posibilidad de hacer, primero muestras y luego pedidos corporativos. Es un proceso largo en el que es muy importante la confianza, constancia y la profesionalidad. Durante las diferentes entrevistas los posibles clientes se interesaban por nuestra posible participación en el AlpacaFiesta, una feria especializada en productos de la cadena de fibra de alpaca que se llevaría a cabo al año siguiente.

Gracias a la participación se consiguieron pedidos de nuevos clientes internacionales que demandaban ahora un nuevo tipo de producción y comercio. La exportación de prendas a diferentes partes del mundo necesitaba nuevas necesidades que fueron a ser solucionadas por nuevos proyectos.

Las participaciones posteriores en los años siguientes fueron financiadas por la UPM y la Fundación Ingenio, ayudando a consolidar la experiencia anterior y aprendiendo continuamente del proceso iniciado.

F) Relación con empresas del sector

El equipo del grupo GESPLAN de la UPM siempre intentaba aumentar las posibilidades de mercado para los diversos productos de la CMA. En este sentido, se tuvieron reuniones con representantes de las empresas más importantes del sector: **Michell y Cía** e **Incatops**. La idea era contactar con ellas bien para el desarrollo de muestras, para recibir capacitaciones, pasantías, etc. y, en algunos casos como vimos anteriormente se desarrollaron pasantías y algún pedido de artículos de marketing (KUNA 2011). Para **Sol Alpaca** se desarrollaron algunas muestras en el 2013, pero no se llegó a cerrar ninguna producción en ese momento debido a que las cantidades que se hubieran requerido producir sobrepasaba la capacidad tanto técnica como de producción de las señoras de la CMA en esos momentos,

²⁹ Promperu: Comisión de promoción para la exportación y el turismo. Órgano del ministerio de comercio exterior y turismo del gobierno del Perú. Encargado de promover el comercio exterior y el turismo.

Fotografía 30. Presentación Michell 2012, invitada la CMA

Fotografía 31. Visita de Michel y Cia a la CMA, 2013

Gerentes de marketing y retail de Sol Alpaca con la Presidenta de la CMA

En enero del 2014 se toma contacto con **Art Atlas**, la tercera empresa más importante del sector que también tiene su sede en la ciudad de Arequipa. La presidenta y CEO de la compañía Sra. Jessica Rodríguez se interesó en el camino recorrido por la CMA.

En junio del 2014, catorce integrantes de la CMA, acompañados de representantes del grupo GESPLAN, visitaron las instalaciones de Art Atlas en Arequipa, donde pudieron ver sus sistemas de producción, control de calidad y recibieron algunas charlas de parte de la misma Sra. Rodríguez y de la gerente de control de calidad.

Fotografía 32. Visita de la CMA a la planta de Art Atlas en Arequipa

La gerente de control de calidad Srta. Jenny Portugal visitó la sede central de la CMA aprovechando impartir capacitaciones en control de calidad a los grupos de Juli y Chucuito.

Fotografía 33. Visita de la Srta. Jenny Portugal a Juli y Chucuito

Con Art Atlas se desarrollaron pedidos de muestras de algunos productos como muñecos y producciones formales de los mismos, prendas de bebe y prendas para adulto.

La idea del acercamiento de estas empresas no solo estaba dada por la necesidad de mercado, sino también por aprender de ellos y la CMA también podía ofrecerles un tema de responsabilidad social que pudiera ayudarles en sus desarrollos.

Como se ve el camino del proyecto como proceso continuaba, generando nuevos proyectos a medida que aparecían nuevas necesidades y se lograban nuevas capacidades. Algunas de las personas de las empresas contactadas hicieron la recomendación de que la CMA participara además del Perúmoda, en el AlpacaFiesta y en ruedas de negocios, para buscar más clientes en esos eventos y tener mayor visibilidad.

G) Alpacafiesta

La idea de participar en la feria Alpacafiesta es consultada con las integrantes de la CMA y el grupo GESPLAN de la UPM y es aprobada, dando lugar a un nuevo proyecto.

Alpacafiesta es una feria que organiza la Asociación Internacional de la Alpaca. La feria agrupa a ganaderos, industria de hilados y confeccionistas de la fibra de alpaca. Además de compradores de todo el mundo. El evento se desarrolló en la ciudad de Arequipa en noviembre del 2014.

Para llevar a cabo la actividad se movilizaron recursos de diferentes entidades. Se pudo conseguir parte del financiamiento del alquiler del stand de parte del gobierno regional de Puno, el resto fue financiado entre la CMA y la Fundación Ingenio. La feria tuvo una rueda de negocios programada en donde se tuvieron entrevistas con potenciales clientes de diferentes países como: Alemania, Brasil, Estados Unidos, Japón, México y Perú. Luego se exponían los productos en el stand de la feria para los asistentes, en esta ocasión asistieron la vicepresidenta y fiscal de la CMA, Sra. Magdalena Sagua y Nelly Nieves, que fueron entrevistadas por la prensa local y nacional.

La participación en la feria fue positiva, pues se consiguieron contactos, pedidos, y se hizo un buen trabajo de difusión. También sirvió para que las integrantes de la CMA y equipo técnico pudieran ver todo el panorama de la cadena de fibra de alpaca, pudieron compararse con otras empresas, observar las tendencias de colores y moda, de modo que sirviera para enriquecer las siguientes colecciones de la CMA. La exposición y participación continua en este tipo de eventos ayuda a los clientes a tener más confianza en la entidad.

Fotografía 34. Participación de la CMA en Alpacafiesta 2014 en Arequipa

Sra. Magdalena Sagua, vicepresidenta de la CMA y Nelly Nieves, representante de la zona norte

3.2.3. Desde el punto de vista del componente ético social

Sub proyecto 5: Herramientas económico-financieras

A) Los beneficios

El proceso del manejo de los beneficios ha sido evolutivo a lo largo de los años. Los beneficios son un porcentaje de los precios de venta de los productos de la CMA. El porcentaje es el 20% del coste de producción.

Al inicio del proceso en el año 2009 el 100% de los beneficios era repartido entre las tres zonas de la CMA.

La zona sur realizó con esos montos un fondo rotatorio que aún funciona; éste se reparte mensualmente y los intereses generados son acumulados para repartirse entre las socias en productos como alimentos, frazadas o lanas. La zona centro optó por el reparto del dinero entre las socias de la zona. Y la zona norte inicialmente hizo un fondo de inversión - entre las señoras de la zona o a terceros que les ofrecieran buenos intereses- en el 2013 el fondo fue repartido entre las integrantes.

En el año 2010 se hizo una reunión de la Asamblea de Presidentas de grupo de la CMA, en donde se analizó la necesidad de que algunos de los gastos administrativos de la entidad fueran cubiertos con cargo a estos beneficios; en esta reunión decidieron que un 80% continuara siendo entregado a las zonas y solo el 20% fuera dispuesto para esos fines.

En el 2011 una nueva reunión cambia ese porcentaje pasando el 20% para distribuirse en las zonas y el 80% para los gastos administrativos de la CMA. Al poco tiempo una reunión de la Junta Directiva cambia el porcentaje de reparto de beneficios pasando a ser el 100% para gastos administrativos de la CMA.

En este proceso se ve la evolución de competencias de comportamiento, pues fueron necesarias liderazgo, autocontrol, compromiso y motivación, negociación, resolución de conflictos, para tomar un acuerdo así por el bien de la entidad.

B) El Fondo rotatorio

El desarrollo del fondo rotatorio ha sido progresivo en la CMA. Inicialmente se aprobaba sólo para préstamos de corporativos de la CMA, para la compra de materiales de pedidos o para la compra de insumos de actividades como la confección de nuevas colecciones o presentación de colecciones.

En el año 2012 se abre el préstamo para pago de prendas en consignación, sistema de venta de la Galería Índigo, evitando así perjudicar a las tejedoras cuyas prendas tardaban en venderse.

Fue en el año 2013 cuando se aprobaron préstamos para grupos de la CMA, que básicamente se han entregado para techamiento de locales, contrapartidas de convocatorias externas de proyectos como Procompite local, etc.

Para no presionar el fondo rotatorio de la CMA se pide a los clientes el pago del 50% de los pedidos para la compra de materiales y pago de parte de la mano de obra. El otro 50% se paga al término de producción del pedido o a la recepción del mismo por el cliente.

Gráfico 33. Montos de préstamos entregados por el fondo rotatorio al final del año 2014

FECHA DEL PRÉSTAMO	Nº PRÉSTAMO	MOTIVO	MONTO PRÉSTADO	PERIODO	CAPITAL PAGADO	INTERESES PAGADO	POR PAGAR Capital	INTERES POR PAGAR	MONTO TOTAL A PAGAR
12/10/2010	1	PEDIDOS MAYO (Indigo y congreso AEIPRO)	11,400.00	36 meses	11,400.00	692.78	0.00	CANCELADO	0.00
22/11/2010	2	PEDIDO MODA SHOPING	2,400.00	6 meses	2,400.00	39.20	0.00	CANCELADO	-
10/01/2011	3	ALGODÓN PIMA	3,033.80	36 meses	2,779.88	0.00	253.92	11.43	265.35
01/06/2011	4	PEDIDO ANANDA (1º PRÉSTAMO)	3,700.00	6 meses	3,700.00	0.00	0.00	CANCELADO	
01/06/2011	5	PRESENTACIÓN INDIGO 2011	1,350.00	6 meses	0.00	0.00	1,350.00	162.00	1,512.00
07/10/2011	6	PEDIDO ANANDA (2º PRÉSTAMO)	1,000.00	6 meses	1,000.00	0.00	0.00	CANCELADO	
10/08/2012	7	PEDIDO INDIGO 2012	3,941.85	24 meses	0.00		3,941.85	473.02	4,414.87
10/08/2012	8	ANANDA 2012	2,200.00	12 meses	2,200.00		0.00	CANCELADO	0.00
10/08/2012	9	MO CENTRO INDIGO	1,101.00	12 meses	0.00		1,101.00	66.06	1,167.06
10/08/2012	10	MO SUR INDIGO	1,459.30	12 meses	0.00		1,459.30	87.56	1,546.86
10/08/2012	11	MO NORTE INDIGO	1,373.40	12 meses	0.00		1,373.40	82.40	1,455.80
27/09/2012	12	PROCOMPITE	5,003.00	12 meses	5,003.00	375.00	0.00	CANCELADO	0.00
27/09/2012	13	MODASHOPING 2012	1,200.00	12 meses	1,200.00		0.00	CANCELADO	0.00
10/01/2013	14	TALLER 2012	3,200.00	36 meses	0.00		3,200.00	576.00	3,776.00
18/04/2013	15	TALLER 2013	4,173.74	36 meses	0.00		4,173.74	751.27	4,925.01
28/06/2013	16	ALPASUR (Chaquetas cuadradas)	1,028.00	36 meses	664.02	35.98	363.98	52.78	452.74
13/09/2013	17	MODASHOPING 2013	1,000.00	12 meses	1,000.00	25.00	0.00	CANCELADO	0.00
04/10/2013	18	WONDERLAND	1,000.00	12 meses	1,000.00	60.00	0.00	CANCELADO	25.00
04/10/2013	19	ZAPATILLAS	500.00	12 meses	500.00	30.00	0.00	CANCELADO	530.00
05/03/2014	20	YAPUCHIRI	5,000.00	36 meses	5,000.00	555.00	0.00	CANCELADO	0.00

Como puede verse a lo largo del periodo 2011-2014 hubo un camino constante de aprendizaje por parte de los protagonistas, grupo GESPLAN de la UPM, DPD, clientes y empresas. La Prelatura de Juli que han ayudado a fortalecer diversas capacidades colaborando también a través de varios proyectos. Estas capacidades y su desarrollo han sido registradas por Sastre en su tesis doctoral del 2014.

“Se ha mostrado cómo un proyecto de desarrollo con el enfoque de aprendizaje social y basado en el marco conceptual WWP promueve el desarrollo de capacidades de la población local. Ello es así porque este modelo sitúa en el centro del proyecto a las personas. Su participación bajo el enfoque del aprendizaje social implica un permanente intercambio de conocimientos que va generando capacidades locales,

convirtiéndolas en líderes de su propio desarrollo. Por ello se concluye que la inclusión del desarrollo de capacidades, como lo hace el modelo conceptual” (Sastre, 2014).

El acompañamiento de la UPM ha sido fundamental para dar estabilidad y sostenibilidad al proceso, movilizandorecursos, protagonistas y demás agentes involucrados como empresarios, DPD, Prelatura, etc., para lograr el Desarrollo social a través del Pluralismo Gestionado.

3.3. Sub proyectos y entregables del Proyecto (2015-2018)

A continuación, mostramos la segunda parte de los proyectos como proceso que han servido para desarrollar la experiencia de la MA

3.3.1. Desde el punto de vista del componente técnico empresarial

El acompañamiento de la UPM ha sido fundamental para darle estabilidad y sostenibilidad al proceso, movilizandorecursos, protagonistas y demás involucrados como los empresarios, DPD, Prelatura, etc. Para lograr el Desarrollo social a través del Pluralismo Gestionado (Cazorla, Negrillo et al, 2018).

Sub proyecto 1: Expansión de competencias en el ámbito textil y otros

A) Colecciones de moda

El proceso de desarrollo de capacidades continúa y se ve la necesidad de poder contar con un nuevo catálogo de productos actualizado.

Fotografía 35. Catálogo 2015-16

La **sexta colección** de la CMA se desarrolla en el mes de septiembre del 2015. Se actualizan algunas prendas con nuevos materiales y se desarrollan nuevas. Cabe resaltar que la colección Bebé se hace en diversos tipos de algodón, pues los clientes solicitaban opciones de color y precio, por lo que se utilizaron algodones Pima y Tanguis en diferentes colores. Esta colección es financiada por la Fundación Ingenio y la CMA.

La **séptima colección** de la CMA fue desarrollado en enero del 2017. En este catálogo se recogen las sugerencias planteadas por clientes conocidos en las ferias de Perumoda y AlpacaFiesta. Además de los de Art Atlas y sugerencias del equipo técnico recabadas en consultas a diferentes clientes nacionales y extranjeros.

Se experimenta con la combinación de materiales de diferentes texturas en la misma prenda y nuevas prendas con diseños sugeridos.

Fotografía 36. Taller de la séptima colección en 2017

Fotografía 37. Catálogo de la séptima colección, 2017/18

B) Cursos de capacitación

Se dieron algunos cursos de capacitación en habilidades técnicas como el desarrollado por el CITE Camelidos de Puno en enero del 2016, para **identificar carencias técnicas** de los grupos de la CMA de la zona sur. En el taller se identificaron varias posibilidades de nueva capacitación y formación como un taller de correcciones y , talleres de tejido para grupos nuevos pero aún no se ha podido desarrollar ninguna de las propuestas.

Fotografía 38. Taller de identificación de carencias productivas CITE Camélidos 2016

Curso de Cultura Financiera. Este curso de capacitación fue dado por el Dr. Juan Aguilar a las integrantes de la zona sur en diciembre del 2016. La idea era que se pudiera complementar la preparación técnica que las señoras estaban llevando con conocimientos financieros que pudieran aplicar a su fondo rotatorio y/o créditos individuales en el sistema financiero.

Curso de cálculo de costos fue impartido por la Señora Dalila Gamarra de la empresa Inkatraditions en Juli a las integrantes de la zona sur con el objetivo de armonizar conocimientos y favorecer trabajos conjuntos de la CMA e Inkatraditions en un futuro.

Fotografía 39. Taller de costos Juli, julio 2017

Como se ve, en el desarrollo de competencias técnicas se había avanzado en el proceso anterior (2010-2014), quedando por hacer y concretar, implementar el programa de capacitaciones para subsanar carencias y aumentar el número de señoras con competencias necesarias para asumir un pedidos mayores.

Si bien los pedidos y su manejo pueden compartir varios tipos de competencias como técnicas y contextuales, vemos como el manejo de esos pedidos ha servido para adquirir competencias y desarrollarlas a través de varios entregables.

C) Pedidos nacionales e internacionales

Los pedidos en este periodo de tiempo han ido aumentando poco a poco, tanto los nacionales como los internacionales. Estos pedidos permitieron desarrollar varias competencias técnicas y contextuales, tanto por el equipo técnico como por las beneficiarias/protagonistas. A continuación, mostramos algunos de ellos que nos permiten ofrecer una visión del proceso de obtención de competencias.

Nacionales: En pedidos nacionales podemos destacar:

Art Atlas.- Empresa que encargó prendas para bebe y muñecos de su propio diseño. El pedido con Art Atlas enseñó a trabajar con fichas técnicas más definidas y mallas de tensión y un rango de tolerancia menor.

Alizon Aliaga.- Empresaria que inicialmente pidió prendas del diseño de la CMA, luego prendas de su propio diseño que enviaba en forma de imágenes simples que luego la CMA desarrollaba muestras en base a esas imágenes, realizaba las fichas técnicas y finalmente iniciaba una producción.

Todo orgánico.- Empresa de la Sra. Angela Alarcón, que conoció la experiencia de la CMA por parte de Promperú. Visitó la CMA en una pasantía y más tarde encargó producciones para bebé en algodón orgánico. El encargo primero comenzó enviando imágenes para su producción, luego envió muestras de prendas similares en físico para tomar medidas; la CMA desarrollaba las muestras para, tras su aprobación por la clienta, iniciar la producción.

Galería Índigo.- Índigo ayudó a dar a conocer la marca de la CMA en el sector textil, poco a poco se fue mejorando en calidad, tipos de hilado, medidas, etc. La empresa vendía productos de la CMA en tres ciudades del Perú, luego por la crisis cal cerraron tres tiendas sólo se quedan con la de Lima. La CMA abandona el sistema de Índigo porque la venta de sus productos por el sistema de consignación demoraba el pago a las señoras que tejían en espera de la venta de las prendas.

Etiqueta blanca.- Esta empresa vende sus productos en Alemania, pero su filial peruana, compra los productos que comercializa en el extranjero dentro del país. Lo interesante de este pedido es que además del proceso de producción, en el que se trabajó con un hilado de baby alpaca de Incatops bastante más grueso que el promedio del mercado (Título 4/8), pidieron una "autorización" para exportar. Esa autorización debía de ser solicitada de manera virtual a través de la VUCE³⁰, que es una plataforma dentro de la página web de la SUNAT para realizar diferentes trámites *on line* referidos al comercio exterior. La solicitud debía de ser aprobada por la Cámara de Comercio de Puno, tras una verificación en el sistema de los materiales usados, las partidas arancelarias de exportación, los procesos de producción, etc. Una vez aprobada esta solicitud de manera *on line*, se podía activar una pestaña dentro de la VUCE para autorizar la exportación a cualquier empresa peruana, en este caso Etiqueta blanca Perú. En este procedimiento fueron necesarias muchas competencias técnicas y algunas contextuales para poder llevarlo a cabo con éxito.

Revolutions Knits.- En el caso de esta empresa, fue necesario desarrollar una serie de nuevos puntos de tejido, poco conocidos como el "*Pop corn*". Fue necesario coordinar con la fábrica de hilado (Michell y Cía) en Arequipa para la confección del hilado y con otras empresas en Lima que ya habían realizado antes esas prendas (Mon Repos Ltda) y el cliente final en USA (Lazosourcing).

Para esto fueron necesarios el uso de las *TICs, internet, grupos whatsapp*, llamadas audiovisuales de *skype* en grupo, etc. En las que tanto el equipo técnico del proyecto y las beneficiarias tuvieron que aprender a usar estas tecnologías.

³⁰ VUCE : Ventanilla Unica de Comercio Exterior

Internacionales:

Ananda Pascual.- Esta empresa española fue interesante porque permitió el desarrollo de un sistema de producción que comienza con el envío de una ficha técnica, luego el desarrollo de una muestra, el envío de la muestra a España, su revisión, identificación de errores, reenvío al Perú, correcciones de muestras y, nuevamente envíos hasta aprobar las muestras, para luego proceder al inicio de producción, control de calidad y envío de producción.

Una vez terminada la producción se envió usando el sistema de Exportafacil³¹, que usa como empresa de transporte a Serpost³². Este sistema te permite ingresar al portal de la SUNAT y generar una exportación sin pagar el impuesto a las ventas (IGV), reportando de manera virtual a la SUNAT. Para España era además necesario la obtención de un certificado de origen de la Cámara de Comercio de Puno

Alpaca Ol.- Empresa de Canadá que encargó prendas para bebés en baby alpaca. Con esta empresa se dio inicio al envío de exportaciones por medio de la empresa DHL, que tenía un sistema más rápido que Serpost pero mucho más caro y no utilizaba el sistema de la SUNAT. El contacto con esta empresa se dio a través de la participación de la CMA en una rueda de negocios que reunió a productores y compradores de prendas de alpaca en Puno en junio del año 2015.

Alanna Musgrove.- Empresaria australiana que pidió *rompers* (enterizos) para bebé tejidos en alpaca, de diseño propio. Para desarrollar este pedido fue necesario el envío de una ficha técnica detallada, desarrollar una muestra, enviar la misma, realizar correcciones, en su caso, hasta tener una aprobación final. Además, fue necesario conocer el sistema de envío de productos textiles a Australia, certificados de origen, etc. La señora Musgrove fue contactada a través de la página web de la CMA.

Dorma Vita.- Empresa alemana que la CMA contactó en el Alpacafiesta. Esta empresa logró hacer un pedido al final de accesorios y artículos de hogar en baby alpaca. La empresa al haber escogido productos de la CMA, no consideró necesario el desarrollo de muestras, sin embargo si se solicitaron: certificación de autenticidad del material de baby alpaca (solicitado y entregado por Michel y Cia), certificantes de origen y la apertura de pagos a través de una cuenta *Paypal*.

Sophie Javaux.- Empresaria belga contactada a través de internet que envió imágenes de prendas para el desarrollo de muestras. La CMA elaboró las prendas y envió para su ajuste con las fichas técnicas desarrolladas por la misma empresaria. La Sra. Javaux, visitó también las instalaciones de la CMA en Juli, para conocer a las artesanas y ver el

³¹ Mecanismo que promueve las exportaciones a través de la simplificación de trámites para la exportación de productos de Mypes

³² Empresa de correos del Perú

enfoque de sostenibilidad que le podía dar a su empresa el trabajar con las mujeres aymaras.

Ping Wu.- Empresaria de los Estados Unidos que contactó con la CMA en un Perumoda. Esta empresaria adquirió productos de la CMA y modificando alguno de ellos. Esto, motivó que se hicieran nuevas muestras y nuevas fichas técnicas de estos productos. Para completar este pedido, tuvo que solicitarse ayuda a Promperú y a la Cámara de Comercio de Puno para emitir los certificados de origen y todo lo necesario para enviar productos a USA.

Maria Svensson.- Empresaria sueca contactada en una rueda de negocios en la ciudad del Cusco en el 2017. Esta empresaria si bien no estaba agendada en las reuniones previstas de la CMA se interesó en sus productos al verlos y tocarlos. Al final de la rueda se plantea el desarrollo de muestras de diseños de la empresaria y el proceso fue desarrollado por internet a través de una plataforma digital, llamada *Delogue*. que aglutinaba fichas técnicas, materiales, medidas, imágenes, cronogramas y observaciones al proceso.

Como puede verse cada pedido, es visto como un proyecto, en donde nuevas necesidades deben de ser cubiertas con nuevas actividades. Estas actividades incluyen el fortalecimiento de capacidades a través del desarrollo de competencias que en el caso de pedidos pueden ser agrupadas en técnicas, contextuales y algunas de comportamiento.

Fotografía 40. Producción, control de calidad y preparación de envío de pedidos en la sede de la CMA

Fotografía 41. Embalaje y preparación de envíos

3.2.2. Desde el punto de vista del componente político contextual

Sub proyecto 2: Mejora de la comercialización de productos de la CMA

Como mencionamos en la parte que explicaba la participación del periodo 2010-2014 , empresarios de diferentes sectores sugieren la participación de la CMA en ferias de alcance nacional y ruedas de negocio.

A) Participación en ruedas de negocio

Desarrollado como un nuevo proyecto se estudia las ruedas de negocios que se consideran con posibilidades para poder acudir siguiendo el apoyo de Promperú para identificarlas y, gracias al financiamiento de la Fundación Ingenio y de la CMA. Se llevan a cabo capacitaciones para mejorar competencias para aprender a desenvolverse mejor en las ruedas de negocios por parte de Promperú, grupo GESPLAN de la UPM y diversos empresarios.

La CMA participo en varias ruedas de negocio como **El Surexporta** de la ciudad de Puno en noviembre del 2015 y en octubre del 2017 en la ciudad del Cusco. En ambas ocasiones, el equipo técnico y representantes de la junta directiva de la CMA participaron en reuniones con potenciales clientes de diferentes países del mundo. En ocasiones solo se conseguían contactos, en otras se pedían catálogos, muestras y después de un largo proceso que podía durar incluso años, pedidos.

En mayo del año 2018 la CMA participa en la rueda de negocios de la **Comunidad Andina** en la ciudad de Arequipa y, de igual manera que en las ruedas anteriores, se hicieron contactos para ver posibilidades de pedidos a futuro. Además, esta experiencia, fue muy provechosa para las integrantes de la CMA, ya que les ha servido para poder interactuar con clientes, peruanos y extranjeros; para poder negociar y acostumbrarse al clima de los negocios y a la búsqueda de mercados en el mundo real.

Pero la participación en este tipo de eventos no era suficiente., se necesitaba dar mayor visibilidad a la CMA y sus productos. Esto tal vez podría conseguirse con apoyos de personas o instituciones con imagen influyente en la sociedad.

Fotografía 42. Rueda de Negocios Sur Exporta, Cusco 2017

Fotografía 43. Rueda de Negocios Comunidad Andina, Arequipa 2018

B) Implicación de Miss Perú 2013

La Srta. Elba Fahsbender, Miss Perú 2013; conoce la experiencia de la CMA a través de las enseñanzas de uno de sus profesores de grado en la universidad de Piura. Este profesor realizaba el doctorado de Planificación de Proyectos de Desarrollo Rural y Gestión Sostenible Sustentable en la Universidad Politécnica de Madrid, interesándose por el proyecto decide ponerse en contacto con la CMA para ayudar de alguna manera aportando.

La propuesta es analizada por el equipo del grupo GESPLAN de la UPM y las beneficiarias/protagonistas y se comienza a preparar un sub proyecto para que la Srta. Fahsbender acompañe en el proceso, pudiendo utilizar su imagen para promocionar la CMA y su trabajo. La Srta. Fahsbender visitó Juli, para conocer las distintas zonas y grupos que trabajan con la CMA colaborando en la realización de un video institucional para promocionar el proyecto y los productos de la CMA. La Srta Fahsbender es nombrada embajadora e imagen de la CMA

Y a partir de ese momento, acompaña en una serie de actividades y promueve el proyecto y los productos de la CMA entre sus redes sociales y entorno.

Fotografía 44. Visita de la Srta. Fahsbender, Miss Perú 2013 a Chicuito y sesión de fotos

C) Participación en el APEC

El trabajo de la CMA continúa con las nuevas posibilidades que se abren con la participación de la Srta. Fahsbender, se toma contacto con nuevas entidades como el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú a través de la Srta. Ana Peña, quien nos informa que habrá un encuentro empresarial de mujeres del Foro de cooperación Asia Pacífico (APEC) en Lima y la participación de la CMA encajaría de manera muy positiva en el foro *"Women and Economy"*.

La idea fue discutida entre el grupo GESPLAN de la UPM y se decide preparar un nuevo sub proyecto para llevar a cabo la actividad.

La participación en el foro APEC pasa por una rigurosa evaluación previa de Promperú y del Ministerio de Relaciones Exteriores quienes aprueban la participación de la CMA en el foro y en la feria que acompaña al encuentro. Cabe resaltar que del sector textil de alpaca solo participan dos empresas: Art Atlas y la CMA. El foro se lleva a cabo en la ciudad de Lima en del 2016 y asisten la Sra. Justina Montalico, presidenta de la CMA y la Sra. Nelly Nieves. Ellas estuvieron acompañadas del técnico local GESPLAN /UPM y en algunos días de la Srta. Fahsbender.

La participación en el foro sirvió para crear lazos entre empresarias de diferentes países, ver experiencias exitosas como la de la CMA y la exposición y venta de productos a los asistentes.

El foro, las participaciones en ferias de alcance nacional y ruedas de negocio estaban brindando una mayor visibilidad a la CMA. Estas participaciones debían de continuar para mantener un contacto constante con los potenciales clientes y aumentar el mercado a los productos de la CMA.

Fotografía 45. Stand de la CMA en Promperú

Stand CMA con clientas extranjeras Con empresarias peruanas y personal Promperú

D) Perumoda

La CMA volvió a participar en el Perumoda en los años 2015, 2016, 2017 y 2018. Todas las ediciones se desarrollaron en la ciudad de Lima, aunque en diferentes escenarios como: El Cuartel General del Ejército y el Centro de Convenciones de Lima. Durante esos años, la participación fue financiada por la Fundación Ingenio y la CMA. Para realizar cada una de estas presentaciones se planifican y ejecutan como un sub proyecto nuevo.

Las integrantes de la CMA han ido rotando para acompañar a la Presidenta de la CMA en las distintas participaciones en el Perumoda, con el objetivo de dar la oportunidad a las integrantes de la junta puedan conocer los pormenores de la participación en este tipo de ferias, interactuar con clientes nacionales extranjeros. Esto permitía que pudieran desarrollar su liderazgo y desarrollar una serie de competencias técnicas y contextuales que serían de gran importancia cuando las otras integrantes asuman otras responsabilidades en la CMA.

En los Perumoda de estas ediciones había incluida una rueda de negocios, que se desarrollaba en otros ambientes (Fuera de los stands) o en el mismo ambiente del stand en el año 2018. Allí se daban posibilidad relacionarse con los potenciales clientes extranjeros en donde se establecían la primera toma de contacto, se requerían catálogos, se encargaban muestras o se concretaban pedidos según sea el caso. En ocasiones los clientes pedían conocer la CMA de manera física y se preparaban visitas a las diferentes sedes para que conozcan a las integrantes, sus productos y procesos.

Durante las presentaciones también hubo, visitas de clientes nacionales que querían concretar el servicio de confección de sus colecciones o el inicio de relaciones. También las visitaban interesados en apoyar el proceso, personas relacionadas con la academia y periodistas. En todas las ediciones en algún momento estuvo presente Elba Fashbender como Embajadora de la marca

Fotografía 46. Asistencia a Perúmoda

Integrantes CMA, personal GESPLAN y empresarias extranjeras Perúmoda 2018

E) Alpaca fiesta

El Alpaca fiesta tuvo una edición más en el mes de noviembre del año 2016, aunque su convocaría es cada dos años. Los eventos se llevan a cabo en la ciudad de Arequipa, en el Centro de Convenciones de Cerro Juli.

La participación del año 2016, fue financiada por la Fundación Ingenio y la CMA. En esta edición hubo una rueda de negocios al mismo tiempo que la feria en dónde empresarios extranjeros se reunieron con la presidenta de la CMA y con el técnico del grupo GESPLAN/UPM. La señora Dionicia Sanizo, integrante de la zona sur de la CMA, se encargaba de recibir a los visitantes al stand mientras se desarrollaba la feria, pues fue realizada al mismo tiempo que la rueda de negocios.

En la feria se contactaron posibles clientes, también re retomaron contactos con clientes antiguos y se concretaron pedidos.

En este año se está viendo la participación en el Alpaca fiesta, para lo cual se tratará nuevamente como un nuevo proyecto en el que se incluirá lo aprendido en las participaciones anteriores de ferias de alcance nacional y ruedas de negocio.

Estas participaciones ayudaron a desarrollar competencias técnicas y contextuales que han incrementado capacidades en las integrantes de la CMA y en el equipo técnico que acompañadas de otras nuevas actividades de promoción como las presentaciones de colecciones enriquecen el proceso de desarrollo social de la CMA, que empieza a ser reconocido por clientes, empresas, universidades y público en general.

Fotografía 47. Participación en AlpacaFiesta 2016

Rueda con empresarios extranjeros

Conferencia situación de la cadena de alpaca

F) Premio Conectarse para crecer

En el año 2014 llegó una invitación a una convocatoria de proyectos de Telefónica del Perú para el premio Conectarse para Crecer que reconoce el uso estratégico de las TICs como aliadas en el desarrollo de las comunidades rurales.

Tras una reunión entre el equipo del grupo GESPLAN/UPM y la junta directiva de la CMA, se decide plantear una propuesta a la convocatoria resaltando los avances del uso de las TICs en el proceso de mejora de capacidades que había tenido la CMA a lo largo de estos años. La propuesta fue enviada, logró pasar para una segunda evaluación, pero no llegó a alcanzar la etapa de finalistas.

Sin embargo, en los años sucesivos se sigue aplicando el uso de las TICs en el proyecto a través del uso de la telefonía móvil con las integrantes de la CMA, videoconferencias para hablar con clientes, el equipo de diseño para el desarrollo, GESPLAN/UPM; uso de correos electrónicos y smartphones; ayudaban al desarrollo de las actividades del proceso.

En el año 2016 se presenta la propuesta de nuevo a la convocatoria de proyectos y la CMA pasa a las finales entre las 15 propuestas seleccionadas el 12 de octubre. Telefónica invita a los finalistas a la gran final en Lima que fue el 21 de octubre y asistieron la presidenta de la CMA y el técnico del GESPLAN/UPM. Un jurado externo revisó las propuestas finalistas y la CMA ganó en la categoría Económico Productiva.

La presidenta de la CMA dio un discurso muy aplaudido durante la entrega de Premios y tuvo una importante repercusión en medios. La obtención del premio incluyó la entrega de un monto de 15000 soles en insumos y la realización de un video promocional.

Al amparo del impacto de este Premio se aprovecha para planificar de las próximas actividades de la CMA que incluyeron la presentación de la nueva colección 2016 en España y en el Perú.

Fotografía 48. Entrega Premio Telefónica "Conectarse para crecer"

Fotografía 49. Imagen de postulación al concurso "Conectarse para crecer" de Telefónica

El premio de conectarse para crecer incluyó la filmación de un video institucional, que fue realizado por una empresa de Lima que se desplazó a Juli y Chucuito para recabar, imágenes, testimonios e información de contexto para la realización del video. Que después fue utilizado en varias otras actividades de la CMA.

Fotografía 50. Video Premio "Conectarse para crecer"

<https://www.youtube.com/watch?v=PPf9vSj0pfM>

G) Presentación en San Marcos

El proceso del modelo como proyecto ha involucrado a muchas personas e instituciones que por diversas razones y/o circunstancias han participado en el proyecto, apoyando conocimientos, movilizandorecursos y personas.

La colección 2017-18 de la CMA fue presentada en el Perú en el marco del simposio de ingeniería textil organizado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos³³ Decana de América (UNMSM).

La UNMSM toma contacto con el GESPLAN/UPM en el seminario "La Universidad Motor de transformación de la sociedad", realizado en la universidad de la Plata en el 2016³⁴. El cual quería mostrar el camino que algunas universidades de relieve mundial han recorrido y alentar mostrando una senda de mejora de su gobernanza, la relación con la sociedad (Stratta y Cazorla, 2017), etc. Al evento asiste el Vicerrector de investigación de la UNMSM Dr. Felipe San Martín y se interesa en abordar las tareas para convertir a su universidad en una universidad de investigación. Especial consideración tiene por el tema de la relación con la sociedad y el caso de como el GESPLAN/UPM promueve el proceso de la CMA. Para conocer la experiencia en detalle

³³ La Universidad Mayor de San Marcos, fue fundada el 12 de mayo de 1551 por real cedula por el emperador Carlos I de España V del Sacroimperio Romano Germanico.

³⁴ El simposio, "La Universidad Motor de transformación de la sociedad" se desarrollo los días 1, 2 y 3 de septiembre de 2016 en La Plata (Argentina) organizado por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP) y de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM).

y aprovechando la coyuntura de un simposio textil que organizaba la universidad, se invita a que la CMA pueda presentar su próxima colección en ella.

La presentación de la nueva colección de la CMA en el Perú fue abordada como un nuevo proyecto, identificando las actividades que van a hacerse, asignando recursos, responsables, etc.

El evento se realizó el 28 de junio del 2017 en los ambientes de la facultad de ingeniería industrial. Primero hubo una conferencia de parte de la Presidenta de la CMA sobre el proceso desarrollado desde las artesanías, luego una charla de la Dra. Susana Sastre sobre la forma de publicar resultados de investigación de aplicada en base a proyectos "Del proyecto al paper". Explicando como su investigación sobre un modelo de evaluación de capacidades fue realizada en base a la experiencia de la CMA. Estas dos conferencias fueron realizadas al tal amparo de un conversatorio textil como parte del simposio. Cierra el evento el rector y vicerrector de investigación de la universidad y continúan con la ceremonia de presentación de la colección.

Luego hubo una ceremonia en donde el director del proyecto explica el camino del proceso recorrido, el vicerrector de investigación de San Marcos comentó el interés de San Marcos de vincular la academia a la sociedad y ese evento podría marcar el camino.

La presentación de la colección se da con un desfile de modas en el que participaron la Srta. Fahsbender, modelos profesionales y alumnas de la Escuela de ingeniería textil de la universidad.

Fotografía 51. Presentación colección 2017 en la UNMSM de Lima

Presidenta de la CMA y Elba Fahsbender

D. Rector de la UNMSM, director del proyecto, Susana Sastre GESPLAN/UPM y presidenta de la CMA

La Coordinadora de Mujeres Aymaras presento su nueva colección en la Universidad Mayor de San Marcos.

La CMA presento su nueva colección con desfile de moda "FUSION DE CULTURA EN MANOS ARTESANAS".

La cultura y estilo se impusieron en un gran desfile de moda celebrado el miércoles 28 de junio en la Facultad de Ingeniería Industrial de la UNMSM. Organizado por la Escuela Profesional Ingeniería Textil y Confecciones, el Vicerrectorado de Investigación y Posgrado de la casa de estudios. Se contó con la participación de la Sra. Justina Montalico Alania, presidenta de la Coordinadora de Mujeres Aymaras (CMA), de la Srta. Elba Fahsbender Merino, imagen y embajadora de la marca CMA, que junto con el Dr. Adolfo Cazorla Montero, director del proyecto y del grupo GESPLAN de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), explicaron el desarrollo del proyecto y como ha ido evolucionando para poder cosechar los logros que se vienen obteniendo.

Se vivió un momento especial con la presentación de las prendas en baby alpaca de la colección otoño-invierno "Fusión de culturas en manos artesanas" elaboradas por las mujeres de la CMA con apoyo de la ONG española Diseño para el Desarrollo y el grupo GESPLAN de la UPM. Cabe resaltar que el proyecto "Mejora de las capacidades de las mujeres Aymaras" de la CMA financiado por la Fundación Ingenio fue el ganador de la sexta edición del concurso Conectarse para Crear de la empresa Telefónica del Perú en la categoría Emprendimiento Rural Económico Productivo 2016 y fue reconocido a través de la difusión de un video que se mostró a los asistentes.

Sra. Justina Montalico (Presidenta CMA) y Elba Fahsbender (Mba Perú Mundo 2013)

La nueva colección incluye prendas de baby alpaca, alpaca y algodón para mujeres, hombres, niños, bebés y artículos de hogar que muestran el constante crecimiento de las artesanas aymaras, el diseño de vanguardia y los colores de tendencia del mundo.

Entre el público altos cargos de la Universidad, representantes del grupo GESPLAN de la UPM y gran número de estudiantes

H) Presentación de las colecciones en Madrid

La colección 2016 de la CMA fue presentada en Madrid en el mes de diciembre, el evento se realizó en el salón de actos de la Escuela superior de ingenieros agrónomos de la Universidad Politécnica de Madrid. Este evento fue planificado y ejecutado como un nuevo proyecto; se contó con la participación de la presidenta de la CMA y su visión de la evolución del proceso, la Srta. Elba Fahsbender actuó como embajadora e imagen de la marca y ayudó en la promoción, se presentó del video que Telefónica, como parte del premio ganado en el concurso de Conectarse para crecer.

Fotografía 53. Presentación colección 2016 en Madrid

En el 2017 la colección cambia el lugar de presentación al abrirse la oportunidad en la Escuela de Organización Industrial, EOI, debido a que el director del proyecto es nombrado director general de la EOI, permitiendo que esta nueva entidad participe en el proceso de desarrollo de actividades del proceso.

La colección es presentada el día 13 de diciembre en el Colegio mayor de Nuestra señora de Guadalupe.

Este es un nuevo proyecto en donde hay nuevos y antiguos implicados, en donde participan las estudiantes del colegio mayor como modelos, personal de la EOI en la organización, el director del proyecto, el GESPLAN/UPM, etc. Muestra la evolución del proyecto, el desarrollo de nuevas actividades, nuevos participantes, etc.

Fotografía 54. Presentación de la colección 2017 en Madrid

I) Presentaciones en San Pedro del Pinatar

Las presentaciones en San Pedro del Pinatar se desarrollaron en el 2016 y 2017. De igual manera que los sub proyectos y actividades anteriores esta actividad se afrontó como un nuevo proyecto.

Durante las ventas de productos se aprendió que la presentación debería de ser un poco antes para tener tiempo de recibir pedidos de prendas, producirlas y enviarlas antes de las vacaciones de Navidad. También se vio que las prendas que más éxito en venta tenían durante las presentaciones correspondían a accesorios. Esos nuevos conocimientos, obtenidos a razón de la aplicación de un proyecto nos permiten esbozar las necesidades de un nuevo proyecto que debería de ser aplicado en el 2018 con la presentación de una colección.

Fotografía 55. Presentación en San Pedro del Pinatar, Murcia, 2017

3.2.3. Desde el punto de vista del componente ético social

J) Conferencia en la Escuela de Organización Industrial, EOI

La experiencia de la CMA ha comenzado a despertar el interés de diferentes instituciones. El proceso de transformación de una entidad social a una empresarial es sumamente interesante desde diferentes puntos de vista. Uno de ellos es el empresarial y su evolución en el contexto ético social.

Aprovechando el viaje de la presidenta de la CMA a Madrid en 2017 para la presentación de la colección, se programa una conferencia en la Escuela de Organización Industrial, EOI³⁵. El director del proyecto, actual director general de la EOI organizó esta conferencia para los alumnos de master resultando de gran interés no solo por su recorrido como proyecto, sino también por su vertiente social que complementa la formación de los estudiantes.

Fotografía 56. Conferencia en la Escuela de Organización Industrial, EOI, diciembre 2017

K) Cambios institucionales en la CMA.

La estructura y la normativa general de la CMA en estos momentos debe adaptarse a las necesidades actuales de la propia CMA, en estos años se ha puesto de manifiesto que había algunas normas que dificultaban el desenvolvimiento de la asociación.

Estas dificultades se encontraban sobre todo a la hora de tener que hacer pagos de mano de obra a las integrantes de los grupos, por norma en sus reglamentos, la tesorera los pagaba en una reunión de junta directiva, para lo que había que desplazar a toda la junta directiva a las ciudades o pueblos en los que trabajan los diferentes grupos de la CMA. Eso implicaba desplazamientos largos desplazamientos y la necesidad de cerrar las reuniones de la junta que en ocasiones se complicaba por falta de tiempo postergando las misma, con lo que implicaba la demora en los pagos, ocasionando malestar en algunas integrantes por el retraso en los pagos. Esta situación

³⁵ La Escuela de Organización Industrial (EOI) es una escuela de negocios, dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de España.

generó que la presidenta y el equipo técnico se planteara la necesidad de llevar a cabo algunos cambios en la estructura.

En este sentido, se pensó en que la Tesorera o alguien del equipo técnico llevara los pagos a las diferentes zonas para evitar el retraso. Esta propuesta tenía que ser sometida a aprobación de la asamblea de presidentas de zonas. Para eso se hicieron diversos desplazamientos a las zonas para explicar la propuesta, hacer una propuesta de aprobación teniendo en cuenta las sugerencias recibidas.

Tras el proceso la propuesta fue aprobada una vez superada la oposición de algunas de las presidentas de grupos. Este ejemplo muestra el desarrollo de competencias de comportamiento como: Liderazgo, compromiso y motivación, autocontrol, mentalidad abierta, negociación, etc. Este cambio fue positivo evitando en buena parte la demora en los pagos.

Fotografía 57. Talle3r en Huancané, 2015

Bernardo Cruz, integrante de equipo técnico y presidentas norte

L) Redes sociales / Facebook

Las redes sociales se han vuelto muy populares en estos tiempos como medio para la interacción de personas a través de internet. Por este medio, grupos de personas, pueden compartir información, noticias, fotos, videos, comentarios e incluso comercializar productos, servicios, etc. La CMA estudia la utilización de estas redes como un medio interesante para realizar esos ítems y se prepara un proyecto para llevarlo a cabo.

Se estudias las *fanpage*³⁶ de empresas que desarrollan productos parecidos a los de la CMA. Se hacen consultas de cómo llevan los miembros del grupo GESPLAN de la UPM

³⁶ Fanpage: Página de facebook para empresas.

sus cuentas de Facebook personales y también de las integrantes de la CMA que ya tenían. Con toda la información requerida se arma una fanpage en febrero del 2015. La página tiene más de 500 seguidores entre clientes, amigos y público en general que mantienen contacto con la CMA de esa manera. En el futuro se plantea desarrollar una página de Instagram y conectar ambas la página web de la CMA.

Fotografía 58. Fanpage de la CMA

<https://www.facebook.com/CMA-Mujeres-Aymaras-1669686636602895/>

M) Fondo Rotatorio

El Fondo rotatorio de la CMA, continuó funcionando de la misma manera que en 2014, financiando materiales de pedidos, contrapartes de proyectos, mano de obra de prendas desarrolladas para presentaciones, etc.

La recuperación de algunos de los préstamos fue más lenta, por ejemplo los préstamos de mano de obra para Índigo, pues se decidió el pago de esa mano de obra de las prendas pagando con el fondo en varios préstamos y estos no se recuperarían hasta la venta de los productos.

Para la aprobación de los préstamos han sido necesario el uso de competencias de comportamiento como liderazgo, resolución de conflictos, fiabilidad, etc.

Gráfico 34. Estado de préstamos del fondo rotatorio

CUADRO RESUMEN - ESTADO DE PRÉSTAMOS									
FECHA DEL PRÉSTAMO	Nº PRÉSTAMO	MOTIVO	MONTO PRÉSTADO	PERIODO	CAPITAL PAGADO	INTERESES PAGADO	POR PAGAR Capital	INTERES POR PAGAR	MONTO TOTAL A PAGAR
12/10/2010	1	PEDIDOS MAYO (Indigo y congreso AEIPRO)	11,400.00	36 meses	11,400.00	692.78	0.00	CANCELADO	0.00
22/11/2010	2	PEDIDO MODA SHOPING	2,400.00	6 meses	2,400.00	39.20	0.00	CANCELADO	-
10/01/2011	3	ALGODÓN PIMA	3,033.80	36 meses	2,779.88	254.00	0.00	CANCELADO	0.00
01/06/2011	4	PEDIDO ANANDA (1º PRÉSTAMO)	3,700.00	6 meses	3,700.00	121.00	0.00	CANCELADO	
01/06/2011	5	PRESENTACIÓN INDIGO 2011	1,350.00	6 meses	1,350.00	152.00	0.00	CANCELADO	0.00
07/10/2011	6	PEDIDO ANANDA (2º PRÉSTAMO)	1,000.00	6 meses	1,000.00	110.00	0.00	CANCELADO	
10/08/2012	7	PEDIDO INDIGO 2012	3,941.85	24 meses	1,123.00	400.00	2,818.85	2,029.60	4,848.45
10/08/2012	8	ANANDA 2012	2,200.00	12 meses	2,200.00	264.00	0.00	CANCELADO	0.00
10/08/2012	9	MO CENTRO INDIGO	1,101.00	12 meses	350.00	70.00	751.00	540.72	1,291.72
10/08/2012	10	MO SUR INDIGO	1,459.30	12 meses	476.00		983.30	707.98	1,691.28
10/08/2012	11	MO NORTE INDIGO	1,373.40	12 meses	571.00		1,373.40	988.84	2,362.24
27/09/2012	12	PROCOMPITE	5,003.00	12 meses	5,003.00	375.00	0.00	CANCELADO	0.00
27/09/2012	13	MODASHOPING 2012	1,200.00	12 meses	1,200.00	432.00	0.00	CANCELADO	0.00
10/01/2013	14	TALLER 2012	3,200.00	36 meses	3,200.00	576.00	3,200.00	CANCELADO	0.00
18/04/2013	15	TALLER 2013	4,173.74	36 meses	0.00		4,173.74	1,245.12	4,925.01
28/06/2013	16	ALPASUR (Chaquetas cuadradas)	1,028.00	36 meses	1,028.00	75.50	0.00	CANCELADO	0.00
13/09/2013	17	MODASHOPING 2013	1,000.00	12 meses	1,000.00	25.00	0.00	CANCELADO	0.00
04/10/2013	18	WONDERLAND	1,000.00	12 meses	1,000.00	60.00	0.00	CANCELADO	25.00
04/10/2013	19	ZAPATILLAS	500.00	12 meses	500.00	30.00	0.00	CANCELADO	530.00
05/03/2014	20	YAPUCHIRI	5,000.00	36 meses	5,000.00	555.00	0.00	CANCELADO	0.00
06/04/2015	21	PERUMODA 2015	5,139.00	36 meses	5,139.00	925.00	0.00	CANCELADO	0.00
28/08/2015	22	SARA ALFARO	2,835.10	36 meses	2,800.00	200.00	35.10	510.32	545.42
03/02/2016	23	PENDIENTES	4,589.81	36 meses	0.00		4,589.31	816.27	5,405.58
28/02/2017	24	Perumoda 2017	2,671.00	36 meses	2,671.00	7.60	0.00	CANCELADO	0.00
28/02/2017	25	YAPUCHIRI 2	1,300.00	36 meses	0.00		1,300.00	234.00	1,534.00
TOTALES			22,883.80		53,219.88	5,364.08	19,224.70	6,532.130	21,624.70

N) Talleres de alimentación

Se ha ido viendo como a través de proyectos, sub proyectos y actividades se ha trabajado bastante en la rama artesanal de la CMA, pero se habían descuidado algunas otras cosas como la adecuada alimentación de sus familias. Se tiene la oportunidad de colaborar en un proyecto con FAO, realizando talleres de alimentación que permitan mejorar la dieta habitual. Para el desarrollo de este nuevo proyecto con FOA se cuenta con la participación de la Universidad Sedes Sapientiae de Lima. El proyecto lleva a cabo a través de la Fundación General de la UPM.

En este nuevo proyecto las integrantes de la CMA, participan en todas las etapas del ciclo del proyecto, estando además en constante coordinación con el equipo técnico del proyecto; que está conformado por profesionales de las dos universidades mencionadas, la UPM y la Universidad Sedes Sapientiae.

Se realizaron dos talleres de alimentación, uno en la localidad de Juli, zona sur, y otro en Huancané, zona norte, en donde se pudieron desarrollar recetas que ayudarán a mejorar los niveles nutricionales de las integrantes de la CMA. Fueron capacitadas 18 señoras de la zona Sur y 43 en la zona norte.

El taller de Juli sirvió para integrar y retomar relaciones entre los grupos de la CMA, tras los que por ejemplo el grupo de Camacani recibió más pedidos en los años posteriores, o al asistir integrantes de los grupos de Chucuito junto con participantes de la zona sur mejoraron también la relación entre ellas.

Por otro lado, en el norte hubo una gran número de nuevas señoras, favorecido por la participación de señoras del programa de Vaso de Leche del municipio de Huancané. El taller de Huancané serviría para captación de nuevas tejedoras ante un posible aumento de pedidos. Los grupos de Huancané también se sintieron muy motivados por este taller de alimentación, en especial el de ACMA, que vieron aumentar sus pedidos debido a la mejora de relaciones con la junta directiva y equipo técnico. El taller también sirvió para entablar relaciones con instituciones como los hospitales de Juli y Huancané, FONCODES, Municipios de Juli y Huancané (Encargados de alimentación), las parroquias de Juli y Huancané, etc.

Fotografía 59. Taller de alimentación en Juli

Fotografía 60. Taller de alimentación en Huancané

O) Pasantías a la CMA

La experiencia de la CMA causó interés entre entidades de artesanos de diferentes regiones que movilizados por entidades del estado o solos, comenzaron a visitar la CMA para conocer de cerca el desarrollo de la institución, conversar con las artesanas y con el equipo técnico.

En el año 2015 fueron visitadas por grupos de Nuñoa quienes conversaron con las señoras y vieron que ellas también podrían iniciar un camino similar al de las artesanas de la CMA. En agosto del 2016 recibieron visitas de comunidades de Pampamarca, de la región Apurímac, que fueron motivadas por la Dirección de comercio exterior y turismo de la región Apurímac y Promperu de Cusco. En enero del 2017, recibieron a artesanas de la asociación Jesús Obrero Cayjo, de Chuquibambilla en Cusco. En el 2018 han recibido la visita de los participantes de un proyecto de Artesanías de Fondoempleo y que se ejecuta en la provincia de Melgar en la región Puno.

Fotografía 61. Grupo de Apurímac, 2016

Fotografía 62. Grupo de Cusco, 2017

<https://www.facebook.com/CMA-Mujeres-Aymaras-1669686636602895/>

Estos sub proyectos muestran el avance de las artesanas en competencias de comportamiento como el liderazgo, compromiso y orientación a resultados, que han servido para el desarrollo del proceso y se están convirtiendo en fuente de referencia de grupos similares y entidades como Promperu, el Ministerio de turismo y comercio exterior, el ministerio de relaciones exteriores, diferentes universidades nacionales y extranjeras, etc.

4. Resumen del periodo 2010-2018 en subproyectos y actividades

En el capítulo III se puede ver como un proyecto de desarrollo comienza con unas actividades programadas, según las necesidades que se planten en la fase de planificación del proyecto.

El proyecto termina en el año 2010 con el cumplimiento de algunas de las actividades, pero otras no llegan a concluirse apareciendo nuevas necesidades que deben ser solucionadas con el desarrollo de otro proyecto o con modificación de las actividades del proyecto iniciado.

A continuación, presentamos un cuadro con el resumen de todos, los proyectos desarrollados en el horizonte del proceso. Dentro de esos proyectos, hay subproyectos que son ejecutados para resolver las nuevas necesidades que se originaron durante la aplicación del proyecto anterior. Estos a la vez tienen actividades que son identificadas por la participación de los beneficiarios/ protagonistas en cada una de las etapas del ciclo del proyecto.

Gráfico 35. Cuadro resumen de proyectos, subproyectos y actividades 2008-2018

Proyectos	Proyecto 2008-2010	Proyecto 2011-2014	Proyecto 2015-2018
Componente Técnico Empresarial	Subproyecto 2: Creación de una cultura empresarial Firma del acuerdo con GESPLAN Trabajos en artesanía textil Taller de diseño de la Primera colección	Subproyecto 1: Fortalecimiento de competencias en el ámbito textil Colecciones Segunda colección Tercera colección Cuarta colección Quinta colección Cursos de capacitación en tejidos Curso crochet Curso básico e intermedio en tejido a punto Curso de tejido nivel avanzado Curso de tejido nivel intermedio avanzado Subproyecto Nº 2: Mejora de la calidad de productos de la CMA Implementación de los talleres de control de calidad Pasantías a Arequipa Subproyecto Nº 3: Creación de una cultura empresarial Pedido Ananda Pascual Galería Indigo	Subproyecto 1: Expansión de competencias en el ámbito textil y otros Colecciones Sexta colección Septima colección Cursos de capacitación Técnicos Curso de cultura financiera Curso de calculo de costos Pedidos nacionales e internacionales Nacionales Art Atlas Alizon Aliaga Todo Orgánico Galería Indigo Etiqueta blanca Revolutions Knits Internacionales Ananda Pascual (España) Alpaca OI (Canadá) Alanna Musgrove (Australia) Dorma Vita (Alemania) Sophie Javaux (Bélgica) Ping Wu (USA) Maria Svensson (Suecia)
Componente Politico- Contextual	Subproyecto 3: Vinculación con la sociedad , marketing y difusión Catalogo digital y convencional Promoción y presentación de la colección en Lima Exposición y venta de los productos de la colección 2009 en España	Subproyecto 4: Mejora de la comercialización de productos de la CMA Presentación de las colecciones en Madrid Presentación de las colecciones en San Pedro del Pinatar Video institucional CMA Implementación de la tienda de Juli Perumoda Relación con empresas del sector Alpacafiesta	Subproyecto 2: Mejora del posicionamiento y venta de productos de la CMA Participación en ruedas de negocio Surexporta Comunidad Andina Implicación de Miss Perú 2013 Participación en el APEC Perumoda Alpacafiesta Premio Conectarse para crecer Presentación UNMSM Presentaciones en Madrid Presentaciones en San Pedro del Pinatar
Componente Ético Social	Subproyecto 1: Consolidación de la CMA como organización local Constitución legal de la CMA Sede de la CMA Concurso del logo de la CMA Pagina web de la CMA Subproyecto 4: Actividades complementarias Campos de trabajo con voluntarios Proyecto carda Subproyecto 5: Herramientas económico financieras Fondo rotatorio Beneficios	Subproyecto 5: Herramientas económico financieras Los Beneficios El fondo rotatorio	Subproyecto 3: Mejora de las relaciones interinstitucionales Conferencia Escuela de Organización Industrial Cambios institucionales CMA Redes sociales- Facebook Fondo rotatorio Talleres de alimentación Pasantías a la CMA

Proyecto 1

El equipo técnico del proyecto, GESPLAN/UPM y las beneficiarias identifican una serie de deficiencias que son planteadas para solucionar con unas actividades:

El primer proyecto que es financiado por el Ayuntamiento de Madrid logra la consolidación de la CMA como organización legal, después de obtener su inscripción en los registros públicos, registro Sunat, etc. Se logra dotar con una infraestructura mínima para funcionar como oficina técnica y lugar de enlace y también se consigue desarrollar una página web en donde se pueden ofrecer productos y contar lo relacionado al proyecto.

La necesidad de mejorar los conocimientos técnicos de las artesanas en productos textiles se logra con un subproyecto que les brinda capacitaciones técnicas y la oportunidad de desarrollar una colección de moda con la ONG Diseño para el desarrollo.

Esta colección tenía que ser promovida y vendida para lo cual se presentaron las distintas colecciones en eventos en Lima y Madrid. Se esperaba que el desarrollo de esas ventas se diera a través de pedidos, para lo que se implementó un fondo rotatorio para la compra de materiales.

El proyecto también tuvo actividades adicionales como Campos de trabajo en el verano y el proyecto Carda que relacionó a una universidad, un centro tecnológico y a la CMA.

El proyecto termina en el 2010 y no logra cumplir con algunos de sus objetivos. Si bien hay un avance notable en el desarrollo de la CMA, nuevas necesidades son identificadas y estas debían ser cubiertas con un nuevo proyecto.

El proyecto tiene una evaluación realizada por Salvo en el 2010, quien recorre todo el ámbito de la CMA, recogiendo datos. Los buenos resultados motivan la planificación de un nuevo proyecto que es aprobado y ejecutado, según el metamodelo del WWP.

Proyecto 2

Este proyecto se extiende desde el 2011 hasta el 2014, y es financiado por diferentes entidades como: La Fundación Roviralta, El Principado de Asturias y la UPM. Durante el desarrollo del proyecto, se mejoran los conocimientos de las integrantes de la CMA con capacitaciones específicas, el desarrollo de nuevas colecciones, en las que se van abarcando progresivamente varios tipos de mercado. Complementariamente mejoró la calidad final de las prendas con la implementación de talleres de control de calidad y pasantías a la ciudad de Arequipa para ver los procesos seguidos en empresas de prestigio del sector y adaptarlos a la realidad de la CMA.

El proceso productivo fue desarrollado a medida que llegaron pedidos, implementando y coordinando en todo el ámbito de la CMA por la junta directiva y presidentas con el seguimiento y supervisión del grupo GESPLAN/UPM.

Las nuevas colecciones fueron promovidas en diferentes eventos en Lima y Madrid, no solo vendiendo, sino recibiendo el comentario de clientes y relacionándose con ellos. Para esta promoción se desarrollaron videos institucionales, que contaron el proceso de desarrollo de la CMA.

La promoción continúa con la participación de la CMA en ferias de alcance nacional y el contacto con importantes empresas del sector empresarial.

El proceso de mejora en conocimientos y calidad fue evidente, pero aún, en el desarrollo de pedidos se encontraron algunas deficiencias. Estas necesidades y otras que fueron surgiendo y que se identificaron en el desarrollo del proceso serían solventadas con el desarrollo de un nuevo proyecto. Las competencias adquiridas por las señoras y por el equipo técnico se incrementaban, asumiendo nuevos retos con la identificación de nuevas necesidades que sirvieron para la planificación de un nuevo proyecto.

Proyecto 3

Tras un proceso de evaluación intermedia (Sastre , 2014), en el que se evaluaron las competencias y capacidades realizado a integrantes de las tres zonas de la CMA, el proyecto se inicia en el 2014.

En este momento el nivel técnico de las tejedoras había aumentado y la calidad de los productos también. Para desarrollar las nuevas actividades se prepara un nuevo proyecto y este es financiado por la UPM, por la Fundación Ingenio y algunas actividades por FAO.

El nuevo proyecto desarrolla dos nuevas colecciones como vimos en la descripción del capítulo, con el acumulado de todos los talleres anteriores y las necesidades de los clientes. También para complementar los conocimientos técnicos se dan cursos económicos e identificación de necesidades técnicas.

Durante el desarrollo del capítulo, vimos como al desarrollar una actividad que solucionaba una necesidad podían aparecer nuevas que podrían ser apoyadas por un nuevo subproyecto o actividad. Así pues, para mejorar la visibilidad y el posicionamiento de los productos de la CMA, se necesitaron varias actividades que lo permitieron como la participación de Elba Fahsbender (Miss Perú 2013) como Embajadora e imagen de la CMA, siendo su acompañamiento en las presentaciones de las colecciones y las ferias de alcance nacional de gran aporte.

La participación en ruedas de negocio, permitió la interacción con clientes y la búsqueda de nuevos mercados que comenzaron a llegar y su implementación también fue llevada a cabo como el desarrollo de actividades de un proyecto según el enfoque de proyectos como proceso.

El desarrollo del proyecto permitió también que la CMA entablara relaciones gracias al uso de las TICs y de las redes sociales. La actividad desarrollada en las redes sociales con clientes, amigos y público en general, dio una visibilidad a la experiencia de la CMA muy relevante, permitiendo que fuera reconocida por terceros, por distintas entidades y sobre todo por la prensa como un modelo a seguir en este tipo de proyectos de desarrollo rural.

Cabe resaltar que al final del 2016 se llevó a cabo una nueva evaluación, realizada por el equipo del grupo GESPLAN/UPM, para ver el avance de las competencias de los involucrados. La información recibida permitió el desarrollo de un artículo (Cazorla, Negrillo, et al 2018), el cual nos servirá para identificar ese avance a lo largo de los años.

El proceso continúa, las necesidades han evolucionado y no son las mismas de un inicio. Su implementación necesitará de un nuevo proyecto, reflejado en ese anillo que es parte de la cadena de proyectos como proceso.

5. Evolución desde las competencias y conclusiones del capítulo

Las competencias en los tres ámbitos del modelo del WWP que han estado desarrollando las integrantes de la CMA han tenido un proceso evolutivo de incremento.

Para este desarrollo nos hemos apoyado en la investigación previa de Salvo 2010 y en la investigación para su tesis doctoral de Sastre 2014. Para ver la evolución a los largo del tiempo hemos tomado tres periodos de evaluación: 2007 al inicio del proyecto, 2012 durante la evaluación de Sastre , durante el 2016 y la última realizada en el año 2018.

Estos datos permitieron completar la visión de esta investigación y desarrollar un artículo ISI Q2 aceptado en *Journal of Sociology and Social Welfare*, el cual se publicará a finales del 2018

En 2007, después de una serie de visitas de campo, se inició un proceso con el objetivo de trabajar con las personas para lograr el desarrollo social dentro de la CMA. Este proceso fue iniciado, gestionado y liderado por una organización establecida y estable que está altamente comprometida a largo plazo para completar efectivamente el proceso: la UPM a través del Grupo GESPLAN . La UPM actuó como un "empresario de planificación", movilizando recursos , personas e instituciones con el objetivo de implementar y acelerar el proceso. Prueba de ello es su impulso para obtener los recursos financieros iniciales, que fueron provistos por el Ayuntamiento de Madrid para un proyecto de dos años.

Tabla 1. Nivel de competencias entre las instituciones participantes al inicio de la participación de la UPM (2007) en relación con los componentes del WWP.

Institución	Componente Ético- Social	Componente Político contextual	Componente Técnico empresarial
Gesplan UPM	4		
CMA	1	3	
Expertos UPM			4
Mujeres de la CMA			2

Nota: los autores estiman los números en las celdas utilizando la Escala de Likert, donde 0 = muy bajo; 4 = muy alto.

Fuente: (Cazorla, Negrillo et al, 2018)

La tabla muestra el alto nivel del Grupo GESPLAN /UPM en el componente ético social como entidad que dirige y supervisa el proceso de desarrollo. La CMA como institución contaba con un nivel bajo, si bien era una organización antigua. El contexto del cambio en La Prelatura de Juli había ocasionado algunos problemas que repercutían en rencillas, rencores, etc.

Los expertos de la UPM, en este caso el técnico local tenía un alto componente técnico empresarial por altas competencias técnicas para la dirección de proyectos, organización de proyectos, alcance, entregables, etc., pero no en los otros componentes.

Las integrantes de la CMA tenían competencias técnicas de niveles medios, vinculadas a sus saberes ancestrales en tejidos, bordados, etc.

Después de la aplicación de los proyectos, subproyectos y actividades hasta el 2012 según se puede ver en el cuadro de aplicación del proyecto como proceso en diferentes actividades por años

Tabla 2. Nivel de afinidad entre las principales instituciones participantes de la implicación de la UPM (2007) en relación con los componentes de WWP hasta el 2016

Institución	Componente Ético social			Componente Político contextual			Componente Técnico empresarial		
	2007	2012	2016	2007	2012	2016	2007	2012	2016
Gesplan-UPM	4	4	4						
CMA	1	2	3	3	3	4	0	2	3
Otros				0	1	1			
Expertos UPM							4	4	4
Empresarios							0	0	2
Capacidades equipo de diseño							0	3	3
Mujeres de la CMA							2	4	4

Nota: los autores estiman los números en las celdas utilizando la Escala de Likert, donde 0 = muy bajo; 4 = muy alto.

Fuente: (Cazorla, Negrillo et al, 2018)

Con el desarrollo de los diferentes proyectos se observa, que en el caso del grupo GESPLAN/UPM no ha tenido cambios, pues como entidad estable en el tiempo, sus valores, principios y actitud de colaboración en ayudar al progreso a la sociedad, la convierten en la institución adecuada para continuar liderando el proceso según la evaluación del 2012 y 2016. Al ser una universidad de investigación, registra los datos de la experiencia y hace investigación aplicada del proceso de desarrollo social.

En el **componente ético social** la CMA incrementa progresivamente, siendo primero el incremento como consecuencia de la aplicación de los subproyectos y actividades relacionados con la formalización de la CMA, la sede, el concurso de logos, la implementación del fondo rotatorio y las relaciones con terceros.

En un segundo periodo los subproyectos están relacionados con el fortalecimiento del fondo de crédito y el reparto de beneficios, pues es necesario tener competencias de comportamiento adecuado para decidir rebajar el porcentaje de beneficios que reciben las zonas para destinarlo a los gastos administrativos de la CMA y para la aprobación de los créditos de grupo, materiales y mano de obra.

La CMA en el **componente político contextual** como institución tenía valores medio-altos debido a su antigüedad y forma de organización de tipo social, relacionada a la iglesia. El cambio para convertir una entidad de apoyo social en una entidad empresarial no ha sido fácil y ha requerido la aplicación de una serie de proyectos como las presentaciones de colecciones, participación en ferias, etc. Este incremento se explica, por ejemplo, como al participar en una rueda de negocios o en una feria, no se tienen todas las competencias para llevar a cabo actividades comerciales, cerrar pedidos, llevar carteras de clientes, etc. Esto se va consiguiendo gracias a los proyectos sucesivos y la participación constante.

En el **componente técnico empresarial** la CMA ha tenido un aumento en los valores de las competencias técnicas, en especial en el tema textil. Se observa cómo tras el desarrollo de la primera colección han seguido aumentando con las siguientes colecciones, capacitándose gracias a cursos especializados seleccionados para solventar las carencias que ellas mismas iban viendo, ampliando la oferta de prendas según necesitaba el mercado, etc. Estas competencias se ven desarrolladas también por los pedidos, que obligan a tener nuevos conocimientos que se desarrollan a medida que aumentan en cantidad y variedad los clientes y la implantación de un sistema de control de calidad.

Desde el punto de vista de las integrantes de la CMA, también ha habido un incremento de capacidades técnicas, relacionadas con el tejido y en algunos casos con el manejo y dirección de proyectos, uso de TICs, etc. Esto ha servido para consolidar sus conocimientos, innovar con el uso de nuevos materiales (algodones, mezclas) y herramientas (agujas circulares, remalladoras, computadoras, smartphones), que está logrando un manejo técnico mínimo a la hora de enfrentar pedidos.

En el año 2018 se realizó una actualización de la tabla de evaluación, completando información sobre los diferentes participantes en el proceso y se pudo comprobar que respecto a la CMA y sus integrantes, no hubieron mayores cambios, sin embargo el proceso continúa y es posible que con la aplicación de nuevos proyectos, que estos valores aumenten.

.

Tabla N° 3 Nivel de afinidad entre las principales instituciones participantes desde el involucramiento de la UPM (2007) en relación a los componentes del WWP hasta el 2018

Institución	Componente Etico social				Componente Político				Componente Técnico			
	2007	2012	2016	2018	2007	2012	2016	2018	2007	2012	2016	2018
Gesplan-UPM	4	4	4	4								
CMA	1	2	3	3	3	3	4	4	0	2	3	3
Otros					0	1	1	3				
Expertos UPM					1	2	3	4	4	4	4	4
Empresarios									0	0	2	3
Capacidades equipo de diseño									0	3	3	4
Mujeres de la CMA									2	4	4	4

Nota: Los números en las celdas son estimados por los autores usando la escala Likert, donde 0= muy bajo y 4 =muy alto

Fuente: Cazorla, Negrillo et al, 2018 con actualizaciones de año

Por otro lado en el caso de los expertos UPM (técnico local)., si se ha producido un cambio importante en el componente político contextual desde el 2007 al 2018. De un perfil eminentemente técnico a uno que va evolucionando con el desarrollo de cada uno de los proyectos, subproyectos y actividades desarrollados. Estas comienzan a desarrollarse tras las primeras colecciones, las presentaciones, la participación en ferias de alcance nacional, las ruedas de negocio, etc., fortaleciendo competencias por capacitaciones y al realizar las actividades de los proyectos.

Como se ve ha habido un interesante incremento de competencias de los implicados en especial de la CMA, Integrantes de la CMA y expertos UPM.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Contenido

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN ..	217
CONCLUSIONES.....	221
FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	223

CAPÍTULO VI.

CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación se han aportado elementos que contribuyen a corroborar las Hipótesis de partida:

Los proyectos de desarrollo rural son diferentes, pues tienen un alto grado de incertidumbre al trabajar con personas, que los diferencian de los clásicos proyectos de ingeniería o de inversión donde la relación medios y fines es directa. Los proyectos de desarrollo rural son afectados por su entorno, medio ambiente, cultura, etc. La dimensión social que es propia de todo proyecto de desarrollo cobra más importancia en el caso del desarrollo rural en los que la sostenibilidad de los proyectos solo es posible con la participación de sus beneficiarios/protagonistas. La consideración de estas particularidades hace posible cambiar el esquema del ciclo de los proyectos (Morales y Trueba, 2011) hacia un proceso.

Y los resultados alcanzados posibilitan dar respuesta a las [preguntas de investigación](#):

¿Qué modelos o enfoques de planificación se adaptan mejor a los proyectos de cooperación?

El modelo de Aprendizaje Social se identifica como el más eficaz de los modelos de planificación, ya que permite un continuo intercambio de conocimientos entre equipo técnico y afectados que ayuda a mejorar la sostenibilidad, en especial si se aplica en una fase participativa en cada una de las etapas del ciclo del proyecto.

Los proyectos que se planifican y ejecutan con el enfoque de Aprendizaje Social basados en el marco conceptual del metamodelo Working With People (WWP) promueven el desarrollo de capacidades de la población afectada, al situar en el centro del proyecto a las personas y tener en cuenta su contexto, empoderándolas y permitiendo pasar de la capacidad a la mejora de la acción. Esto las convierte en líderes de su propio desarrollo y contribuye a fortalecer la estructura social y la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo rural.

¿Es posible un nuevo enfoque para el ciclo del proyecto de desarrollo?

Un enfoque de desarrollo como proceso es posible articulando proyectos relacionados entre sí, en donde el resultado de un proyecto sugiere ideas para un proyecto sucesivo. Y es el inicio de un proceso de aprendizaje continuo que permite establecer un camino que tiene como meta la consecución de unos fines que el horizonte de un proyecto simple no permitiría ver.

Los proyectos sucesivos, tanto si se alcanzan los objetivos como si no, conducen a una realidad cambiada, en la que ha habido un crecimiento, y se ha generado conocimiento a partir del cual se puede innovar e iniciar un nuevo ciclo en un nivel superior constituyéndose un proceso en helicoidal.

El valor añadido del desarrollo como proceso frente a la concepción clásica del ciclo del proyecto de desarrollo no sólo radica en la sucesión de proyectos en el tiempo y en el crecimiento que de ello se deriva. El desarrollo como proceso aporta también la *continuidad* de las acciones y el solapamiento entre ellas frente a las acciones *escalonadas* que configuran el ciclo del proyecto.

¿Hay elementos institucionales que puedan ayudar a conseguir una sostenibilidad en el tiempo?

El proceso descrito se ha ejemplificado en el camino recorrido en el tiempo por la Asociación de las mujeres Aymaras (CMA) mostrando como a lo largo de este camino en helicoidal se van abordando las cuestiones que justifican el proceso de desarrollo y que sustentan el cambio: *por qué, para quién, qué, cómo y para qué cambiar*.

El pluralismo gestionado entre distintas instituciones que pueden aportar recursos y competencias complementarias garantiza la continuidad en el tiempo. La gestión de este pluralismo, lo que se ha llamado estructuralismo institucional, puede hacer uso del enfoque WWP en el que cada institución aporta desde su rol y sus competencias produciéndose una sinergia para la sostenibilidad social del proyecto.

La institución que lidera el proceso debe ser una institución comprometida y estructurada que actúe como "empresario planificador" incorpore dimensiones éticas y sociales y sea capaz de movilizar recursos. Esta institución puede ser una administración pública que tenga el mandato de promover el desarrollo local. Pero también puede ser una organización de la sociedad civil, una comunidad, una asociación de los propios beneficiarios, o una organización de investigación.

En el proceso de desarrollado protagonizado por la CMA este papel lo asume el Grupo de Investigación GESPLAN de la UPM, que además aporta el enfoque Working With People como herramienta impulsora del proceso.

¿Qué papel tienen los beneficiarios/protagonistas en los proyectos de desarrollo?

Como principales receptores del cambio, los beneficiarios son los que más pueden aportar a la hora de dar respuesta a las preguntas que lo sustentan: *por qué, para quién, qué, cómo y para qué cambiar.*

La aplicación del proceso descrito muestra como los beneficiarios de este cambio para el desarrollo (la CMA) forma parte del pluralismo gestionado y protagoniza el cambio aportando competencias en el marco del modelo WWP. Competencias que van adquiriendo a lo largo del tiempo como consecuencia de ese pluralismo institucional y las sinergias que de él se derivan.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La aplicación del modelo en un caso real que ha servido como caso de estudio ha permitido capitalizar la experiencia para el aprendizaje. Las actividades realizadas, los procedimientos, los comportamientos han quedado documentados, analizados y sistematizados. Se ha capitalizado la experiencia al convertirla en conocimiento. Conocimiento que se puede adaptar a contextos diferentes en los que se puede abordar el desarrollo con un enfoque similar. De esta manera se abre un camino para la mejora y el aprendizaje continuo, estimulando nuevas ideas y sugiriendo adaptaciones.

La divulgación del modelo entre profesionales, políticos, líderes de comunidades y tomadores de decisiones que ejercen su labor en organismos ocupados en el desarrollo rural, sería una ocasión para su aplicación en otros entornos y consecuentemente para su enriquecimiento y adaptación.

La aplicación del modelo pone a los protagonistas en el centro de los procesos. Esto podría servir para estudiar los efectos del proceso sobre el liderazgo de las personas afectadas y su incidencia en el desarrollo territorial con lo que se abordaría esta línea de investigación sobre el liderazgo desde la perspectiva del desarrollo como proceso de cambio .

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Referencias bibliográficas generales

- AEIPRO, IPMA. (2006). Bases para la competencia de dirección de proyectos. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
- Ahijado, M. (1985). Diccionario de teoría económica. España: Ediciones Pirámide.
- Ahijado, M., & Ahijado, M. (1985). Diccionario de teoría económica (Vol. 330, No. AHId).
- Alíer, J.L. Cazorla, A. De los Ríos, I., y De Gracia, J.J. (1999). Planificación en el ámbito público basado en el aprendizaje social: El programa Regional de inversiones y servicios de Madrid (Prisma). Madrid: Consejería de Medio ambiente y Desarrollo Regional. C de Madrid.
- Akhoff, R. (1984). On the nature of development planning. Del libro People centered development. David Korten y Rudy Klaus. Connecticut ; West Hartford Kumarian Press.
- American Planning Association 59 (4), 482-484.
- Arias, A., & Polar, O. (1991). Pueblo aymara: realidad vigente. Cusco: Instituto de Pastoral Andina.
- Argyris, C y Schön, D. (1978). Organizational Learning : A theory of action perspective. Boston. Mass . Adisson - Wesley.
- Aspen Institute Rural Economic Policy Program (1996) Measuring community capacity building: A workbook-in-progress for rural communities. Retrieved May 12, 2011 from <http://www.aspeninstitute.org/publications/measuring-community-capacity-building>
- Berdegúe Sacristan, J. A. (2001) Cooperating to Compete. Associative Peasant Business Firms in Chile / Thesis Wageningen - With summary in Dutch ISBN 90-5808-544-9
- Bond, R., & Hulme, D. (1999). Process Approaches to Development: Theory and Sri Lankan Practice. World Development 27(8), 1339-1358.
- Brundtland, G. (1988). Nuestro futuro Común (Informe Brundtland). Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. Naciones Unidas. Madrid: Alianza Editorial.
- Caballero, R. & Alejandro, E. (2000). Metodología de la Investigación Científica: diseños con Hipótesis Explicativas. Lima: Edición Udegraf S.A.
- Cazorla, A., Negrillo, X., De Nicolás, V., Montalvo, V. (2018). Institucional Structuralism as process to achieve social development : aymaras women's community project based on the Working With People model in Peru. Journal of Sociology and Social Welfare.
- Cazorla, A., & De Nicolás, V. (2014). Planificación y proyectos: Tres maestros Friedmann, J., Trueba, I. y Ramos, A. 18th International Congress on Project engineering. Alcañiz. AEIPRO
- Cazorla, A, De los Ríos, I, & Yagüe, J. (2013). Trabajando con la gente en los proyectos de desarrollo rural: una conceptualización desde el Aprendizaje Social. Cuadernos de Desarrollo Rural, Bogotá (Colombia). 219-244.

- Cazorla, A. (2006). Planificación para la sostenibilidad. Madrid: Editora de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos. Universidad Politécnica de Madrid.
- Cazorla, A., De Los Ríos, I., Salvo, M, Lavalle, C. & Yagüe, J. (2017). Desarrollo rural: Modelos de Descentralización y Cohesión Social. La Planificación desde el pensamiento de John Friedmann en un contexto postmoderno. Universidad Politécnica de Madrid. Madrid.
- Cazorla, A., De Los Ríos, I., & Salvo, M. (2007). Desarrollo rural: Modelos de planificación. Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos, Universidad Politécnica de Madrid. Madrid: Ediciones Mundiprensa.
- Cazorla, A., De Los Ríos, I., & Salvo, M. (2013). Working With People (WWP) in rural development projects: A proposal from social learning. Cuadernos de Desarrollo Rural, 10(SPE70), 131-157.
- Cazorla, A., De los Ríos, I., Hernández, D., & Yagüe, J. (2010). Working with people: rural development with aymaras communities of Peru. AgEng, International Conference on Agricultural Engineering. Clermont-Ferrand (France).
- Cazorla, A., De los Ríos, I., Díaz-Puente, J. (2005). The Leader community initiative as rural development model: application in the capital region of Spain. Agrociencia, 39 (6), 697-708.
- Cazorla, A. y De los Ríos, I. (2001). The new Social Sensibility in the Rural Development Engineering. Rural Development Network. Tampere Finlandia.
- Cañizal, F. (1998). La Redacción del Proyecto: Aspectos previos y metodología. E.T.S. Ingenieros de Caminos. Universidad de Cantabria.
- Cerne, M (1992). Using knowledge from social science in development projects. World Bank Discussion papers. Washinton.
- Cerne, M. (1991). Putting People First: Sociological Variables in Rural Development. University Press Books.
- Cicmil, S. y Marshall, D. (2005). Insights into collaboration at the project level: complexity, social interaction and procurement mechanisms. Build Res Inform, 33 (6), 523-535.
- Cheers, B., Cock, G., Keele, L. H., Kruger, M., & Trigg, H. (2005). Measuring Community Capacity: An Electronic Audit Tool. 2nd Future of Australia's Country Towns Conference. Bendigo 11-13 July.
- Cicourel, A. V. (1986) Advances in social theory and methodology. Boston: Routledge & Kegan Paul.
- Cuenca Pampas (2011). Memoria anual (2011). Apurímac.
- Cuenca Pampas. Estados financieros (2006). Apurímac
- Díaz, J.M. (2003). Diseño and aplicación de un modelo para el seguimiento and la evaluación de desarrollo en la U.E. Tesis Doctoral. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Dunn, E. S. (1971). Economic and social development: A process of social learning. Baltimore: Johns Hopkins Press.

- Enemark, S., Ahene, R. (2002) Capacity Building in Land Management – Implementing land policy reforms in Malawi. FIG XXII International Congress. Washington, D.C. USA.
- Espinoza, M. (1983). Evaluación de proyectos sociales. Argentina.
- Fals-Borda, O. & Rahman, M. (1991). Action & knowledge: Breaking the monopoly with participatory action research. New York: Apex Press.
- FAO (1986). Directrices para preparar proyectos de desarrollo en beneficio de los pobres del sector rural. Dirección de Recursos Humanos, Instituciones and Reforma Agraria. Roma: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura and la Alimentación.
- Ferrero, G. (2003). De los proyectos de cooperación a los procesos de desarrollo. Hacia una gestión orientada al proceso. PhD diss. Universidad Politécnica de Valencia.
- Fetterman, D.M. (2000). Foundations of Empowerment Evaluation: Step by Step. Thousand Oaks. California: Sage Publications.
- Foncodes. (2000) PERU – Núcleos Ejecutores. Programas y Metodologías consolidadas de Desarrollo Social. Unidad de Desarrollo Social y Educación. www.oas.org/udse/wesiteold/Peru-redsocial.doc
- Foncodes. (2002). Informes finales del Proyecto: RED Rural Cuenca Pampas. Foncodes Apurimac.
- Forstner, K. (2012). Women's group-based work and rural gender relations in the southern Peruvian Andes. Bulletin of Latin American Research.
- Freire, P. (1970). Pedagogy of the oppressed. New York: Seabury Press.
- Friedmann, J. (2011). Insurgencias: Essays in planning. Taylor y Francis.
- Friedmann, J. (2007). The culture of planning. Conferencia Universidad Politécnica de Madrid.
- Friedmann, J. (2002). Planning cultures in transition. Notas inéditas.
- Friedmann, J. (2001). Planificación en el ámbito público. España. INAP.
- Friedmann, J. (1973). Retracking America: A theory of transactive planning. Garden City,
- Friedmann, J. (1991). La planificación en el ámbito público. España. Instituto Nacional de Administración Pública, 470pp.
- Friedmann, J. (1993). Toward and Non-Euclidean Mode of Planning. Journal
- Gobierno Regional de Apurimac (2017). Plan de desarrollo concertado del 2017-2021.
- Golmizaie, A. (1997). Cultivo de tejidos: Manejo de plántulas In Vitro en la Producción de Semillas de Papa". UNFAE.
- Guerrero, D. (2011). Modelo de aprendizaje y certificación en competencias en la dirección de proyectos de desarrollo sostenible. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Madrid.
- Habermas, J. (2004). The moral and the ethical: A reconsideration of the issue of the priority of the right over the good. In S. Benhabib, & N. F. (Eds.), Pragmatism, critique, judgment (pp. 29–44). Cambridge: MIT Press.

- Hall, P. (1990). International urban systems. working paper 514. Berkeley: UCLA, Institute of urban and regional Development.
- Hickey, S, & Mohan, G. (Eds.) (2004). Participation: From Tyranny to Transformation? New York: Zed Books.
- Horton, D., Alexaki, A., Bennett-Lartey, S., Brice. K. N., Campilan, D., Carden, F., de Souza silva, J., Duong, L. T., Khadar, I., Maestrey Boza, A., Kayes Muniruzzaman, I., Pérez, J., Somarriba Chang, M., Vernooy, R., & Watts, J. (2008). Evaluación del desarrollo de capacidades: Experiencias de organizaciones de investigación y desarrollo alrededor del mundo. Cali, Colombia: Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)
- INEI (2009). Informe Técnico: Evolución de la Pobreza al 2009. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). Perú, Compendio Estadístico 2015. Perú: Edición INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Perú, Compendio Estadístico 2016. Perú: Edición INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2005). Perú, Compendio Estadístico 2005. Perú: Edición INEI.
- IPMA, IPMA Competence Baseline v.3.1 Nacional Competence Baseline v.3.1 International Project Management Association. Valencia: Asociación Española de Ingeniería de Proyectos (AEIPRO), 2009.
- King, N. K. (2004). Social Capital and Nonprofit Leaders. Nonprofit Management & Leadership, 14, (4), 471-486.
- Korten, D. C. (1980). Community organization and rural development: A learning process approach. Public Administration Review.
- Kothari, U. & Cooke, B. (eds.) (2001) Participation: the new tyranny?. London: Zed Books.
- Kottak, C. (1995). Cuando no se le da prioridad a la gente. Algunas lecturas sociológicas de proyectos terminados. En Primero la gente. Cernea 1995. México.
- Llano, A. (1988). La nueva sensibilidad. Madrid: Espasa-Universidad.
- Lusthaus, C., Adrien, M. H., & Perstinger, M. (1999). Capacity Development: Definitions, Issues and Implications for Planning, Monitoring and Evaluation. Universalial Occasional Paper, 35
- Manrique, J. (1997).Economía. Lima: Editado por la Universidad de Lima (ciesul).
- Martínez, P. (2006). Desarrollo rural sustentable. España: Mc Graw Hill.
- Mendieta, C., & Agreda, V. (2006). Propuestas para una economía rural competitiva e incluyente en el marco de un desarrollo territorial. Lima. CIES.
- Mendieta, C., & Agreda, V. (2006). Propuestas para una economía rural competitiva e incluyente en el marco de un desarrollo territorial. Lima. CIES.
- Midgley, J.(2014). Desarrollo social: Teoría y práctica. FGUPM. Editorial Abya-Yala.
- Montes, A. (2010). Propuesta metodológica para la evaluación ex-post de proyectos de Cooperación al Desarrollo: Aplicación al programa de Cooperación integral productiva de Lurigancho-Chosica (Perú). Universidad Politécnica de Madrid.

- Mosse, D. (1994). Authority, Gender and Knowledge: Theoretical Reflections on the Practice of Participatory Rural Appraisal. *Development and Change*, 25, 497-526.
- Narayan, D. (1999). Bonds and Bridges Social Capital and Poverty. The World Bank, Washington. Policy Research WP 2167.
- Nardone, G., Sisto, R., & Lopolito, A. (2010). Social Capital in the LEADER Initiative: a methodological approach. *Journal of Rural Studies*, 26, 63-72.
- Negrillo, X. (2008). Comparativo de Instituciones de Crédito Agrícola y Microcrédito en los valles de Limatambo, Mollepata y Curahuasi, provincias de Anta y Abancay, regiones de Cusco y Apurímac. Master internacional en desarrollo local rural. Universidad Politécnica de Madrid - INFODAL Madrid.
- Negrillo, X., Hernández, D. & Merino, S. (2013). La Participación de los beneficiarios en ciclo de los proyectos de desarrollo. 17th International Congress on Project engineering. Logroño. AEIPRO
- Negrillo, X. Yagüe, J., Hernández, D. & Sagua, N. (2011). El Aprendizaje social como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo: La Coordinadora de Mujeres Aymaras. 15th International Congress on Project engineering. Huesca. AEIPRO.
- Negrillo, X., Yagüe, J., García, A. & Montes, A. (2010). Aprendizaje social en los proyectos de desarrollo: El caso de la Coordinadora de Mujeres Aymaras en Juli (Puno, Perú). Madrid. Selected proceedings from the 14th International Congress on Project engineering. Madrid. AEIPRO
- Negrillo, X., Yagüe, J.L., Hernández, D., Sagua, N. (2011). El Aprendizaje social como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo: La Coordinadora de Mujeres Aymaras. Huesca. Comunicación del 15th International Congress on Project engineering.
- Negrillo, X., Merino, S., Hernández, D. & Salvo, M. (2013). Modelos de planificación participativa en los proyectos de desarrollo: El caso de Cuenca Pampas en Apurímac Perú. 17th International Congress on Project engineering. Logroño. AEIPRO
- NY: Anchor Press.
- Oliart, P. (2008). Indigenous Women's Organizations and the Political Discourses of Indigenous Rights and Gender Equity in Peru. *Latin American and Caribbean Ethnic Studies* 3 (3), 291-308.
- Palacio, J., & Ruata, C. (2009). Gestión de Proyectos. España. Scunmanager.net. <http://www.scrummanager.net>.
- Piña, H., Castellanos, J., Morales, A. (2011). Capital social en la cadena aloe, estado Falcón, Venezuela. *Cuadernos de desarrollo rural* 8(66), 103-122
- Pata y Golmirzaie, (1997). Citado en el libro
- Quintana, J., Cazorla, A. & Merino, J. (1999). Desarrollo rural en la unión europea. Modelos de participación social. Serie estudio N° 140. Madrid. Ministerio de agricultura pesca y alimentación.

- Ramos, A. (1993)¿Por qué la conservación de la naturaleza? Discourse of the opening reception of the Spanish Royal Academy of Exact Science. Madrid (Spain).
- Sabatini, F. (2009). Social capital as social networks: a new framework for measurement and an empirical analysis of its determinants and consequences. *The Journal of Socio-Economics* 38, 429–442.
- Salvo, M. y Yagüe J.L (2017). Revisión del concepto de planificación en España. : El contexto europeo. Cazorla Ed. Modelos de descentralización y Cohesión Territorial. La planificación desde el pensamiento de John Friedman, en un contexto post moderno.
- Sastre Merino, S. (2014). Desarrollo de capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural. Aplicación a comunidades Aymaras (Doctoral dissertation, Agrónomos).
- Sastre-Merino, S., Negrillo, X., & Hernández-Castellano, D. (2013). Sustainability of Rural Development Projects within the Working With People Model: Application to Aymara Women Communities in the Puno Region, Peru. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(SPE70), 219-243.
- Seldon, A, y Pennance, F. G. (1980). Diccionario de economía. Barcelona: Ediciones Oikos – T au.
- SENAMHI. (2009). Reporte anual del clima por regiones. Perú: Edición regional del Servicio nacional de meteorología e hidrografía.
- SENAMHI. (2011). Reporte anual del clima por regiones.: Edición regional del Servicio nacional de meteorología e hidrografía. Perú.
- SENAMHI. (2015). Reporte anual del clima por regiones.: Edición regional del Servicio nacional de meteorología e hidrografía. Perú.
- SENAMHI. (2016). Reporte anual del clima por regiones.: Edición regional del Servicio nacional de meteorología e hidrografía. Perú.
- Sherrieb, K., Norris, F. H., & Galea, S. (2010). Measuring Capacities for Community Resilience. *Soc Indic Res*, 99, 227–247 DOI 10.1007/s11205-010-9576-9
- Shumacher, E.F. (1976). *Small is beautiful: a study of economics as if people mattered*. University of Michigan: Abacus
- Telefónica del Perú. 2017.
<http://www.telefonica.com.pe/saladeprensa/noticias/2016/03112016-full.shtml>
- Stratta, R., Cazorla, A (2017). *La Universidad Motor de transformación de la sociedad*. Universidad Politécnica de Madrid.
- Toynbee, A.J. (1957). *A study of the story* . Abridgement of volumen VII to X D.C. Somerwell, New York: Oxford University Press
- Trivelly, C. (1994) .Crédito en los hogares del Perú. Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Trivelly, C. (2007) Riegos y portafolios agropecuarios: Lecciones desde la experiencia de instituciones financieras en América Latina. Instituto de Estudios Peruanos.
- Trueba, I., & De Cos, M. (1990). Definición de Proyectos de Ingeniería. VI Congreso Nacional de Proyectos de Ingeniería. Almagro.

- Trueba, I., & Morales, J. (2011). Concepto de Proyecto: Lecciones de experiencia. In XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos. Huesca
- Trueba, I., Cazorla, A. & De Gracia, J. (1995). Formulación y Evaluación de `proyectos empresariales. Ediciones Mundiprensa. Madrid.
- Trueba, I; Marco, J. (1986). Proyectos Agrarios y de desarrollo rural. Madrid ETSIA Agrónomos.
- Turner, J. (1996) International Project Management Association global qualification, certification and accreditation. International Journal of Project Management, vol.14 (1), pp.1-6.
- UICN; PNUMA y WWF. (1980). World Conservation Strategy. Living Resource Conservation for Sustainable Development. Gland: IUCN
- Uphoff, N., & Wijayarathna, C. M. (2000). Demonstrated Benefits from Social Capital: The Productivity of Farmer Organizations in Gal Oya, Sri Lanka. World Development 28, 1875-1890.
- Varela, F. (2007). La calidad de las intervenciones de desarrollo. Madrid. CIDEAL EPTISA (Con la colaboración de la agencia española de cooperación internacional)
- Vargas, R (2010). Gender risk, poverty and vulnerability in Perú. A case study of the Juntos Programme. Londres. Overseas Development Institute.
- Winch, G. (2004). Rethinking project management: Project organizations as information processing systems? Proceedings of the PMI Research conference. London: Project Management Institute.
- World Resources Institute (WRI) in collaboration with United Nations Development Programme, United Nations Environment Programme, and World Bank. (2008). World Resources 2008: Roots of Resilience—Growing the Wealth of the Poor. Washington, DC: WRI.
- Yagüe, J., Salvo, M., Prain, G., & Gonzales, N. (2009). Mixing methods en la evaluación de proyectos de desarrollo: El Caso del PCIP de Lurigancho-Chosica (Perú). En AEIPRO (Ed.) 13th International Congress on Project Engineering. Badajoz: AEIPRO.
- Yagüe, J., Negrillo, X. (2015). Social Reform in the Andean Region. Puno (Peru). Capítulo 4, del libro "Planning Experiences in Latin America and Europe". Biblioteca básica de Agricultura. Editorial del Colegio de Postgraduados. México.

ANEXO I.
Datos del proyecto con la
Coordinadora de Mujeres Aymaras (CMA)

Ubicación espacial de las integrantes y grupos de la Coordinadora de Mujeres Aymaras 2013

Representación espacial del estado de las capacidades técnicas (a), relacionales (b), y contextuales (c). 2013

Edad (izda.). Estado civil (dcha.)

Figura . Zona de residencia de los participantes (%) (Izda.) y Grupo de los participantes (dcha.)

Personas que han desarrollado cargos

Número de hijos

Nivel de estudios

Antigüedad en el grupo (años) (izda.). Antigüedad en la organización CMA (años) (dcha.)

Resultados globales de la encuesta de desarrollo de capacidades organizacionales según las líderes de la CMA y el equipo técnico.

Evolución del nivel técnico con el proyecto.

CMA

Ingreso por actividad (soles)

CMA

Ingreso medio mensual

CMA

Participación en actividades

ANEXO II, Referencias

- a) **Social Reform in the Andean Region. Puno (Perú). Capítulo 4, del libro "Planning Experiences in Latin America and Europe". 2015. Biblioteca básica de Agricultura. Editorial del Colegio de Postgraduados. México.**

Chapter 4. Social Reform in the Andean Region. Puno (Peru)

In this chapter we present the first Latin American case study. The UIDRS^[1] (Unit of Innovation in Sustainable Rural Development) from the Department of Rural Projects and Planning of the Technical University of Madrid^[2] conducted an evaluation of a rural development program implemented in the rural region of Puno, Peru. The program comprised the Spanish founding contribution to the CGIAR^[3] network and was implemented by the International Potato Centre (CIP)^[4] (research centre that belongs to the network). The same as in the previous case, this case is presented as a study model of Social Reform. Like all the real case studies, this case does not assume a pure planning model, but adapts itself greatly to the focus of Planning as Social Reform.

- b) **Modelos de Planificación participativa en los proyectos de desarrollo: Caso de Cuenca Pampas Apurimac Perú. "XVII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos". 2013. Logroño. España.**

17th International Congress on Project Management and Engineering
Logroño, 17-19th July 2013

PARTICIPATORY PLANNING MODELS IN DEVELOPMENT PROJECTS: THE CASE OF CUENCA PAMPAS IN APURIMAC PERU

Negrillo Deza, X.¹; Sastre Merino, S.²; Hernandez Castellano, D.²; Salvo Mendivil, M.²

¹ Coordinadora de Mujeres Aymaras, ² Grupo de investigación en planificación y gestión del desarrollo Local Rural (GESPLAN) Universidad Politécnica de Madrid

Through changes in planning approaches, we have implemented a classic development project (social reform Focus) which then evolves into a participatory approach (social learning), in the southern highlands of Peru. The Pampas Rural SDC (Strategic Development Cluster), was a project born from 'FONCODES Apurimac' governmental entity. The project provided training in agriculture, technical assistance and financial support to community members of extreme poverty in the Apurimac region. This project differed from others in that stakeholders could participate in the decisions through 'Núcleos ejecutores' (representatives of the beneficiary communities). The case discusses the conversion process of a development project in a business entity, the Cuenca Pampas Rural Microfinance Institution and the process of participation of beneficiaries in decisions, to their conversion into owners of the institution. Changing the orientation of the organization based on the self-sustainability and the direct participation of beneficiaries in some stages of the project cycle.

Keywords: *Development projects; Planning models; Project cycle*

MODELOS DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA EN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO: EL CASO DE CUENCA PAMPAS EN APURIMAC PERÚ

A través de variaciones de enfoques de planificación, se ha implementado un proyecto de desarrollo clásico (Enfoque de reforma social) que luego evoluciona en participativo (Aprendizaje social); en la sierra sur del Perú. El RED Rural Pampas (Racimo estratégico de desarrollo), fue un proyecto que nació de una entidad gubernamental FONCODES Apurimac. El proyecto brindaba capacitación en temas agropecuarios, asistencia técnica y soporte financiero a comuneros de extrema pobreza de la región Apurimac. Dicho proyecto difería de muchos en que los beneficiarios podían participar de las decisiones del mismo a través de Núcleos Ejecutores (representantes de las comunidades beneficiarias). El caso analiza el proceso de conversión de un proyecto de desarrollo en una entidad empresarial, la Microfinanciera rural Cuenca Pampas y el proceso de participación de los beneficiarios en las decisiones, hasta su conversión en propietarios de la organización. Cambiando la orientación de la organización en función de la autosostenibilidad y de la participación directa de los beneficiarios en algunas de las etapas del ciclo del proyecto.

Palabras clave: *Proyectos de desarrollo; Modelos de planificación; Ciclo del proyecto*

- c) **La participación de los beneficiarios en el ciclo de los proyectos de desarrollo. .“XVII Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos”. 2013. Logroño. España.**

17th International Congress on Project Management and Engineering
Logroño, 17-19th July 2013

THE PARTICIPATION OF STAKEHOLDERS IN THE CYCLE OF DEVELOPMENT PROJECTS

Negrillo Deza, X.¹; Hernandez Castellano, D.²; Sastre Merino, S.²

¹ Coordinadora de Mujeres Aymaras, ² Grupo de investigación en planificación y gestión del desarrollo Local Rural (GESPLAN) Universidad Politécnica de Madrid

Development projects are a special type of projects, as they are changing entities that may vary according to the need to comply with the set objectives (Hernandez, Negrillo, Sagua, and Yague, 2011). These changes, due to the interaction with people and their environment, should be observed when developing these projects, giving them flexibility in planning and implementation and allowing that participation of the beneficiaries provide local knowledge and the co-execution with the stakeholders. This communication presents an amendment to the classic diagram of development projects, including feedback in all of its stages due to the participation of the stakeholders, using social learning as a model for planning and execution of development projects, so as to enrich the process continuously. This communication is part of the research on the achievement of a methodology that allows the execution of certain types of development projects that cannot be undertaken under the classic project theory.

Keywords: *Social learning; Project cycle; Development projects*

LA PARTICIPACIÓN DE LOS BENEFICIARIOS EN EL CICLO DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO

Los proyectos de desarrollo constituyen un tipo especial de proyectos, ya que son entes cambiantes que pueden variar de acuerdo a la necesidad de cumplir con los objetivos planteados (Hernandez, Negrillo, Sagua, and Yague, 2011). Estos cambios, debido a la interacción con personas y su entorno, deben observarse a la hora de desarrollar estos proyectos, dándoles cierta flexibilidad tanto en la planificación como en la ejecución y permitiendo que la participación de los beneficiarios pueda aportar conocimiento local y la co-ejecución con los beneficiarios. La presente comunicación plantea una modificación al diagrama clásico de los proyectos de desarrollo, incluyendo la retroalimentación en todas sus etapas debido a la participación de los beneficiarios, a través de la aplicación del aprendizaje social como modelo de planificación y ejecución de proyectos de desarrollo, lo que enriquece el proceso de manera continua. La comunicación presentada es parte de la investigación sobre la consecución de una metodología que permita la ejecución de aquellos tipos de proyectos de desarrollo que por su complejidad no puedan ser abordados por la teoría clásica de proyectos.

Palabras clave: *Aprendizaje social; Proyectos de desarrollo; Ciclo del proyecto*

- d) **Aprendizaje Social en los proyectos de desarrollo: el caso de la Coordinadora de Mujeres Aymaras en Juli (Puno, Perú). Selected Proceedings.** "XIV Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos". 2010. Madrid. España (Capítulo IV).

XIV INTERNATIONAL CONGRESS ON PROJECT ENGINEERING

Madrid 2010

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

Xavier Negrillo Deza

José Luis Yagüe Blanco

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

Alicia García San Gabino

Asociación Diseño para el Desarrollo.

Agustín Montes Antón

Fundación General de la Universidad Politécnica de Madrid

Abstract

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

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

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

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

Resumen

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

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

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

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

- e) **El Aprendizaje Social como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo: La Coordinadora de Mujeres Aymaras. XV Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos .2011.Huesca. España (Capítulo III).**

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

Xavier Negrillo

Universidad Politécnica de Madrid – Grupo Gesplan

José Luis Yagüe

Universidad Politécnica de Madrid – Grupo Gesplan

Daniel Hernández

Universidad Politécnica de Madrid – Grupo Gesplan

Nilda Sagua Vilca

Coordinadora de Mujeres aymaras

Abstract

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

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

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

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

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

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

Resumen

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

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

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

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

- f) **Los proyectos de desarrollo rural como proceso: El caso de la Coordinadora de Mujeres Aymaras (Puno, Perú) "XIX Congreso Internacional de Dirección e Ingeniería de Proyectos".2015. Granada. España (Capítulo VII).**

19th International Congress on Project Management and Engineering
Granada, 15-17th July 2015

06-023

**THE RURAL DEVELOPMENT PROJECTS AS PROCESS: THE CASE OF THE
COORDINATOR OF AYMARA WOMEN (PUNO, PERU)**

Negrillo Deza, Xavier; Sastre Merino, Susana
Universidad Politécnica de Madrid, Gesplan

Several planning approaches can be used in rural development projects. Especially if they are seen as a process and not as an isolated project (Negrillo, Sastre and Salvo, 2013). In this process the participation of the stakeholders of development projects in all stages of the project cycle is possible. This increases its effectiveness when in a continuous learning process among beneficiaries and technical teams, from identifying new needs, which are resolved, compliance with new targets, initiating a virtuous circle of constant development. With this approach, the case of the Coordinator of Aymara Women Puno (Peru) is analyzed, showing how a number of projects are articulated in a process of capacity building. The results indicate that the process approach is appropriate to bring the project to the reality of the local population and improve their sustainability.

Keywords: *"Development projects"; "Participation of stakeholders"; "Process"*

**LOS PROYECTOS DE DESARROLLO RURAL COMO PROCESO: EL CASO DE LA
COORDINADORA DE MUJERES AYMARAS(PUNO, PERÚ)**

Diversos enfoques de planificación pueden ser utilizados en los proyectos de desarrollo rural. En especial si son vistos como proceso y no como un proyecto aislado (Negrillo, Sastre y Salvo, 2013). En ese proceso es posible la participación de los beneficiarios de los proyectos de desarrollo en todas las etapas del ciclo del proyecto. Ello aumenta su eficacia al estar en un continuo proceso de aprendizaje entre beneficiarios y equipos técnicos, desde la identificación de nuevas necesidades, que son resueltas, al cumplimiento de nuevos objetivos, iniciando un círculo virtuoso de constante desarrollo. Con este enfoque, se analiza el caso de la Coordinadora de Mujeres Aymaras de Puno (Perú), mostrando cómo una serie de proyectos son articulados dentro de un proceso de desarrollo de capacidades. Los resultados indican que el enfoque de procesos resulta adecuado para acercar el proyecto a la realidad de la población local y mejorar su sostenibilidad.

Palabras clave: *"Proyectos de desarrollo"; "participación de los beneficiarios"; "proceso"*

- g) Sustainability of Rural Development Projects within the Working With People Model: Application to Aymara Women Communities in the Puno Region, Perú. Cuadernos de Desarrollo Rural, International Journal of Rural Development. Vol 10 N° 70. Colombia, 2013. Indexada en Wok (ISI), Scopus, Publindex A1, Redalyc, Scielo. (Capítulo V).**

Sustainability of Rural Development Projects within the Working With People Model: Application to Aymara Women Communities in the Puno Region, Peru*

Sastre-Merino, S., Negrillo, X., & Hernández-Castellano, D. (2013). Sustainability of Rural Development Projects within the Working With People Model: Application to Aymara Women Communities in the Puno Region, Peru. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10 (70), 219-243.

Susana Sastre-Merino**, Xavier Negrillo*** & Daniel Hernández-Castellano****

Recibido - Submitted - Recv - 2012-06-24 • Aceptado - Accepted - Acepto - 2012-06-25 • Evaluado - Evaluated - Evaluó - 2012-08-01 • Publicado - Published - Publicó - 2013-07-30
SICI: 0122-1430(201303)10:70<219:SRDPWP>2.0.TX;2-Y

Abstract:

Development projects have changed from a technical and top-down vision to an integrated view pursuing economic, social and environmental sustainability. In this context, planning and management models with bottom-up approaches arise, as the Working With People (WWP) model, that emphasizes on the participation and social learning, also incorporating a holistic approach stemming from its three types of component: ethical-social, technical-entrepreneurial and political-contextual. The model is applied in a rural development project, managed by an Aymara women's organization in Puno, Peru. The WWP model is considered as a useful vehicle for promoting leadership and capacity building in technical, behavioral and contextual project management skills, so that women may become protagonists of their own development, thereby transforming their craft activities into successful and sustainable businesses.

Keywords author:

Social learning, competences, Working With People, Aymara communities, development projects.

Keywords plus:

Socialization, rural planning, rural development projects, sustainable development, rural development methodology, Aymara Indians, contests.

* This article is part of the research project "Developing leadership capacities of women in Aymara communities of Puno (Peru)", developed by the research group GESPLAN Universidad Politécnica de Madrid and funded by the city council of Madrid and the government of Asturias (Spain) in the period 2008-2012.

** PhD student. Universidad Politécnica de Madrid, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos, Departamento de Proyectos y Planificación Rural. E-mail: susana.sastre@upm.es

*** PhD student. Universidad Politécnica de Madrid, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos, Departamento de Proyectos y Planificación Rural. E-mail: xavier.negrillo@upm.es

**** PhD student. Universidad Politécnica de Madrid, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Agrónomos, Departamento de Proyectos y Planificación Rural. E-mail: dhdezcastellano@gmail.com

Sostenibilidad de proyectos de desarrollo rural según el modelo Trabajando con la Gente (Working With People) aplicado en comunidades de mujeres Aymara en la región de Puno, Perú

Resumen

Los proyectos de desarrollo han cambiado desde una visión técnica y descendente a una visión integrada que persigue la sostenibilidad económica, social y ambiental. Surgen entonces modelos de planificación y gestión con enfoques ascendentes como el modelo Working With People (W/P), que enfatiza la participación y el aprendizaje social e incorpora un enfoque holístico de actuación desde sus tres componentes: ético-social, técnico-empresarial y político-contextual. Este modelo se aplica en un proyecto de desarrollo rural, gestionado desde una organización de mujeres Aymaras de Puno (Perú). El modelo se considera un vehículo útil para fomentar el liderazgo y el desarrollo de capacidades técnicas, de comportamiento y contextuales de gestión de proyectos, para que las mujeres se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo, transformando su actividad artesanal en proyectos empresariales exitosos y sostenibles.

Palabras clave autor:

Aprendizaje social, competencias, Working With People, comunidades Aymaras, proyectos de desarrollo.

Palabras clave descriptores:

Socialización, planificación rural, proyectos de desarrollo rural, desarrollo sostenible, metodología en desarrollo rural, competencias, Aymaras.

ANEXO III,
Artículo:
**“Institucional Structuralism as
process to achieve social development : aymaras
women´s community project based on the
Working With People model in Peru”**

INSTITUTIONAL STRUCTURALISM AS A PROCESS TO ACHIEVE SOCIAL DEVELOPMENT: AYMARA WOMEN'S COMMUNITY PROJECT BASED ON THE WORKING WITH PEOPLE MODEL IN PERU

Authors: Cazorla, A; Negrillo, X.; Montalvo, V; De Nicolás, VL

ABSTRACT

Institutional Structuralism draws on different social and economic institutions and seeks to mobilize them through an approach known as 'managed pluralism' (Midgley, 2014). It also works as a process to promote social development for everyone. The state should usually play a key role in this process although this is not always the case.

This article analyzes a process which has been ongoing since 2007 promoted by a university institution with the Aymara Women's Community in Peru to harmonize social welfare with economic development; taking into account the Working with People model through its three components: ethical-social, political-contextual and technical-entrepreneurial.

The results show new tools for developing the Institutional Structuralism process through a bottom-up methodology which enables Social Development to be achieved.

Keywords: Social Development; Working With People; Social Learning; Institutional Structuralism; Managed Pluralism; Peru

James Midgley defines social development as “a process of planned change designed to promote the well-being of the population as a whole within the context of a dynamic development process in which social investments and the participation of the population are prioritised” (Midgley, 2014, p.212).

This definition represents a forward step within the wider concept of development. Its definition and key factors for success have experienced an evolution process since the 1950s up to the modern day. In the 1950s, development was understood to be the provision of a series of physical and financial infrastructures which intrinsically generated economic growth and development, which was proved to not necessarily be related to these (Horton, 2004). In the 1970s, this situation subsequently led to the concept being based on achieving aspects more closely linked to social elements and not just economic ones, such as health, education or the population (Sastre et al, 2013). In the following decades, these “micro” focuses were discarded and attempts were made to achieve development from a macro perspective, this time primarily based on achieving results. Therefore, tools appeared which aimed to provide a solution to poverty through a logical framework and system dynamics (Anand y Sen, 1997).

The critiques of these focuses highlight an excessive rigidity which does not provide solutions to the significant complexity of the different contexts in which responses were sought in order to achieve their development (Chambers, 1997; Friedmann, 2001; Cazorla et al, 2004). As a result of these critiques, some focuses emerged which aimed to achieve development through more flexible and adaptable processes, in which the population's involvement was fundamental (Cernea, 1991; Friedmann, 1993; Oakley, 1993; Midgley, 1995). This bottom-up focus has entailed greater involvement from the direct beneficiaries of the development projects or plans, with the aim of understanding their needs, concerns or ideas. Therefore, through participative processes, the aim is to create a shared understanding between the population and the institutions charged with promoting development, resulting in how they maintain the link between expert knowledge (technical) and what is experienced (by the population) (Argyris y Schön, 1979; Hulme, 1989). This shared understanding is what directs the development actions, which in turn create new knowledge that is added to the existing knowledge and leads to decision making. This creates social learning processes which drive development (Friedmann, 1993).

Based on this latest focus, new strategies emerged which have been concentrated on supporting local endogenous processes, by supporting the activities carried out by people in the community and basing the development strategies on driving businesses (whose aim is to improve their own skills) forward (Berdegue, 2001; Herran, 2014). Therefore, in recent years a number of microcredit systems and models have flourished. Their purpose is to develop people's skills, as well as those of the communities who require them, through the possibility of implementing the shared knowledge created within the aforementioned participative processes (Sastre, 2014).

The role of microcredit

A tool which has been used to achieve these objectives is the use of microcredit. The proliferation in the last 20 years of microcredit systems has led to a number of definitions and visions regarding these. One of this system's catalysts (and perhaps its best example) Muhammad Yunus, Nobel Prize Winner and director of Grameen Bank, states that microcredit is a methodological practice in an institution, getting all of the train's carriages moving, starting the engine in all of these carriages which are normally unused and in a state of ruin (Yunus, 1999). Grameen Bank subsequently created a methodology and an institution for meeting the financial needs of poor people, providing them with reasonable access to credit, and enabling them to take advantage of their existing skills in order to earn greater incomes with each loan cycle (Yunus, 2007).

The key to the success of microcredit programs lies in the financial recovery of these microcredits (Herran, 2014). This adds the role of a guarantor to the roles of the borrower and lender, as a key factor in its success. Yunus introduced a new type of guarantee in Grameen Bank, which goes further than the traditional mortgage guarantee: a mutual guarantee. Through this mutual guarantee, members or colleagues who form a group or community guarantee the refund or

cancellation of the credit, so that if credit is cancelled the group can opt for new credit. If it is not cancelled, none of the members of the group can receive new credit (Lacalle, 2008).

Without a doubt this alternative for microcredit and mutual guarantee adopted by Grameen Bank and other entities represents a novel alternative for achieving development (predominantly economic) for certain areas. However, relying on this microcredit from institutions whose objectives may or may not be related to achieving social development and whose priorities may be primarily linked to commercial activities, has attracted criticism from social development circles (Midgley, 2013).

Towards social development: Institutional structuralism

With regards to his definition of social development, Midgley states that different groups and social institutions form a cohesive and committed policy framework with a process for mobilizing power in order to achieve social development.

Subsequently, this author states that it is possible to create this type of framework, challenging the popular belief that there are quick solutions. He indicates that social development involves a process called institutional structuralism which is based on mobilizing different social institutions and associations which represent them in order to implement the social development agenda. However, the question that remains to be answered is which institution, body, community or people are responsible for managing, guiding and enabling this process.

In 1993, Friedmann had already presented the novel concept of the planning entrepreneur. This concept, which Cazorla et al, 2005 built on, defines these entrepreneurs (which can also include institutions) as mobilizers of human and non-human, tangible or intangible and public or private resources, with the aim of promoting a series of actions focused on achieving one or more objectives. These “planning entrepreneurs” can be key in taking action when it comes to guiding and managing this institutional structuralism. This should include institutions which are aligned to the location’s own components and the people who are involved in the development, enabling government institutions to take part, without them needing to be directly responsible for managing the process. Midgley argues that the State or other government agencies across different contexts can play an important role in terms of guiding, managing and allowing the planning of the development process, given the institutional strength they can exert in specific countries or regions; that is, the state can take on the role of a “planning entrepreneur”, as Friedmann would call it. In the European context, for example, we can confirm that the Leader model which was implemented by a government institution (European Union) in 1991 can be an example of this process which continues to be implemented in a successful manner. This process includes different groups who are involved in development through Local Action Groups (Cazorla et al, 2005).

However, there are many socio-political contexts across the world in which the state (at various state, regional or local levels) is not mature enough to guide,

manage or enable this continued planning process over time, for a number of reasons: economic, social or political. In the case of Latin America, the government's timescale is limited. For example, in Peru where our case study is based, political mandates are limited to four years with no possibility of re-election. This situation, combined with the frequent political instability, means that government commitment is limited by time and the frequent political turbulence. On many occasions, this makes it impossible to continuously lead these processes that require time, bottom-up participative methodologies and persistence with regards to shared objectives in order to achieve reasonable levels of social development. As a result, institutional instability, commitment over time and the ability to provide resources can be key factors when it comes to implementing this planned institutional structuralism which could and should be achieved by mobilizing different institutions and groups, including individuals and communities as well as government institutions (Midgley, 2017; Ambaye Teshale, 2016).

Midgley suggests that the best way for the state to manage these groups and associations, as well as different practical strategies, is through "managed pluralism". The importance of being able to govern and include these associations, groups or people (stakeholders) whose objectives are to achieve development, has been dealt with throughout the years in successive models. Amongst these models, the Working with People (WWP) model stands out due to its emphasis on the "localization" of these "stakeholders" through three components (political-contextual, ethical-social and technical-entrepreneurial) which should interact in order to achieve social learning processes (Cazorla et al, 2013; De los Rios et al, 2016). This forms the basis of managed pluralism which leads the way to achieving social development (De Nicolás, 2016). This model is also focused on people, respecting their rights, traditions and cultural identity; achieving the objective of guaranteeing social well-being and social development from an endogenous and integrated perspective (Cazorla, 2013).

This article analyzes the social development process carried out by a research group from the "Universidad Politécnica de Madrid" (UPM) (a stable institution with a long-term commitment) in 2007 with the "Comunidad de Mujeres Aymaras" in Peru. Its purpose was to balance social well-being with economic development based on the Working with People metamodel (Cazorla, 2013) and its three components (technical-entrepreneurial, political-contextual and ethical-social). The use of this metamodel promotes institutional structuralism, with its cornerstone of supporting the creation of social learning processes.

These processes lead to managed pluralism which is manifested in the development of skills amongst the community (Sastre et, 2015) through a series of factors which are summarized as follows:

Raising awareness amongst the community so that they take ownership for the process as well as their own development

Shared evolution process from a social-community type structure to an economic-commercial structure, without losing its fundamental social values.

Novel management of revolving funds which are managed by the community itself as a key factor in adding value to production; in this case, traditional crafts. The role carried out by the Universidad Politecnica de Madrid UPM³⁷ through the Gesplan Group as a “planning entrepreneur during the process”. The results that were achieved provide institutional structuralism with new tools developed through the WWP methodology which invigorate the process in order to achieve social development from a non-state institution.

The Working With People metamodel and its links to institutional structuralism

The WWP metamodel created by Cazorla is based around four principles and fundamental values. The first is based on the respect and primacy for the people, given that they are responsible for their own development. The second refers to guaranteeing social well-being and social development so that all of the process’ efforts should be aligned. This ensures that the needs of the population who are involved in the process are met, in terms of these principles. The third is a bottom-up focus with the aim of guaranteeing that the development process becomes the responsibility of the population which is being developed. Lastly, the fourth one involves an endogenous and integrated focus.

In addition to the principles above, the metamodel encapsulates the three previously mentioned components (political-contextual, ethical-social and technical-entrepreneurial). These three components combine the four areas of the social-relation system (the political environment, public administration, business environment and civil society. Figure 1 shows a summary of the metamodel and is followed by a description of each of the three components, as indicated by Cazorla et al:

³⁷ Since 2005, the UPM has brought together a dynamic structure of research groups as a cornerstone of the Research University concept. One of these is the Gesplan Group, which has been tasked with carrying out this process.

Figure 1. Working With People (WWP)

Ethical-social component. This component covers the attitudes and values of the people who promote and manage the process (Cazorla, 2013). This component is therefore the one in which the institute that is guiding the process is based. The fact that said institution is situated in this component has a special meaning. On one hand, all institutions that try to start a development process should be aligned with the values of those people on which the process is based; on the other hand, the fact that the word “ethical” is added determines this institution’s actions so that they are focused on a solid and sincere commitment to the people and not for their own good.

The state can take on this component, and as stated by Midgley, in certain contexts it can be the appropriate institution for carrying out the social development processes. However, it is necessary for the state to assume a solid, sincere, ethical and long-term commitment. These characteristics linked to this component are acceptable for many states in developing countries, but there are also many countries in which the states (for various reasons) do not have the required characteristics of this component. This makes way for other institutions to take responsibility for starting the process, but only those that have (or are seriously open to having) the proposed characteristics and are reliable when it comes to managing the process. In many cases, NGOs that assume this component with great enthusiasm lack continuity in terms of their commitment and end up abandoning this before achieving institutional structuralism within the community so that they “can have their own development”.

Political-contextual component. This component provides the project with the key elements required for it to be implemented in the context where the process will be carried out. It is necessary to locate and mobilize the organizations, institutions or people from the area in which the process will take place. The

nature of these organizations, institutions or people can be public and/or private and it is necessary for their involvement in the process to be voluntary and for them to be committed. Government groups, municipalities and associations can have the characteristics of this component.

Based on this component, the process is contextualized and adapted to the circumstantial realities of the territory and the people, who provide contextual and political validation/approval for the actions that take place. In the same way that the technical-entrepreneurial component offers certainty in that the projects carried out during the process can be technically and commercially viable, the political-contextual component adds a contextual value to these actions that can be carried out here and now.

Technical-entrepreneurial component. This provides the process with technical and economic consistency. The institutions that represent this component should guarantee the existence of funding in order to implement and continue the process and should also ensure the technical and economic viability of the processes which are carried out during the social development process.

In the case of this component, there can be different institutions with different roles which assume the characteristics required by it. If the process is initiated by the State, it can act within this component by funding the process. This component also includes different people and public or private institutions which act with the objective of ensuring and evaluating the feasibility of the projects, both technically and commercially.

This metamodel is aligned to and promotes the institutional structuralism proposed by James Midgley. In addition to providing structure to the process, not only does it enable the “detection” of which groups, institutions, organizations or people (stakeholders) can be involved in it, but it also contextualizes what the role of each of these is. Based on this point, and once institutional structuralism is proposed, Working with People adds a fourth component which is interrelated with the other three: social learning.

Through social learning processes, the stakeholders involved in the process (who are in similar positions of power) start creating new knowledge which, in addition to enriching the process, also provides the stakeholders with new elements and characteristics. As a result, their role is not stagnant and evolves throughout the process. This situation drives managed pluralism which has a direct impact on the institution, agent or people involved in the social development. This leads to an increase in their skills which in turn encourages them to start taking ownership and responsibility for their own development rather than simply being included for the sake of it; which unfortunately is often the case when there is more good will than efficiency (Sastre, 2014; Cazorla et al, 2017).

The Coordinator of Aymara Women and the start of the social learning process.

This section will describe the context of the action area and explain the experiences from the development process which has been carried out with the

Coordinator of Aymara Women using the WWP model. This experience incorporated and expanded on the previously developed elements through other development processes implemented by the UPM in Argentina, Mexico, Ecuador and Peru itself (Cazorla et, 2005; Vivar et al, 2008; Yague et al, 2009; Yague et al, 2013, Herran, 2014; Fernandez et al 2017). Therefore, the work with the Aymara women is not fixed and/or isolated; rather it can be described as a “living laboratory” which brings together the work carried out over more than 30 years across different cultural and economic contexts.

Context of the action area.

The process is located in the state of Puno (Peru) which is on the coastal area of Lake Titicaca in Peru. The state of Puno covers an area of approximately 72,000km² and has a population of approximately 1,300,000 inhabitants, which represents a population density of 18 inhabitants/m².

With regards to politics, the state of Puno has five seats in the national assembly and has 40 municipal governments. The elections, as is the case in the rest of Peru, take place every five years with no option for re-election. This without a doubt determines the continuity and stability of the actions carried out by public bodies.

Three languages are spoken in the state of Puno: Spanish, Quechua and Aymara. The Aymara population is located to the south of the state towards the coast of Lake Titicaca, at an average altitude of 3,818 meters above sea level (INE, 2015). The Aymara population primarily works in agriculture and livestock. In terms of agriculture, quinoa crops are particularly important. With regards to livestock, this primarily involves alpacas. This alpaca wool is one of the most highly sought after for its quality, feel and warmth; making this livestock one of the economic pillars of the region. The region’s economy is primarily based on agriculture and is impacted by inclement weather due to the altitude. The Aymara population’s average monthly income is approximately 300 soles (92 USD) per month.

Due to historic and cultural reasons, the Aymara people have very specific traits which differentiate them from other ethnicities. In terms of these traits, the following characteristics can be highlighted (Llanque, 1990): sense of community, solidarity, pride, work ethic, family, dignity, generosity, celebratory spirit, religiousness, and a love for their people and Aymara language. These characteristics have an influence on the Aymara people, giving them some specific attributes which should be taken into account when initiating work processes with their people.

The Coordinator of Aymara Women

The Coordinator of Aymara Women (CMA) was formed in 1982 under the name “Coordinación Pastoral de Mujeres de la Prelatura de Juli” (CPM). The creation of this institution was promoted by a religious group from the Juli Prelature (Peru) as a way of finding a solution to the abuse problem and general issues faced by the Aymara women from this region. When it was created, the institution was supported by various religious orders which aimed to achieve changes in society and the culture in which they lived.

It was in the 1990s that the original CPM started to form relationships with other external institutions in order to train its members in different activities relating to production, agriculture, crafts and human rights. It is during this time that the first activities relating to weaving, natural medicines and leadership took place. These activities were supported financially by the members of the CPM as well as different institutions amongst which the Juli Prelature, Koch Foundation and Maryknoll Society stand out.

In 2006, various researchers from the UPM who were carrying out projects in adjacent areas received a call from the Juli Prelature in which they were told about the CPM. This first contact is the catalyst for a series of visits and preliminary workshops, culminating in the initiation of a social development process following the legal establishment of the CPM under the name “Coordinator of Aymara Women” (CMA).

Figure 2. Timeline of the Coordinator of Aymara Women Project

The CMA is spread across three geographic areas (north, south and central) which includes more than 400 women (50% from the north area, 32% from the south area and 18% from the central area) organized through 22 groups spread across six districts within the three geographic areas (figure 3). Each of these groups has a president and a secretary, and belongs to one of the three geographic areas, which also have their own zone leader. Lastly, the organization has an executive committee comprising of six women which are elected every two years.

Figure 3. Location of the intervention area

The start of the process through WWP

In 2007, following a series of field visits, a process was started with the aim of working with people in order to achieve social development within the CMA. This process was initiated, managed and led by an established and stable organization which is highly committed in the long-term to effectively complete the process: the UPM through the Gesplan Group. The UPM acted as a “planning entrepreneur”, mobilizing resources and groups, people and institutions with the aim of implementing and accelerating the process. Proof of this lies in its drive to obtain the initial financial resources, which were provided by the local government of Madrid during a two-year process.

Once this initial funding was obtained, the first contact was made with the aim of locating the key stakeholders who cover, as far as possible, the three components of the Working with People model. The UPM used the ethical-social component to guide and manage this process, taking into account the CMA’s principles and values. Thanks to its knowledge of the development context, the institution’s directives covered the appropriate elements of the political-contextual component. It was the experts mobilized by the UPM who facilitated the elements corresponding to the technical-entrepreneurial component which also included the women from the CMA as an active part of the process. Based on these main stakeholders (Table 1), the first workshops took place with the aim of mobilizing and energizing the process.

Table 1. Level of affinity amongst the participating institutions at the start of the UPM involvement (2007) in relation to the WWP components.

Institution	Ethical-social Component	Political-contextual component	Technical-entrepreneurial component
Gesplan-UPM	4		
CMA	1	3	
Experts UPM			4
Women CMA			2

Note: Numbers in cells are estimated by the authors using the Likert Scale, where 0 = very low; 4 = very high.

These initial workshops were designed based on the “empowerment evaluation” methodology (Fetterman) in order to include people’s opinions and evaluate the development processes that had previously taken place in the region, identify the reasons for which these processes were unsuccessful and identify possible actions that could be taken. Following various workshops, a set of actions was identified in terms of supporting textile crafts in the countryside, given the easy access there was to one of the most highly sought after wools with the highest level of added value in the world: alpaca wool. This course of action set out by the CMA, which was analyzed by the experts and entrepreneurs and supported by the UPM, is still in place today and represents a fundamental aspect of the process.

Once this course of action was designed, social learning processes were created which resulted in managed pluralism as a way of governing the process. These social learning processes have led to a number of different actions with the aim of achieving continuous improvement during the process. Developing new actions and involving new approved stakeholders was essential.

Analysis of the process.

After nine years of working with the CMA, we can highlight a series of elements which are unique to this process compared to others that have been started (references from the Gesplan projects): awareness amongst the community so they can take ownership of their own development, shared evolution process from a community structure to an economic-commercial structure, a new way of managing revolving funds and the role of the UPM as a planning entrepreneur. These elements lead to an evolution in the CMA’s role which is analyzed through the WWP components.

Advocates of the process

The involvement of the CMA from the start of the process, as well as its leading role in terms of decision making, has reinforced the perception that they were the leaders of the process. Throughout the process, the aim has been to take their opinions into account; evaluating, arguing and approving or rejecting them in an agreed manner.

In addition to the development of the process, and the flexibility and commitment the UPM has shown the community, we can highlight three aspects that we consider to be fundamental when it comes to evaluating this perception:

Needs-based training. As textiles are the main industry in the process, the women from the CMA observed how despite being highly skilled in sewing (as a result of training received before the start of the process), it was necessary to strengthen and improve these skills. This situation made it necessary to incorporate new stakeholders (textile instructors) in the training process (technical-entrepreneurial component). The workshops carried out by the trainers included the leaders of the group, who in turn were able to train the other women in the community. As a result, they were encouraged to become an active part of the process, which reinforced their (true) perception that they were the real protagonists of the process (Sastre, 2014).

Access to the market and choosing their collections. One of the concerns at the start of the process was the need to find a gap in the textile industry. The designs that were used by the CMA members at the start of the process had a distinct Andean design which considerably limited their target market, despite being made with very high quality wool such as alpaca and baby alpaca. From that moment, the guide institution (the UPM) suggested that they could make garments with new designs and a fusion style, to appeal to a broader market. Therefore, it was agreed to work with these designs. A decision was made to involve a fashion design team which meant a new stakeholder in the process (technical-entrepreneurial component). The selection of designs proposed by the design team was carried out by the CMA, which (in conjunction with the UPM) proposed the creation of annual catalogues to promote their creations.

National and international recognition of the process. The fashion shows to present the new collections were key in terms of raising awareness of the process. In the first years, an annual show took place in Lima which was later widened to include new shows in Madrid and Murcia. The success of these shows in terms of exposure and sales was a turning point for the process. It is important to mention that the role of the UPM in guiding the process as well as other stakeholders involved was essential for the success of these activities as a result of the marketing and relationships between these.

Towards a structure with an economic-commercial nature.

The CMA has a community characteristic based on some principles and objectives linked to the context and the idiosyncrasies of the Aymara woman. In recent years, a more economic and commercial nature has been added to the original characteristic. This change has in part been the result of the direction taken in the process, which has not only required the women to be trained in textile art, but also required a change in mentality and character which enriches the institution without forgetting its roots.

From the start of the process, the management of money from the sales and benefits received from these has been the responsibility of the CMA itself, under the supervision of experts from the UPM. This situation has been one of the main

factors which has led to this new economic-commercial characteristic and has also involved them as an active part of the management process (ethical-social component). Proof of this new characteristic is the CMA being awarded entrepreneurial institution of the year in the 2016 'Telefónica Perú' awards, in a contest which saw over 100 Peruvian institutions and entrepreneurs take part (El Correo, 2016). This award has reaffirmed a change in direction of the elements the CMA contributes to the process and which can be analyzed through the WWP. Even though the CMA was involved in the development process at one point, primarily providing the elements of the political-contextual component, it has gradually acquired elements from the technical-entrepreneurial component itself (as a result of improvements in the quality of fabric and commercial management skills). This component is shared with other stakeholders, amongst which the experts provided by the UPM as support stand out.

Management of revolving funds

The need to create a revolving fund in order to provide funds for purchasing wool for use in craft products emerged in 2009. The fund created by the UPM with some of the resources that were used to initiate the project, is initially managed through a "mutual guarantee". This is similar to what was established by the Grameen Bank, although in 2011 this type of management changed in light of the need to revitalize the fund in response to increasing demand. The CMA therefore took control of the fund themselves, taking on all the responsibility, and thus enabling their handicrafts to be a central part of their work. This new form of management has provided results and there are currently 32 loans of which none have been lost.

The unique aspects of this fund can be explained by the following characteristics: The nature of microcredits. As they are intended to provide the weavers with material (wool) for their garments, once the garments are made they become a form of guarantee. In addition, as the CMA and the experts from the UPM are the connections between the supply of material, this ensures the money lent is used correctly.

The institution's commitment to strengthening the process. The CMA is a well-established institution, which has been operating for more than 30 years under various names. As a result, the institution's commitment further reinforces the guarantee that said fund will be used to take the process forward.

This revolving fund management has provided the CMA with management elements during the process. These elements can be analyzed from the perspective of the WWP within the ethical-social component.

The role of the guide institution (UPM) in the process

The guiding role of the UPM in the process has been critical throughout the years. The UPM has acted as a "planning entrepreneur" at all times, mobilizing stakeholders and funding the process. This funding has been through various stages. Firstly, the Government of Madrid provided a small amount of funding which ended in 2011. The Community of Madrid replaced this and funded the process until 2013, when funding was secured from the Government of Asturias

for one year. From this point onwards, the process has been funded by private entities who were surprised by the characteristics of the process and therefore decided to become involved in it (pro bono), covering the costs of the experts who were deployed to provide their technical expertise to the process.

Based on the above it is evident that the success of this process, to a great extent, lies in the commitment of the “leader” institution to mobilize institutional structuralism. As stated by James Midgley, social development requires adequate time based on the needs of each territory. This means that the institution guiding the process should be stable over time; this process would not have resulted in anything if the UPM had disappeared half way through the process. However, it is not only necessary for the institution to be stable over time, the objectives which drive the institution must also remain stable over time. This is a key point with regards to this topic as the stability of the institution and its objectives can never be less than the time required for the process as it would end up being incomplete and inconsistent.

Evolution of the CMA’s characteristics based on the WWP components.

As previously analyzed, the CMA has evolved and has acquired elements which it did not have at the start of the process. If we analyze this premise on the basis of the Working with People components, we can observe how the CMA has been increasing its role throughout the process and improving its capabilities (Negrillo et al, 2011; Sastre, 2014; Sastre et al 2015). The following table summarizes the previous analysis and demonstrates the evolution of the different stakeholders, as well as how the CMA has evolved from the start of the process, by analyzing an intermediary stage (in 2012) and the current situation.

Table 2. Level of affinity amongst the principals participating institutions from the UPM involvement (2007) in relation to the WWP components

Institution	Ethical-social Component			Political-contextual component			Technical-entrepreneurial component		
	2007	2012	2016	2007	2012	2016	2007	2012	2016
Gesplan-UPM	4	4	4						
CMA	1	2	3	3	3	4	0	2	3
Others				0	1	1			
Experts UPM							4	4	4
Entrepreneurs							0	0	2
Design/Capacity Team							0	3	3
Women CMA							2	4	4

Note: Numbers in cells are estimated by the authors using the Likert Scale, where 0 = very low; 4 = very high.

The improvements in the CMA’s capabilities and evolution of its leading role shown through the WWP (table 2), reinforces how this institution has been transforming itself. This has enabled social development which has resulted in a

(real) perception that they themselves are the protagonists of their development and well-being.

Final considerations

The institution which enables, leads and manages the social development process should be an institution that is committed and established, and one which incorporates the ethical-social component of the process and acts as a “planning entrepreneur”, mobilizing stakeholders and resources. In certain contexts, the State can take on this role, but in other cases where for whatever reasons the State does not have these characteristics, any institution which does have them can act as a catalyst for said institutional structuralism.

Based on the case analyzed, it can be seen how institutional structuralism can use the WWP participative metamodel when it comes to motivating and mobilizing stakeholders. The social learning processes facilitate managed pluralism which is supported by the three components of the WWP metamodel.

The success of the process also lies in the willingness of the institution or people involved in it to participate and take the process forward. In the case described, a large part of the process’ success is due to the CMA’s commitment and stability. The evolution of the mobilized institutions’ elements, through Working with People, can vary throughout the process. Natural evolution is able to provide greater advocacy and strengthen the capabilities of these institutions, people or groups who are impacted by the social development process. It is this evolution that drives the reaffirmation that what is produced as a result of the process is social development.

References

- Ambaye Teshale, G. (2016). Social development: Theory and practice, by J. Midgley. Available on: <http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10705422.2016.1165590>
- Anand, S., y Sen, A. (1997). Concepts of Human Development and Poverty! A Multidimensional Perspective. United Nations Development Programme, Poverty and human development: Human development papers, 1-20.
- Argyris, C., y Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.
- Berdegue, J. A. (2001). Cooperating to compete. *Associative peasant business firms in Chile, University of Wageningen*.
- Cazorla Montero, A., De los Ríos Carmenado, I., y Salvo Mendivil, M. (2004). *Trabajando con la gente modelos de planificación para un desarrollo rural y local*. Universidad Politécnica de Madrid, Madrid (España).
- Cazorla, A. (2017). *Modelo de descentralización y cohesión territorial: La Planificación desde el pensamiento de John Friedmann en un contexto postmoderno*. Madrid, España: FGUPM
- Cazorla, A., de los Ríos Carmenado, I., y Díaz Puente, J. M. (2005). La iniciativa comunitaria Leader como modelo de desarrollo rural: aplicación a la región capital de España. *Agrociencia*, 39(6).
- Cazorla, A., De Los Ríos, I., y Salvo, M. (2013). Working With People (WWP) in rural development projects: A proposal from social learning. *Cuadernos de desarrollo rural*, 10(SPE70), 131-157.
- Cerne, M. M. (1991). Involuntary resettlement: Social research, policy, and planning. *Putting people first: Sociological variables in rural development*, 2, 188-215.
- Chambers, R. (1997). Editorial: Responsible well-being—a personal agenda for development. *World development*, 25(11), 1743-1754.
- De los Ríos, I., Rivera, M., y García, C. (2016). Redefining rural prosperity through social learning in the cooperative sector: 25 years of experience from organic agriculture in Spain. *Land Use Policy*, 54, 85-94.

- De Nicolás, V. L. (2016). Towards a transformational hydraulic engineering project for the territory: A focus on the Working With People (WWP) model. *Land Use Policy*, 54, 246-252.
- El Correo. (2016). Coordinadora de Mujeres Aymaras recibe premio de "Conectarse para crecer". Available on: <http://diariocorreo.pe/edicion/puno/puno-coordinadora-de-mujeres-aymaras-recibe-premio-de-conectarse-para-crecer-711989/>
- Fernández, R. S., de los Ríos Carmenado, I., y González, M. L. (2017). Developing Competencies for Rural Development Project Management through Local Action Groups: The Punta Indio (Argentina) Experience. In *International Development*. InTech.
- Forrester, J. W. (1971). *World dynamics*. Wright-Allen Press.
- Friedmann, J. (1993). Toward a non-Euclidean theory of planning. *Journal of the American Planning Association*, 60(3), 482-485.
- Friedmann, J. (2001). Planificación en el ámbito público. Del conocimiento a la acción. Instituto Nacional de Administración pública. *Colección: Estudios. Primera ed. Princeton University Press. Madrid, España*.
- Herrán, J. (2014). Microcrédito y desarrollo local. *La experiencia de la Casa Campesina Cayambe, Abya Yala, Quito*.
- Horton, D. (2004). ¿Cómo planificar, implementar y evaluar el desarrollo de capacidades?. Servicio internacional para la investigación agrícola nacional (ISNAR).
- Hulme, D. (1989). Learning and not learning from experience in rural project planning. *Public Administration and Development*, 9(1), 1-16.
- Llanque, D. (1990). *La cultura aymara: desestructuración o afirmación de identidad*. IDEA, Instituto de Estudios Aymaras.
- Midgley, J. (1995). *Social development: The developmental perspective in social welfare*. Sage.
- Midgley, J. (2013). *Social development: Theory and practice*. Sage.
- Midgley, J. (2016). *Social welfare for a Global era: International perspectives on policy and practice*. Sage.
- Midgley, J. (2017). Social Development in Historical Context. In *Future Directions in Social Development* (pp. 21-40). Palgrave Macmillan US.
- Negrillo Deza, X., Yagüe Blanco, J. L., Hernández Castellano, D., y Sagua Vilca, N. (2011). El aprendizaje social, como modelo de planificación y gestión de proyectos de desarrollo: La Coordinadora de Mujeres Aymaras.
- Oakley, P. (1993). *Proyectos con la población: la práctica de la participación en el desarrollo rural*. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Sastre, S. (2014). *Desarrollo de capacidades para el liderazgo en proyectos de desarrollo rural. Aplicación a comunidades Aymaras* (Doctoral dissertation, UPM).
- Sastre, S., Negrillo, X., y Hernández-Castellano, D. (2013). Sustainability of Rural Development Projects within the Working With People Model: Application to Aymara Women Communities in the Puno Region, Peru. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(SPE70), 219-243.
- Sastre, S., Vidueira, P., Díaz-Puente, J., y Fernández-Moral, M. J. (2015). Capacity building through empowerment evaluation: An Aymara women artisans organization in Puno, Peru. *Empowerment evaluation: Knowledge and tools for self-assessment, evaluation capacity building, and accountability* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Vivar, H., Barrera, V., Coronel, J., y Ríos, I. D. L. (2008). Investigación y desarrollo tecnológico promueven la reducción de la extrema pobreza en las comunidades de Saraguro-Ecuador.
- Yagüe, J. L., Montes, A., y Morales, F. J. (2013). Evaluation of Development Projects: a Process-Centered Approach in the Outskirts of Lima, Peru. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 10(SPE70), 181-200.
- Yagüe, J., Salvo, M., Prain, G., y Gonzales, N. (2009). Mixing methods en la evaluación de proyectos de desarrollo: El Caso del PCIP de Lurigancho-Chosica (Perú). In *13th International Congress on Project Engineering*. Badajoz: AEIPRO.
- Yunus, M. (1999). The Grameen Bank. *Scientific American*, 281(5), 114-119.
- Yunus, M. (2007). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. PublicAffairs.