

**Proyecto  
+SUMA**

# Metodología SUMA para el fortalecimiento de Organizaciones de Base

**EL ENFOQUE DE DESARROLLO DE BASE  
PARA PROYECTOS DE GENERACIÓN DE INGRESOS**





# **Metodología SUMA para el fortalecimiento de Organizaciones de Base**

**EL ENFOQUE DE DESARROLLO DE BASE  
PARA PROYECTOS DE GENERACIÓN DE INGRESOS**

## **Autoría**

---

*Mónica Gil-Casares | Fundación CODESPA*

## **Dirección de la publicación**

---

*María Jesús Pérez | Fundación CODESPA*

## **Equipo de colaboradores expertos y Edición**

---

*Raquel Ochoa y Juan Cuzcano | Asociación Unacem*

*Flavio Flores y José Luis Arteaga | Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC)*

*Rafael Corrochano, Jorge Gálvez, Mónica Cabanillas, Silvia Loro y Blanca Vázquez | Fundación CODESPA*

## **Agradecimientos**

---

*Nos gustaría agradecer a los facilitadores del Proyecto SUMA su participación y trabajo en el proyecto: Eduardo Mestanza, Jaime Nole, Judith Quinteros, Nicanor Quiroz, Ramiro Vega González, María Suárez, Elizabeth Massa, Felipe Figueroa, Jorge Huamán y David Gálvez, así como su contribución en el proceso de sistematización y levantamiento de información.*

*Finalmente, quisiéramos agradecer a todas las Organizaciones de Base que han participado en el Proyecto SUMA, por su esfuerzo y resultados alcanzados en el marco del proyecto, y por compartir su experiencia, aprendizajes y recomendaciones durante el proceso de sistematización, para la elaboración de la presente publicación.*

## **Fotografías**

---

*Proyecto SUMA*

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Asociación Los Andes de Cajamarca Asociación Unacem, Fundación Pantaleón y Fundación Interamericana, con cargo al convenio 'Fomento de Alianzas Público-Privadas para el Desarrollo con Empresa/s o Fundación/es empresarial/es (APPs)'.

El contenido de dicha publicación es responsabilidad exclusiva de Fundación CODESPA y no refleja necesariamente la opinión de la AECID.

Este material ha sido elaborado con el objetivo de que tenga la mayor difusión y uso posible, por lo que se autoriza su reproducción, siempre y cuando se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro.

Primera edición, 2013

© Fundación CODESPA  
© Asociación Los Andes de Cajamarca  
© Asociación Unacem  
© Fundación Interamericana  
© AECID

# Índice

<b>ENTIDADES SOCIAS DEL PROYECTO</b> .....	<b>7</b>
<b>CARTA DE PRESENTACIÓN</b> .....	<b>9</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>10</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO 1. EL DESARROLLO DE BASE</b> .....	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO 2. EL PROYECTO SUMA</b> .....	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE OdB</b> .....	<b>33</b>
<b>3.1. CONTEXTO</b> .....	<b>33</b>
<b>3.2. ENFOQUE DE INTERVENCIÓN</b> .....	<b>34</b>
<b>3.3. FID SUMA PARA EL IMPULSO DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE OdB</b> .....	<b>35</b>
<b>Principales características</b> .....	<b>36</b>
<b>Etapas del concurso</b> .....	<b>37</b>
<b>Etapas 1. Lanzamiento y selección de proyectos</b> .....	<b>38</b>
<b>Etapas 2. Ejecución y seguimiento de proyectos</b> .....	<b>49</b>
<b>3.4. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO CONTINUÓ</b> .....	<b>56</b>
<b>Principales enfoques del programa</b> .....	<b>56</b>
<b>Acompañamiento y fortalecimiento organizacional, productivo y comercial</b> .....	<b>56</b>

<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</b>	<b>71</b>
<b>CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES: BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES DE MEJORA</b>	<b>77</b>
<b>5.1. BUENAS PRÁCTICAS</b>	<b>77</b>
<b>5.2. RECOMENDACIONES DE MEJORA</b>	<b>79</b>
<b>FICHAS DE ALGUNAS ODB APOYADAS POR SUMA</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>84</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>85</b>

## LISTADO DE ACRÓNIMOS

<b>APPD</b>	Alianza Público-Privada para el Desarrollo
<b>DdB</b>	Desarrollo de Base
<b>FID</b>	Fondo de Inversión para el Desarrollo
<b>IMF</b>	Instituciones Microfinancieras
<b>OdB</b>	Organización de Base
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>SDE</b>	Servicios de Desarrollo Empresarial
<b>SUNAT</b>	Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

## LISTADO GRÁFICOS Y TABLAS

- Gráfico 1.** El marco del Desarrollo de Base
- Gráfico 2.** Actores y niveles de intervención en Desarrollo de Base
- Gráfico 3.** Principios del Desarrollo de Base
- Gráfico 4.** Actores del concurso y del programa de fortalecimiento a OdB
- Gráfico 5.** Estrategia de intervención del Proyecto SUMA
- Gráfico 6.** Cronograma e hitos de la metodología de fortalecimiento de OdB del Proyecto SUMA
- Gráfico 7.** Ejes de impacto de la metodología de Desarrollo de Base
- Gráfico 8.** Componentes del programa de fortalecimiento y acompañamiento continuo

- Tabla 1.** Desarrollo de Base versus asistencialismo
- Tabla 2.** Fondo de Inversión para el Desarrollo FID
- Tabla 3.** Número de OdB apoyadas por concurso SUMA
- Tabla 4.** Etapas del FID
- Tabla 5.** Criterios de selección
- Tabla 6.** Dos fases para el proceso de presentación y selección
- Tabla 7.** Herramientas SUMA de diagnóstico institucional y plan de mejora
- Tabla 8.** Capacitaciones recibidas por la OdB Sisi Wasi
- Tabla 9.** Resultados y aprendizajes de las OdB por componente

# Entidades socias del proyecto

**Fundación CODESPA** es una organización no lucrativa que cuenta con más de 25 años de experiencia en el ámbito de la Cooperación Internacional para el Desarrollo. Partiendo de la confianza en la capacidad humana para construir un mundo más equitativo y justo, su misión consiste en proporcionar oportunidades a las personas para que puedan, a través del trabajo, salir de la pobreza y ser protagonistas de su propio desarrollo. La Fundación gestiona actualmente más de 100 proyectos en 17 países de América Latina, Asia y África a través de once delegaciones internacionales y ha contribuido a que millones de personas hayan podido mejorar sus condiciones de vida. Su Presidente de Honor es S.A.R. el Príncipe de Asturias.



La **Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)** es una Entidad de Derecho Público adscrita al Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación a través de la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional y para Iberoamérica (SECIPI).



Es, como establece la Ley 23/1998, de 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo, el órgano de gestión de la política española de cooperación internacional para el desarrollo, y su objeto, según el Estatuto de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, es el fomento, la gestión y la ejecución de las políticas públicas de cooperación internacional para el desarrollo, dirigidas a la lucha contra la pobreza y la consecución de un desarrollo humano sostenible en los países en desarrollo, particularmente los recogidos en el Plan Director en vigor cada cuatro años.

La lucha contra la pobreza es el objetivo final de la política española de cooperación internacional para el desarrollo. Esta, es parte de la acción exterior del Estado y está basada en una concepción interdependiente y solidaria de la sociedad internacional. La Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) configuran una agenda y metodología común en la lucha contra la pobreza, por lo que son el principal referente de la política española de cooperación internacional.

**Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC)** es una organización corporativa que surge como parte del programa de responsabilidad social de Yanacocha para promover el desarrollo humano sostenible en la región; cuyo objetivo es “promover programas y proyectos que, aprovechando los beneficios de la minería, generen impactos más allá de su vida operativa”.



**Asociación Unacem** (antes Asociación Atocongo) es la organización de Responsabilidad Social Corporativa, que representa a Unión Andina de Cementos S.A.A. – UNACEM S.A.A. (producto de la unión de Cementos Lima S.A.A. y Cemento Andino S.A.). Promueve la inversión social privada corporativa cuyo objetivo prioritario es generar desarrollo humano, que le permita a las organizaciones sociales de base ser partícipes de su autodesarrollo y alcanzar su autonomía a través del desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional y acompañado de su participación activa en los diferentes programas y proyectos socio ambientales, siendo su ámbito de acción, Lima y otras ciudades del Perú.



**Fundación Interamericana** es una entidad independiente del gobierno de los Estados Unidos que otorga donaciones para programas de autoayuda innovadores, participativos y sostenibles, en América Latina y el Caribe, dirigidos a mejorar la calidad de vida de la población pobre y a fortalecer la participación, la responsabilidad y las prácticas democráticas.



**Fundación Pantaleón**, creada en 1992 por iniciativa de los accionistas de la Organización, es el área social de los Ingenios Pantaleón y Concepción. La Fundación realiza programas específicos que apoyan el desarrollo educativo, social y económico del país, especialmente en lo que se refiere al área rural de Guatemala. La misión de la Fundación Pantaleón es apoyar proyectos en educación, salud y medio ambiente.



# Resumen ejecutivo

En los últimos años, la Alianza Público-Privada para el Desarrollo (en adelante, APPD) se posiciona como una estrategia en la que se unen no sólo recursos financieros, sino también conocimiento técnico y experiencia de diversos campos y diferentes actores con el objetivo de conseguir resultados más eficaces y sostenibles para el desarrollo de comunidades de escasos recursos.

Con una duración de cinco años, el proyecto SUMA constituyó una experiencia práctica de APPD conformada por actores públicos y privados de España, Perú y Guatemala. Formada por La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), Fundación CODESPA, Asociación Los Andes de Cajamarca (ALAC), Asociación Unacem, la Fundación Interamericana (IAF) y la Fundación Pantaleón. La APPD buscaba la mejora de la situación socioeconómica y la calidad de vida de las Organizaciones de Base (en adelante, OdB) productivas a través del desarrollo de capacidades, el aumento de sus ingresos y la creación o consolidación de puestos de trabajo dentro de estas organizaciones.

La alianza operó bajo la creación de un Fondo de Inversión para el Desarrollo (FID) que se concibió como un fondo concursable no reembolsable para co-financiar proyectos productivos y de generación de ingresos de OdB productivas de las zonas menos favorecidas del ámbito urbano y rural. El objetivo de SUMA fue fortalecer la cultura emprendedora y desarrollar capacidades de gestión empresarial.

Para ello, SUMA diseñó y desarrolló una metodología de fondo concursable que fue testada y adaptada tras la experiencia de más de nueve concursos. Complementariamente, desarrolló una metodología de asistencia técnica y acompañamiento continuo a las OdB ganadoras en tres componentes: fortalecimiento organizacional, productivo y comercial.

Con el FID se realizaron nueve convocatorias de concursos en Perú —tres en Lima y cuatro en Cajamarca— y dos en Guatemala, con los que se financió un total de 52 proyectos productivos de OdB de los departamentos de Lima Metropolitana (conos sur, norte y este), las provincias de Cajamarca y Celendín en el departamento de Cajamarca, y del departamento de Quiché en Guatemala.

Las singularidades de este fondo radicaban en ser un fondo abierto, que apoyaba a OdB formalizadas o en proceso de formalización, y favorecía el empoderamiento y desarrollo de capacidades a través del trabajo directo de SUMA con las OdB. El FID promovía la participación y aportación de las OdB a su propio desarrollo y la creación de las Alianzas Público-Privadas de las OdB con otros actores locales.

A su vez, generó metodologías y herramientas innovadoras para la ejecución de las fases diferenciadas para la presentación de formularios y la visita de campo para la aprobación final de los proyectos, el desarrollo de líneas de base para favorecer el seguimiento de resultados o las etapas de reajustes para conseguir la máxima sostenibilidad de los mismos, entre otros.

La apuesta de SUMA fue fortalecer institucionalmente a las OdB mejorando sus valores democráticos, transparencia, rendición de cuentas y participación de todos los miembros de la organización. Para ello, SUMA tomó como partida la metodología de Desarrollo de Base de RedEAmérica adaptándola a las realidades rurales y urbanas de las OdB productivas de Perú.

Asimismo, partiendo de la realización de estudios de mercado, se definieron estrategias de mejora de la productividad y competitividad de cada OdB apoyando la diversificación de productos, consiguiendo así incrementos en el nivel de producción, mejorando su gestión y acceso a mercados.

Entre algunos componentes destacados de la metodología de fortalecimiento organizacional se encuentra la participación de las OdB en el diseño, ejecución, gestión de fondos y seguimiento técnico-financiero de sus proyectos; el papel del facilitador que brindó un acompañamiento continuo clave para el empoderamiento y desarrollo de capacidades; el itinerario formativo que les brindó apoyos en aspectos de fortalecimiento organizacional, productivo y comercial y el enfoque de Desarrollo de Base, entre otros.

Las OdB fueron las protagonistas de su propio desarrollo y definieron colectivamente sus necesidades, diseñaron su proyecto con ayuda de SUMA y llevaron a cabo una ejecución directa y una gestión del presupuesto y rendición de cuentas. Con ello se consiguió fortalecer organizacionalmente a estas OdB, las cuales generaron alianzas y consiguieron resultados a nivel institucional y de su actividad económica asociativa.



# Introducción

En contextos de pobreza, existen emprendedores y pequeños productores que realizan actividades productivas de bienes o servicios para generar sus propios ingresos y mejorar su calidad de vida. Muchos de estos microempresarios viven en situación de pobreza y están excluidos del ámbito formal de la competitividad empresarial y la distribución comercial, siendo ésta una de las causas que condicionan su continuidad en dicha situación.

Una de las estrategias para mejorar la competitividad de sus emprendimientos es la asociatividad que les permite acceder a productos y servicios en mejores condiciones y mejorar su poder de negociación gracias a los volúmenes y economías de escala generados. Sin embargo, siguen siendo muchas las dificultades y barreras a las que se enfrentan estas organizaciones de base conformadas por microempresarios y pequeños productores y que dificultan su posibilidad de incrementar sus ingresos. Algunas de ellas son: la falta de recursos, infraestructura, equipos, maquinaria y capital de trabajo, poco acceso a información, escaso valor añadido de sus productos o servicios, bajo poder de negociación y limitadas habilidades de gestión, restricción de acceso a servicios financieros o de desarrollo empresarial, entre otros. Todo ello limita su capacidad productiva-comercial y su acceso al mercado.

El apoyo a Organizaciones de Base formadas por personas de escasos recursos es una estrategia común del apoyo a las comunidades de escasos recursos en zonas de pobreza. En el marco del Proyecto SUMA, los socios de la alianza optaron por una metodología de Fondo concursable (Fondo de Inversión para el Desarrollo, FID) y un programa de fortalecimiento y acompañamiento continuo en los componentes de fortalecimiento organizacional, productivo y comercial.

El primer capítulo presenta el enfoque de Desarrollo de Base desarrollado originariamente por RedEAmérica, que persigue cambios en comunidades desfavorecidas producidos por iniciativas participativas diseñadas y desarrolladas por las Organizaciones de Base. Igualmente, se presentan los principios que diferencian a una intervención que sigue este enfoque, frente a un enfoque asistencialista y sus ámbitos de actuación a nivel micro, meso y macro.

A continuación se enmarca la publicación dentro del Proyecto SUMA en el cual se ha desarrollado, transmitiendo sus principales objetivos, su estrategia operativa y su desarrollo en cuanto a convocatorias de fondos concursables desarrollados así como número y tipo de OdB apoyadas. Se incluyen los actores y roles que se han llevado a cabo la operativa del proyecto.

Seguidamente, se profundiza en la metodología de fortalecimiento de las OdB, comenzando, en primer lugar, por contextualizar la situación socioeconómica de las OdB y sus peculiaridades en los diferentes ámbitos geográficos a los que pertenecían: los contextos rural y urbano de Perú y Guatemala. A continuación, se presenta la estrategia de desarrollo de SUMA así como su enfoque de intervención en cuanto a la estrategia desarrollada para conseguir una OdB más fortalecida y proyectos económicos viables que redunden en mayores ingresos para las familias y una mejor calidad de vida.

Más adelante, se presenta las características y singularidades del FID, antes de comenzar a detallar las diferentes etapas, actividades, y aspectos claves del concurso, y compartir también las recomendaciones y herramientas diseñadas y aplicadas, con ánimo de facilitar la replicabilidad en futuras intervenciones.

El Capítulo 2.5. *Programa de fortalecimiento y acompañamiento* continuo describe los principales enfoques y objetivos que perseguía el programa y detalla los principales ejes de fortalecimiento, así como las metodologías, herramientas y acciones de capacitación llevadas a cabo para conseguir un fortalecimiento organizacional, productivo y comercial.



El capítulo 3 comparte los resultados que se han obtenido con el proyecto SUMA a nivel cualitativo y cuantitativo en cuanto al aumento de ventas, la creación o consolidación de puestos de trabajo, y el incremento de ingresos a nivel colectivo y familiar. Asimismo se presentan los resultados por cada uno de los tres componentes, resaltando también impactos positivos a nivel personal destacados por los miembros de las OdB.

Finalmente, la publicación concluye con las principales conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones de mejora para otros actores que quieran replicar un Fondo concursable o un programa de fortalecimiento de OdB de tejidos desfavorecidos.

Para la elaboración de la presente publicación se llevó a cabo un proceso de sistematización que ha contemplado el estudio de la documentación del proyecto, el desarrollo de entrevistas y cuestionarios a todos los actores clave —directos e indirectos— del proyecto SUMA, así como dinámicas de levantamiento de experiencias y aprendizajes de las Organizaciones de Base participantes.

SUMA comparte su conocimiento con otras organizaciones similares, instituciones de apoyo, gobiernos locales, y el resto de actores de la Cooperación Internacional con ánimo de mejorar el impacto y la sostenibilidad en intervenciones de fortalecimiento y apoyo a organizaciones de los tejidos económicos menos favorecidos de la sociedad.

# CAPÍTULO 1

## El Desarrollo de Base





## CAPÍTULO 1. EL DESARROLLO DE BASE

Muchas intervenciones y proyectos de desarrollo que han apoyado a organizaciones formadas por personas de escasos recursos en su lucha de superación de la pobreza han fracasado al terminarse la duración y financiación de dichos proyectos. Son varias las razones por las que no se ha logrado una sostenibilidad de los resultados en el tiempo. Al no existir una articulación sólida y visión común dentro de la organización, unas capacidades mínimas de sus miembros y una viabilidad económica de su proyecto asociativo, no se ha podido conseguir dotar de sostenibilidad al trabajo ya avanzado y las organizaciones no han podido o no han sabido continuar de forma autónoma sus iniciativas económicas ni acceder a otras fuentes de financiación y apoyo hasta conseguir su sostenibilidad. En muchos casos, dicho dinero se ha infrutilizado y, en el peor de ellos, ha tenido un impacto negativo entre esta población causando frustración, fracaso, o mayor pobreza.

Para lograr desarrollo a nivel local es necesario contar con unas capacidades sólidas, un capital social y una participación ciudadana. Sin embargo, en muchas zonas en contextos de pobreza, es relativamente común encontrar una sociedad civil desarticulada y débil con falta de oportunidades a diferentes niveles y desconocedora de sus derechos, lo cual reduce su capacidad de participar en la vida pública.

La condición de pobreza es muy compleja e integral y constituye un reto considerablemente difícil de superar. Para ello, el asociacionismo y la cohesión social de personas de escasos recursos y la creación de organizaciones de la sociedad civil son factores clave para lograr su desarrollo. Es necesario que las personas de las comunidades que se ven afectadas por la pobreza unan sus recursos y capacidades para lograr tener voz, participación y poder en la toma de decisiones que afectan a su desarrollo.

**“El problema de la injusticia social no solo es la mala distribución de ingresos o la riqueza, sino también la mala distribución del poder”**

En países donde se está experimentando un crecimiento significativo a nivel macroeconómico pero que existen aún grandes desigualdades de reparto de riquezas entre sus ciudadanos, se hace aún más evidente y necesario orientar esfuerzos para crear una ciudadanía participativa y una sociedad civil fortalecida con el objetivo de lograr un reparto más equitativo de la riqueza de sus países y alcanzar justicia y equidad en términos sociales y económicos entre sus habitantes.

En esta línea, el enfoque de **desarrollo desde las bases** parte del supuesto de que la pobreza no es sólo la carencia de ingresos, bienes y servicios para vivir una vida digna sino también la falta de oportunidades, voz y poder para decidir la vida que se quiere vivir<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> 'El fortalecimiento de capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: la experiencia de RedEAmérica', R. Villar, CECOD, Madrid (2009).

Según la Fundación Interamericana (IAF), el Desarrollo de Base se define como un cambio en la comunidad producido por **iniciativas de autoayuda participativas**. La Red Interamericana de Fundaciones y Acciones Empresariales para el Desarrollo de Base, RedEAmérica <sup>2</sup>, pionera en este enfoque, indica que el objetivo que hay detrás del Desarrollo de Base es fortalecer capacidades para que una organización pueda:

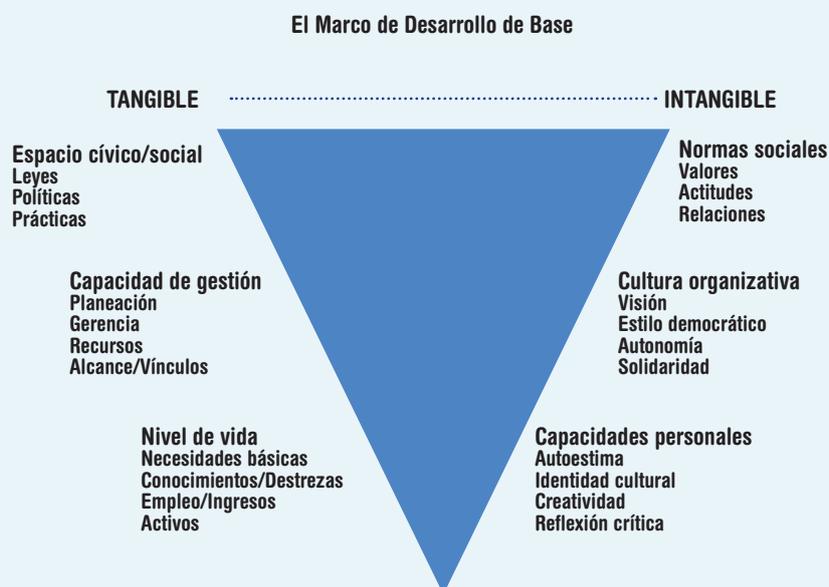
- Autoconvocarse
- Definir colectivamente sus necesidades
- Identificar alternativas de acción más viables para la superación de sus problemas
- Formular y ejecutar proyectos y programas
- Evaluar sus logros y dificultades

Fuente: Villar, 2009

El Desarrollo de Base parte de que los miembros de una organización lleven a cabo el diseño y la ejecución de sus proyectos para lograr resultados sostenibles en el largo plazo. Esta forma de trabajar con el beneficiario, considerándolo socio y protagonista de su propio desarrollo, y de encontrar soluciones a nivel comunitario o local, es lo que diferencia al desarrollo del desarrollo de base.

La premisa que impulsa la integración de este enfoque en los programas de desarrollo socioeconómico es que produce resultados -tangibles e intangibles- en los siguientes tres niveles: personal y familiar, organizacional y social.

GRÁFICO 1. EL MARCO DEL DESARROLLO DE BASE

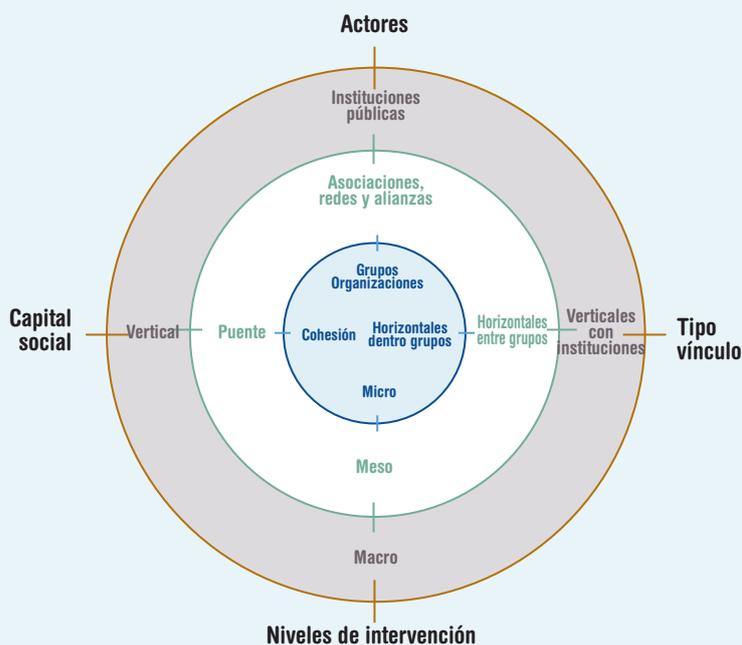


Fuente: Fundación Interamericana

<sup>2</sup> Red temática que nace en 2002 con el apoyo de Fundación Interamericana (IAF) y que agrupa a 70 organizaciones de origen empresarial que hacen inversión social privada en 11 países de América Latina.

En el marco del trabajo en Desarrollo de Base, existen diferentes niveles de intervención y actores con los que establecer alianzas con el objetivo de que las OdB se inserten positivamente dentro de los planes y políticas de desarrollo en los diferentes niveles. Como se muestra en el Gráfico 2. Actores y niveles de intervención en Desarrollo de Base, el enfoque se trabaja a nivel micro (dentro de las Organizaciones de Base, en adelante OdB), meso (entre OdB con otras organizaciones) y macro (de OdB actuando con otras organizaciones y los gobiernos locales en el espacio público de forma complementaria). El objetivo es generar capacidades para que las OdB puedan avanzar en su desarrollo organizacional interno y en relación con otros actores (escalar del nivel micro, meso y macro), así como incidir en los asuntos públicos de sus comunidades de manera que se garantice la acción colectiva.

GRÁFICO 2. ACTORES Y NIVELES DE INTERVENCIÓN EN DESARROLLO DE BASE



Fuente: RedEAmérica, 2013

Se consideran Organizaciones de Base (en adelante OdB) aquellas organizaciones de carácter social o político que más cercanas están a la comunidad donde se ubican y a la que sirven. El término se utiliza para identificar la forma de organización más básica que existe, y éstas suelen estar apoyadas por otras organizaciones mayores, de segundo piso<sup>3</sup> u Organizaciones No Gubernamentales (en adelante, ONG).

Según la definición del Proyecto SUMA, "las OdB se caracterizan por ser asociaciones de naturaleza civil cuyo objetivo es promover el desarrollo humano y económico de sus integrantes y el bienestar de sus familias, así como de la comunidad en la que viven y actúan, especialmente de los grupos con menores oportunidades. Se rigen por normas internas democráticamente, formuladas y aprobadas, con capacidad de autoconvocarse, de identificar y coordinar acciones para dar solución a sus problemas" (Bases tercer concurso Proyecto SUMA).

3 Se considera de segundo piso a una organización conformada por organizaciones.

En este sentido, la comunidad se entiende no como un lugar o una suma rígida de las personas o grupos que la componen, sino como un sistema dinámico de relaciones e interacciones internas. Según Ramón Daubón, la comunidad “no es ni lineal ni estática, sino que está siempre en movimiento, ya que cualquier cambio en esas relaciones alterará las prioridades y consecuentemente las decisiones en ellas basadas”<sup>4</sup>. Es importante tener en cuenta que el cambio comunitario no es sólo el cambio de circunstancias, sino un cambio en las interrelaciones de los miembros de las OdB. La comunidad cambia cuando cambian sus normas de relacionarse o los principios organizacionales que rigen las dinámicas de sus relaciones, es decir su “política comunitaria”.

El Desarrollo de Base supone un cambio de paradigma y requiere de un marco de trabajo apropiado, ya que muchos proyectos de la cooperación internacional siguen apoyando la financiación de bienes y suministros para las comunidades de escasos recursos. Como se muestra gráficamente en la Tabla 1. Desarrollo de Base versus asistencialismo, el Desarrollo de Base apuesta por fortalecer a las organizaciones partiendo y potenciando los recursos y habilidades de sus miembros como estrategia de sostenibilidad, de desarrollo de capacidades y de promoción de la democracia.

**TABLA 1. DESARROLLO DE BASE VERSUS ASISTENCIALISMO**

Asistencialismo	Desarrollo de Base
Satisface necesidades	Genera capacidades
Da de lo que falta	Empodera a partir de lo que se tiene
Promueve pasividad	Fortalece organizaciones
Demanda ayuda	Propone proyectos colectivos
Promueve paternalismo	Genera corresponsabilidad
Crea dependencia	Promueve sostenibilidad
Limita escala de acción	Permite expansión
Mantiene status quo	Genera ciudadanía y capital social
Limita participación	Promueve democracia

Fuente: RedEAmérica, 2013

4 'El fortalecimiento institucional de la sociedad civil: principal desafío de la cooperación internacional'; R.E. Daubón, CECOD, Madrid (2008).

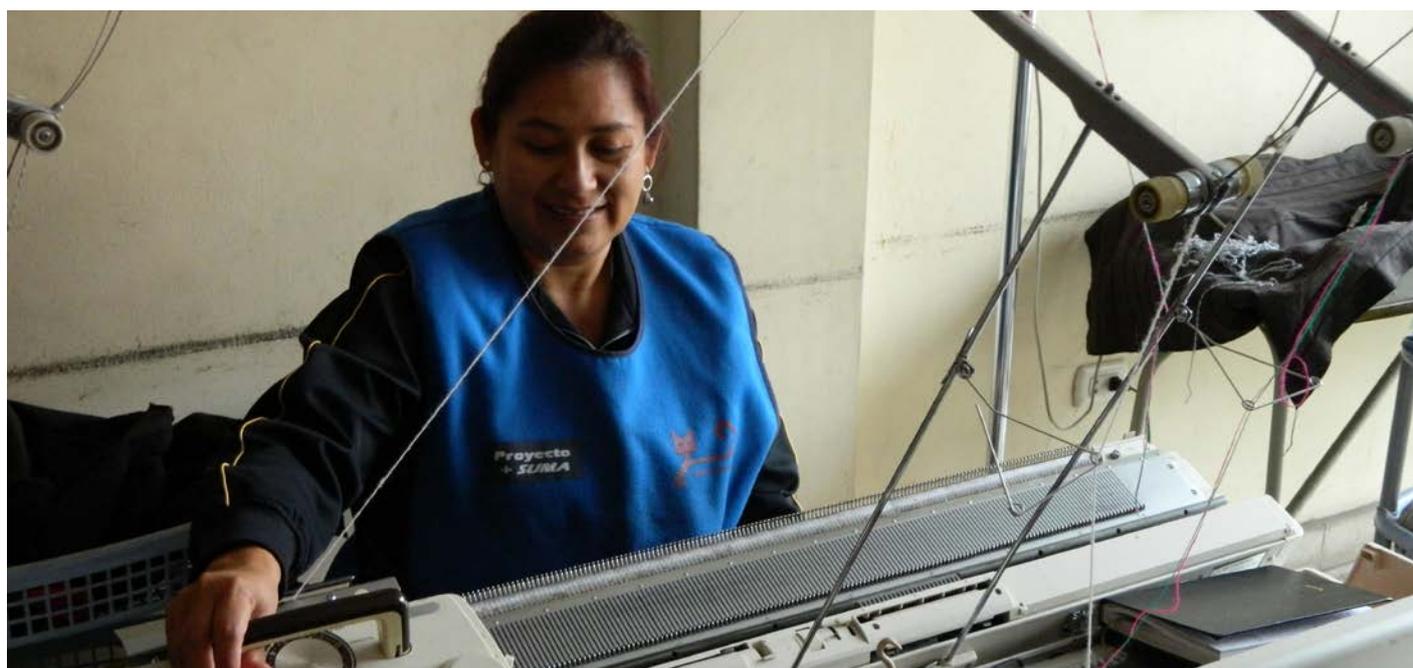
Teniendo en cuenta la definición y los niveles de intervención, se considera que una acción sigue la perspectiva de Desarrollo de Base si cumple los siguientes seis principios:

**GRÁFICO 3. PRINCIPIOS DEL DESARROLLO DE BASE**

<p><b>1. Autonomía</b></p>	<p>Apoya, promueve, acompaña y financia el desarrollo de proyectos colectivos elaborados por la comunidad a través de sus OdB, potenciando el pensamiento y acción propia de estas organizaciones, a través del diseño, ejecución y evaluación de sus proyectos.</p>
<p><b>2. Capacidades colectivas</b></p>	<p>Promueve el fortalecimiento de las capacidades colectivas de las comunidades y de sus organizaciones, resaltando el liderazgo individual y colectivo. También promueve el desarrollo de conocimientos y habilidades comunitarias para trabajar en colaboración con otras OdB.</p>
<p><b>3. Participación</b></p>	<p>Promueve el diálogo y el acceso a información y decisiones democráticas dentro y fuera de la OdB.</p>
<p><b>4. Procesos autosustentables</b></p>	<p>Se orienta a que el control de los proyectos esté en manos de las OdB dependiendo más de factores endógenos que exógenos con el objetivo de que consigan un sostenibilidad económica y socio-política.</p>
<p><b>5. Corresponsabilidad</b></p>	<p>Promueve la <i>corresponsabilidad</i> entre los diferentes actores vinculados a los proyectos, siendo lo colectivo asunto de todos (no sólo de la OdB). Se promueve pensar, decidir y colaborar con otros y establecer procesos de diálogo y de creación de alianzas con otros actores públicos y privados.</p>
<p><b>6. Inclusión</b></p>	<p>Promueve la igualdad de oportunidades dentro y fuera del proceso organizativo y expandir la participación de los ciudadanos de bajos recursos en la vida pública a partir del encadenamiento de intervenciones a nivel micro, meso y macro.</p>

Fuente: elaboración propia basada en Villar, 2008 y RedEAmérica, 2013

El Desarrollo de Base se consigue a lo largo del diseño, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo dirigidos por las OdB. El Proyecto SUMA ha sido una experiencia práctica del enfoque de Desarrollo de Base aplicado a proyectos productivos en Perú y Guatemala.





# CAPÍTULO 2

## El Proyecto SUMA





## CAPÍTULO 2. EL PROYECTO SUMA

El Proyecto SUMA surge en 2007 gracias a una Alianza Público-Privada para el Desarrollo (en adelante, APPD) entre Fundación CODESPA, la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), la Fundación Interamericana (IAF), y fundaciones empresariales de América Latina como la Asociación Unacem y Asociación Andes de Cajamarca (ALAC) en Perú y Fundación Pantaleón en Guatemala <sup>5</sup>.

La APPD permite la unión de recursos a fin de lograr un mayor apoyo, y en mejores condiciones, a un número mayor de OdB. Sin embargo, la APPD no sólo aporta mayores recursos financieros, sino que también beneficios en términos de recursos humanos y de conocimientos. El sector privado es un importante agente de desarrollo económico y social que puede hacer grandes aportaciones en los proyectos, con recursos financieros, compartiendo su conocimiento y experiencia a través de asistencias técnicas, voluntariado corporativo, entre otros. Esto, sumado al conocimiento social de la ONG sobre las personas en la base de la pirámide y su *expertise* en la gestión y monitoreo de proyectos de desarrollo en contextos de pobreza, hacen de las APPD una herramienta eficaz para el desarrollo sostenible.

Por último, y no por ello menos importante, el papel del sector público abarca aspectos como el de favorecer el acceso a unos servicios básicos para los ciudadanos, proporcionar estabilidad, legitimidad y garantía para la sostenibilidad de iniciativas de desarrollo, y promover un marco regulatorio apropiado para la inversión en comunidades menos desfavorecidas.

Con una duración de cinco años, la razón de ser de la APPD SUMA residía en la voluntad de aunar esfuerzos entre el sector público español, la cooperación al desarrollo y el sector privado local, para contribuir a dinamizar el tejido económico en la base de la pirámide, generar mecanismos de inclusión social y mejorar las oportunidades de empleo y generación de ingresos en comunidades vulnerables de Perú. El reto fue lograr que esta unión de esfuerzos materializada en esta alianza, redundara en un apoyo más eficaz y unos resultados más sostenibles en los impactos logrados en las Organizaciones de Base apoyadas.

El objetivo del Proyecto SUMA fue la mejora de la situación socioeconómica y la calidad de vida de los miembros de las OdB, a través del desarrollo de capacidades de su empresariado social, el aumento de sus ingresos por las actividades productivas y la creación o consolidación de puestos de trabajo dentro de estas organizaciones, conformadas por personas de escasos recursos de los tejidos menos favorecidos de la sociedad.

---

<sup>5</sup> La presente publicación sólo recoge la información y resultados de la implementación en Perú, donde se ha apoyado a 41 OdB. Contando con la acción de Guatemala, SUMA ha impulsado un total de 52 OdB.

A nivel operativo, la estrategia de la APPD fue crear un Fondo de Inversión para el Desarrollo (en adelante, FID) constituido por aportes públicos y privados. El FID era un fondo no reembolsable orientado básicamente a cofinanciar proyectos productivos y de generación de ingresos diseñados y ejecutados por las OdB, así como a apoyar acciones de fortalecimiento y asistencias técnicas a las mismas.

El FID se gestionó como un fondo concursable y, para ello, el proyecto SUMA diseñó y desarrolló una metodología de convocatoria de concurso público de proyectos dirigido a organizaciones de la base de la pirámide del ámbito rural y urbano.

Como se muestra en la Tabla 2. *Fondo de Inversión para el Desarrollo FID* y Tabla 3. *Número de OdB apoyadas por concurso SUMA, durante el proyecto SUMA* se realizaron nueve concursos. En Perú se desarrollaron siete -tres en Lima y cuatro en Cajamarca-, con los que se financió un total de 41 proyectos de OdB de los departamentos de Lima Metropolitana (conos sur, norte y este) y las provincias de Cajamarca y Celendín en el departamento de Cajamarca. En Guatemala se realizaron los otros dos a través de los cuales se financiaron 11 proyectos. SUMA llegó así a financiar un total de 52 proyectos productivos de OdB.

**TABLA 2. FONDO DE INVERSIÓN PARA EL DESARROLLO - FID**

**PERÚ**

Expresado en Soles

	1º FID		2º FID		3º FID		4º FID		TOTAL	
	SUMA	ODB	SUMA	ODB	SUMA	ODB	SUMA	ODB	SUMA	ODB
<b>Lima</b>	627.138	188.120	395.039	104.362	269.349	74.535	0	0	1.291.526	367.017
<b>Cajamarca</b>	452.236	270.900	520.774	143.968	544.945	172.613	277.600	102.756	1.795.555	690.237
	1.079.374	459.021	915.813	248.330	814.294	247.148	277.600	102.756	3.087.081	1.057.254

Expresado en Euros

<b>Lima</b>	184.225	55.261	116.045	30.657	79.123	21.895	0	0	379.392	107.813
<b>Cajamarca</b>	132.847	79.578	152.980	42.291	160.080	50.706	81.546	30.185	527.453	202.760
	317.071	134.840	269.024	72.948	239.203	72.601	81.546	30.185	906.845	310.574

TC Soles/Euros 3,4042

**GUATEMALA**

Expresado en Quetzales

	1º FID		2º FID		TOTAL	
	SUMA	ODB	SUMA	ODB	SUMA	ODB
<b>Guatemala Q.</b>	1.379.407	531.852	1.095.655	425.360	2.475.061	957.212

Expresado en Euros

<b>Guatemala Q.</b>	126.455	48.757	100.442	38.994	226.897	87.751
---------------------	---------	--------	---------	--------	---------	--------

TC Soles/Euros 10,9083

Fuente: Informe final Proyecto SUMA, 2013

TABLA 3. NÚMERO DE ODB APOYADAS POR CONCURSO SUMA

Localidad	Concursos				Total
	1º FID	2º FID	3º FID	4º FID	
Lima	6	6	5	NA	17
Cajamarca	4	8	8	4	24
<b>TOTAL PERÚ</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>41</b>
Guatemala	5	6			
<b>TOTAL SUMA</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>52</b>

Fuente: Informe final Proyecto SUMA, 2013

Si bien a distintos niveles, en ambas regiones la situación en la que se encontraban dichas organizaciones se caracterizaba por la falta de recursos, deficientes infraestructuras, equipos y capital de trabajo; lo que limitaba su capacidad productiva-comercial y su acceso al mercado. A su vez, carecían de capacidades para llevar a cabo una adecuada gestión, planificación y transparencia en su actividad productiva.

Para ello, las OdB ganadoras del concurso recibieron cofinanciación y apoyo continuo para llevar a cabo su proyecto productivo, el cuál fue gestionado en su totalidad —técnica y financieramente— por ellas, con el acompañamiento de un facilitador. También recibieron un acompañamiento continuo en aspectos organizacionales y de buen gobierno, así como asistencia técnica para mejorar su producción y comercialización. Para lograr el fortalecimiento de las OdB, y a través del FID, se promovió su formalización, la mejora de su gobernabilidad y transparencia, y el trabajo en alianzas tanto a nivel horizontal como vertical con otros actores. Además, se fortaleció la cultura emprendedora y se desarrollaron capacidades de gestión empresarial.

**“El Proyecto SUMA ha generado más trabajo para las OdB y mejorado la economía de cada socia”.**  
Asociación Los Rosales La Esperanza.

Asimismo, se definieron estrategias de mejora de la productividad y competitividad de cada OdB apoyando la diversificación de productos adaptados a la demanda, consiguiendo incrementos del nivel de producción y un mejor acceso a mercados.

Finalmente, SUMA fomentó la participación socio-organizativa, igualdad de oportunidades y el empoderamiento de la mujer y de otros grupos excluidos.

SUMA contribuyó a fortalecer a estas OdB y generar alianzas para la ejecución de sus proyectos, consiguiendo resultados a nivel institucional y de su actividad económica asociativa. En el marco de SUMA se han concretado alianzas locales con ONG y gobiernos locales, quienes han colaborado en la formulación de los proyectos y en el desarrollo de actividades. A su vez, en algunos casos se ha contado con apoyo de estas organizaciones, que han valorizado su apoyo profesional a favor del éxito del proyecto productivo de la OdB.

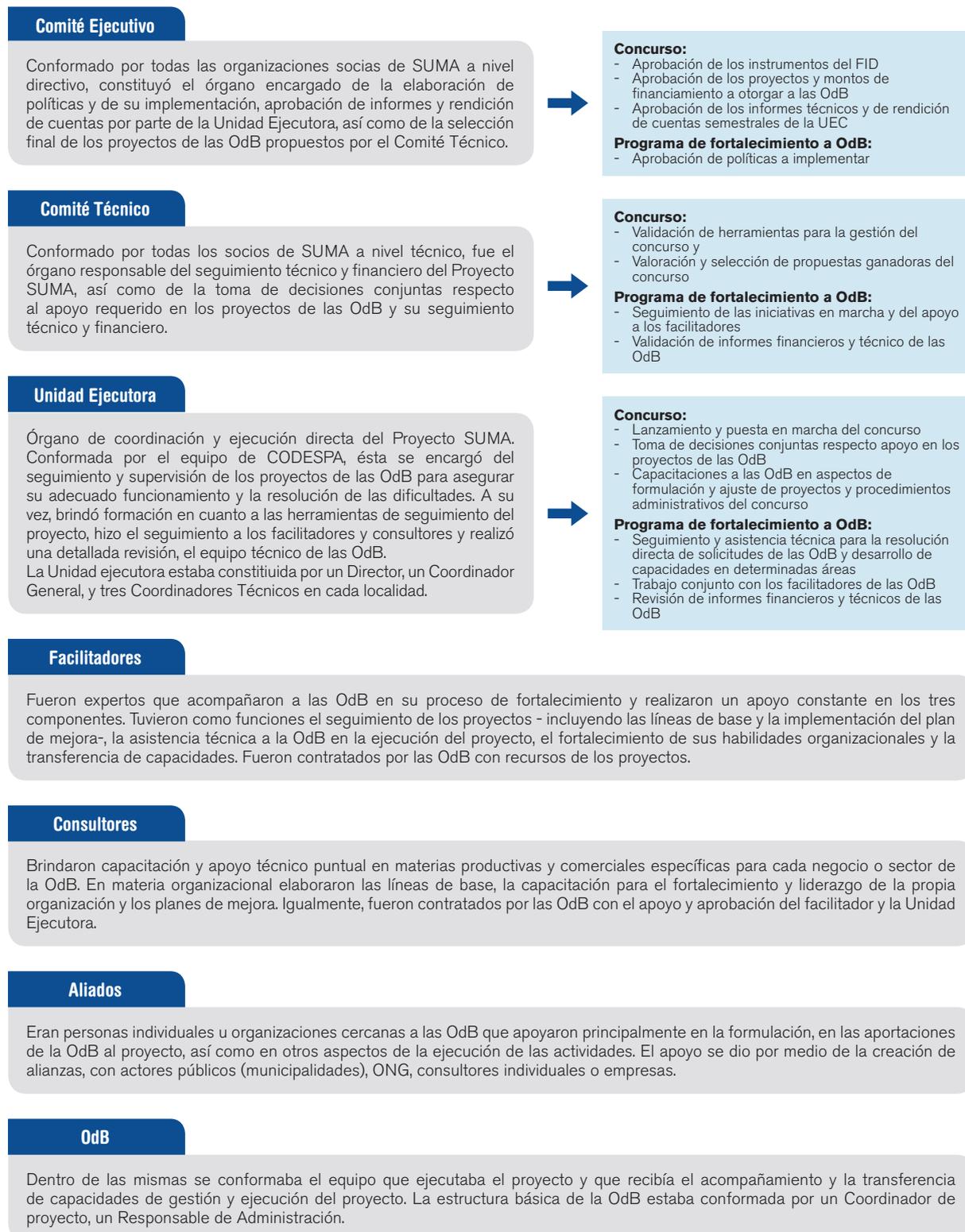
## ACTORES Y ROLES DEL PROYECTO SUMA

Los actores que tuvieron un rol preponderante para llevar a cabo el proyecto SUMA fueron:

GRÁFICO 4. ACTORES DE SUMA



A continuación se indica el papel de cada uno de los actores en los concursos y en el programa de fortalecimiento y acompañamiento continuo.





# CAPÍTULO 3

## Estrategia de fortalecimiento de OdB





## CAPÍTULO 3. ESTRATEGIA DE FORTALECIMIENTO DE OdB

### 3.1. CONTEXTO

Las características socioeconómicas de las OdB apoyadas por el Proyecto SUMA y su problemática eran diversas en función del contexto al que pertenecieran. En el ámbito rural de Cajamarca y Guatemala, las personas que conformaban las OdB apoyadas pertenecían a los estratos socioeconómicos D y E<sup>6</sup>, tenían un promedio de cinco miembros por familia, con altos niveles de analfabetismo y falta de acceso a servicios básicos. SUMA apoyó a asociaciones de campesinos, asociaciones agro-industriales y grupos comunitarios o étnicos, principalmente de los sectores de la agricultura, ganadería (derivados lácteos) y crianza de animales menores.

En las periferias urbanas de Lima, el nivel socioeconómico de los miembros de las OdB fue más elevado, proviniendo de los sectores C y D y teniendo un promedio de cuatro miembros por familia, con un nivel educativo y de acceso a servicios superior. Los sectores productivos que apoyó SUMA fueron la artesanía, manufactura y servicios, conformados por asociaciones empresariales sectoriales o distritales.

Las OdB apoyadas por SUMA eran débiles a diferentes niveles, al ser muchas de reciente creación y/o con escasa experiencia de trabajo conjunto en sus labores productiva y comercial.

Algunas tenían experiencia previa de trabajo con otras entidades privadas o instituciones locales que les habían apoyado o promovido su conformación, y en la mayoría de los casos no habían recibido un apoyo significativo por parte del Estado.

Con ello, se definió una estrategia de fortalecimiento de OdB que buscaba que éstas prosperasen como organizaciones empresariales tanto en la gestión como en su proyecto productivo.

---

<sup>6</sup> Según las cifras oficiales de la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) en 2011 sobre el nivel socioeconómico de los hogares del Perú, el nivel C corresponde a la Clase Baja (1200 a 2000 soles), el nivel D corresponde a Clase Muy Baja (entre 800 y 1200 soles) y el nivel E a la clase Marginal (entre 400 y 800 soles).

### 3.2. ENFOQUE DE INTERVENCIÓN

El Enfoque del Proyecto SUMA se basó en que el fortalecimiento de las Organizaciones de Base era el pilar necesario para llevar a cabo de forma eficaz el proyecto productivo de forma asociativa. SUMA consideraba necesario que las OdB estuvieran fortalecidas y unidas como base necesaria para que los esfuerzos en mejorar la productividad y comercialización fueran sostenibles.

Para ello, utilizó y adaptó la metodología de Desarrollo de Base promovida por RedEAmérica, con la que se consolidaron las capacidades colectivas, el capital social, la ampliación de la democracia y la disminución de la pobreza.

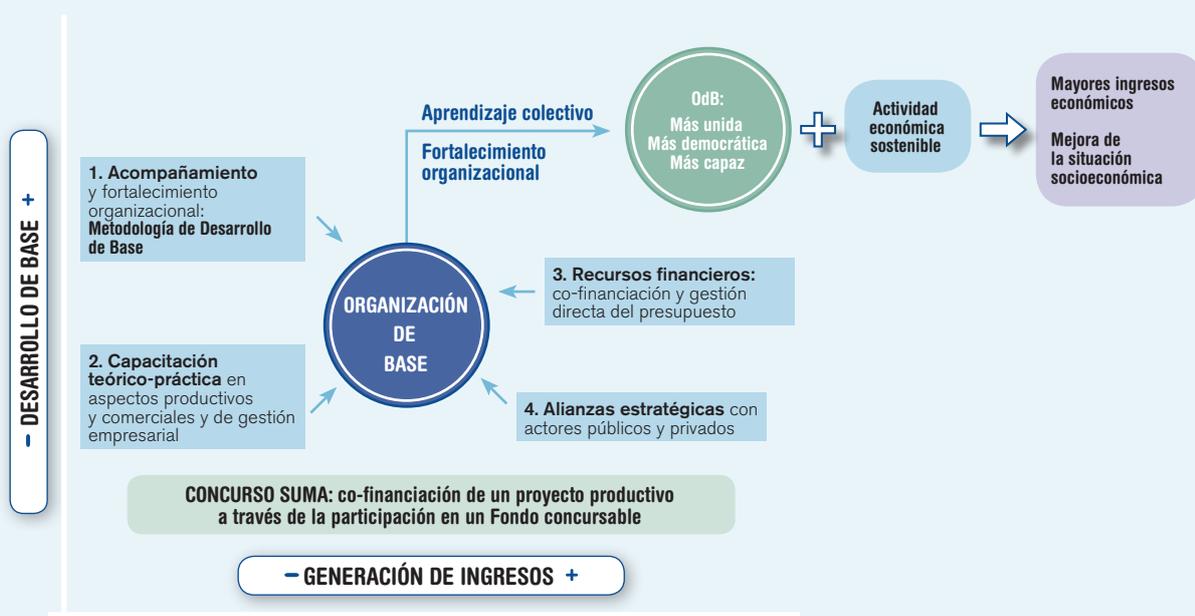
A su vez, la apuesta del FID de cofinanciar proyectos productivos radicaba en mejorar la competitividad de sus productos y servicios, así como mejorar su capacidad y condiciones de acceso a mercados de distribución comercial.

Con ello, la metodología de fortalecimiento de OdB del Proyecto SUMA se focalizó en dos ejes principales:

- **FID SUMA.** La mera participación en el FID y la cofinanciación de proyectos productivos diseñados y ejecutados directamente por las OdB constituyó un medio principal de desarrollo de competencias y de fortalecimiento de las OdB, como se verá en detalle a continuación.
- **Programa de fortalecimiento y acompañamiento continuo.** SUMA integraba un acompañamiento continuo, formación y asistencias técnicas a las OdB ganadoras del concurso en tres componentes: organizacional, productivo y comercial.

Como se muestra en el gráfico 5. *Estrategia de intervención del Proyecto SUMA*, la suma de dichas estrategias convertiría a las OdB en organizaciones más sólidas y preparadas para desarrollar su proyecto de forma asociativa y con un proyecto económico más consolidado y competitivo, que redundaría en unos mejores ingresos económicos de los socios tanto a nivel colectivo como familiar.

GRÁFICO 5. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO SUMA



Fuente: Elaboración propia basada en la presentación Los Andes de Cajamarca sobre Desarrollo de Base

A continuación en las secciones 3.3 *FID SUMA para el impulso de actividades productivas de OdB*, y 3.4. *Programa de fortalecimiento y acompañamiento continuo*, se detalla el conjunto de acciones desarrolladas en cada uno de estos dos ejes.

### 3.3. FID SUMA PARA EL IMPULSO DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE OdB

El FID consistía en un concurso abierto que tenía por objeto el cofinanciamiento de proyectos productivos generadores de ingresos y empleo, formulados y ejecutados por las OdB. Los objetivos del FID fueron:

- Promover el fortalecimiento organizacional e institucional de las OdB
- Desarrollar sinergias entre los distintos agentes sociales públicos y privados
- Promover la generación de empleo sostenible
- Mejorar los sistemas de producción y la competitividad
- Crear y desarrollar capacidades para el acceso a mercados locales e internacionales
- Crear condiciones y desarrollar capacidades para el acceso al crédito y capital

Fuente: bases del FID, 4º concurso

A través del FID, se financiaron un promedio aproximado de 12 proyectos por concurso, enmarcados en los planes de desarrollo a nivel regional y local, priorizándose los sectores de manufactura, artesanía y joyería, servicios, turismo y agricultura, ganadería y agroindustria.

El FID puso énfasis en proyectos productivos de generación de ingresos que persiguieran las siguientes estrategias:

- Competitividad empresarial
- Fortalecimiento de la gestión de empresas
- Estrategias sostenibles de desarrollo en el medio rural y/o urbano
- Fortalecimiento organizacional y empresarial de las OdB
- Fomento del espíritu emprendedor y del empleo
- Colaboración con municipalidades para el fomento de la participación ciudadana para la diversificación productiva.

#### La esencia del FID fue:

- Apoyar proyectos productivos y de generación de empleo
- Sensibilizar sobre la necesidad de que las OdB estuvieran formalmente constituidas y cumplieran con sus obligaciones legales y tributarias
- Conseguir un verdadero empoderamiento de las mismas a través del diseño y ejecución directa de su proyecto productivo, y del presupuesto
- Fomentar las Alianzas Público Privadas para el Desarrollo

**“Antes siempre añoraba trabajar. Ahora, con el proyecto SUMA, me he ido capacitando y adquiriendo conocimientos. Tenemos mayor asociatividad, sabemos leer balances, administrar... Hemos aprendido como socias y ahora tenemos que atender más encargos”.**

**CASA BETANIA**

## PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS

El FID se diseñó teniendo en cuenta una serie de elementos estructurales y delimitó las características y requisitos que las OdB participantes debían considerar:

- **Perfil ODB:** En el marco del Proyecto SUMA se fortaleció a OdB con enfoque productivo<sup>7</sup>: en su mayoría asociaciones y organizaciones de productores con actividades productivo-comerciales. A continuación se resumen los requisitos de selección para las OdB que apoyó el FID recogidas en el documento de las bases del concurso:
  - o **Formalización:** estar formalmente constituidas con personería jurídica e inscritas en los Registros Públicos. Las OdB debían sustentar su existencia con un acta de constitución y acreditar estar al día con las obligaciones tributarias y fiscales. En el caso de no estar formalizadas en el momento de la inscripción y en caso de ser seleccionadas, las OdB tenían la oportunidad de regularizarse antes de la firma de convenios de ejecución.
  - o **Experiencia:** tener experiencia previa como organización y haber desarrollado actividades productivas compartidas entre los socios, en un periodo mínimo de un año inmediato anterior a su postulación al concurso.
  - o **Participación:** demostrar que contaban con un mínimo de ocho socios activos que participarían directamente en el proyecto (en caso de que disminuyera durante la ejecución el número de personas acordado, esto podría ser una causa para el cierre anticipado del proyecto).
  - o **Aportación:** aportar como contrapartida un mínimo del 20% del monto total del proyecto propuesto, siendo el 80% restante financiando por el FID. Por lo menos la mitad de la aportación de la OdB debía ser en efectivo, el resto podía ser en especie y o aportes valorizados. Ambas aportaciones debían ser sustentadas durante la ejecución del proyecto.
  - o **Capacidad:** contar con capacidad para la ejecución del proyecto, experiencias anteriores de desarrollo productivo, registros de producción, etc.
- **Duración:** la duración de los proyectos debía ser de entre un año y hasta un máximo de 18 meses, y los montos financiados en la última convocatoria oscilarían entre los 50,000 nuevos soles y hasta un máximo de 94,500 nuevos soles (USD 28.000) por proyecto.
- **Fomento de las alianzas y el apoyo a las OdB:** las OdB podrían presentarse de forma individual o en alianza con otra OdB, agentes sociales públicos y privados (presentándose como máximo un proyecto por OdB).
- **Gestión fondos Concurso SUMA:** los fondos del financiamiento se transferirían directamente a las OdB —sin intermediarios—, quienes serían los responsables de su administración y justificación, no pudiendo transferir o delegar esta obligación a otra institución (inclusive en caso de alianza con instituciones públicas o privadas).
- **Presentación y evaluación de proyectos en dos fases:** el proceso de presentación del proyecto se hacía en dos fases con dos solicitudes de información diferentes. La primera de ellas estaba especialmente enfocada al perfil de la OdB y a su perfil de proyecto, mientras que la segunda entraba en profundidad en los aspectos relativos al detalle, resultados, viabilidad económica y sostenibilidad de su proyecto productivo. Asimismo, el proceso de selección de proyectos se dividía en dos fases e incorporaba una visita de campo, además de una sustentación del proyecto por parte de las OdB que era crucial para el éxito de la selección. El Comité Evaluador estaba conformado por tres miembros: un representante de CODESPA, otro de la asociación o fundación empresarial y un consultor externo.

<sup>7</sup> El término 'Organizaciones de Base con enfoque productivo' hace referencia a un grupo de personas organizadas en torno a objetivos comunes y que compartían la misma visión y misión en el marco de la actividad económica que realizan, dentro de un ámbito territorial específico.

## ETAPAS DEL CONCURSO

A continuación se detallan todas las diferentes actividades, subactividades e hitos más importantes desarrollados por el FID para el diseño y desarrollo de los concursos a través de las diferentes convocatorias. A su vez, se comparten los elementos clave, recomendaciones y las herramientas que se generaron y utilizaron con ánimo de facilitar su replicabilidad.

**TABLA 4. ETAPAS DEL FID**

Duración total del concurso: 34 a 36 semanas

<b>Etapa 1: Lanzamiento y selección de proyectos</b>	
<b>Fase 0. Lanzamiento</b>	<b>4 semanas</b>
<b>1. Elaboración de bases</b> <b>2. Lanzamiento y difusión de la convocatoria</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de materiales de difusión</li> <li>• Estrategia de comunicación y difusión externa</li> <li>• Lanzamiento oficial del concurso</li> </ul>	
<b>Fase 1. Formulación de perfiles y pre selección de ODB</b>	<b>13 a 16 semanas</b>
<b>1.1 Formulación y recepción de perfiles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talleres informativos</li> <li>• Etapa de consultas</li> <li>• Presentación de perfiles</li> </ul>	
<b>1.2. Evaluación y selección de perfiles</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pre selección de perfiles (primer filtro: administrativo)</li> <li>• Evaluación de gabinete y visitas de campo</li> <li>• Pre selección de perfiles (segundo filtro: proyectos)</li> </ul>	
<b>Fase 2: Formulación y selección de finalistas</b>	<b>6 a 7 semanas</b>
<b>2.1. Formulación y recepción de proyectos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taller de formulación de proyectos</li> <li>• Etapa de consultas</li> <li>• Presentación de proyectos</li> </ul>	
<b>2.2. Evaluación y selección de proyectos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de proyectos</li> <li>• Sustentación de proyectos</li> <li>• Selección de OdB finalistas</li> </ul>	
<b>Fase 3. Líneas de base, reajuste y aprobación final</b>	<b>2 a 5 semanas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de líneas de base</li> <li>• Revisión, reajuste y aprobación final de OdB ganadoras</li> <li>• Acto público y formalización colaboración con la OdB</li> </ul>	
<b>Etapa 2: Ejecución y seguimiento de proyectos</b>	
<b>2.1. Formación inicial sobre el seguimiento técnico y financiero y el Desarrollo de Base</b>	<b>12 - 18 meses</b>
<b>2.2. Diagnóstico, ejecución y seguimiento</b>	
<b>2.3. Evaluación y cierre</b>	

## ETAPA 1. LANZAMIENTO Y SELECCIÓN DE PROYECTOS

### FASE 0. LANZAMIENTO

#### 1. Elaboración de bases

Las bases fueron desarrolladas por el equipo técnico de SUMA con el objetivo de contar con un material unificado en términos de formato, tiempos y requisitos, tanto para el contexto urbano como para el rural.

La elaboración de las bases se comenzó con un trabajo inicial principalmente por parte de la Unidad Ejecutora, que fue revisada posteriormente por el Comité Técnico y contó con la aprobación del Comité Ejecutivo previo a su lanzamiento.

Tras las experiencias de los concursos, las bases se han ido ajustando en función de cada OdB, de sus necesidades y del contexto, así como a mejorar la dinámica de los concursos<sup>8</sup>.

**Tras las experiencias de los concursos, las bases se han ido aterrizando y ajustando en función de cada OdB, de sus necesidades y del territorio.**

#### Herramientas:



- H. n° 1. Bases 3<sup>er</sup> concurso Lima
- H. n° 2. Bases 3<sup>er</sup> concurso Cajamarca

#### 2. Lanzamiento y difusión de la convocatoria

##### Elaboración de materiales de difusión

Se diseñó una imagen gráfica del concurso adecuada a las realidades locales de cada región para promover que las OdB se sintieran apeladas. Esta imagen se utilizó en cada convocatoria para favorecer igualmente que se reconociese el proyecto SUMA.

Como se aprecia en el listado de herramientas, se desarrollaron diferentes materiales de comunicación que sirvieron para lograr una amplia difusión de los concursos, tales como afiches, banners o *emailings* e invitaciones personalizadas a municipalidades y OdB, entre otros.

#### Herramientas:



- H. n° 3. Afiche Cajamarca
- H. n° 4. Afiche Lima
- H. n° 5. Banner Cajamarca
- H. n° 6. Mailing Lima
- H. n° 7. Mailing Cajamarca
- H. n° 8. Tríptico Lima y Cajamarca

<sup>8</sup> Después de la primera convocatoria se realizó un 'Taller de revisión de las bases' para la retroalimentación y revisión incluyendo las experiencias y, para las siguientes convocatorias, los cambios y la aprobación de las bases se realizaban directamente a nivel del Comité Técnico.

**Proyecto +SUMA**

# 3<sup>er</sup> concurso de PROYECTOS PRODUCTIVOS

PROMUEVE EL FORTALECIMIENTO DE TU ORGANIZACIÓN DE BASE · GENERA EMPLEOS SOSTENIBLES · MEJORA LOS INGRESOS DE TUS SOCIOS Y TU COMUNIDAD · DESARROLLA ALIANZAS ENTRE LOS DISTINTOS AGENTES SOCIALES PÚBLICOS Y PRIVADOS · MEJORA LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y LA COMPETITIVIDAD

**Dirigido a Organizaciones de Base:**  
Asociaciones de productores agrícolas y ganaderas, Asociaciones artesanales, entre otros.

**Ámbitos de Acción:**  
Provincias de Cajamarca y Celendin

**Duración de los proyectos:**  
12 meses

**Monto total por proyecto:**  
Desde \$/50,000 hasta \$/94,500  
(Financiamiento Suma: máximo 80%, aporte de la Odb: máximo 20%)

**Informes y entrega de bases**  
Fundación Codespa  
Jr. Dos de Mayo 935 - Int. 3, Cajamarca  
Telf.: 016-342631 / E-mail: micabanitas@codespa.org  
www.proyectosumadesarrollo.org / www.losandes.org.pe

**Proyecto +SUMA**

# 3<sup>er</sup> concurso de PROYECTOS PRODUCTIVOS

PROMUEVE EL FORTALECIMIENTO DE TU ORGANIZACIÓN DE BASE · GENERA EMPLEOS SOSTENIBLES · MEJORA LOS INGRESOS DE TUS SOCIOS Y TU COMUNIDAD · DESARROLLA ALIANZAS ENTRE LOS DISTINTOS AGENTES SOCIALES PÚBLICOS Y PRIVADOS · MEJORA LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y LA COMPETITIVIDAD

**Dirigido a Organizaciones de Base:**  
Asociaciones de productores, Asociaciones de MYPPES, Asociaciones Artesanales, entre otros.

**Ámbitos de Acción:** Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores, Villa El Salvador, Lurin y Pachacamac, Comas, Los Olivos, San Martín de Porres, Ate, San Juan de Lurigancho

**Duración de los proyectos:**  
12 meses

**Monto total por proyecto:**  
Desde \$/50,000 hasta \$/94,500  
(Financiamiento Suma: máximo 80%, aporte de la Odb: máximo 20%)

**Informes y entrega de bases (durante talleres informativos)**  
Fundación Codespa: Calle Francisco del Castillo 207 Dpto. A  
Lto. San Antonio, Miraflores  
Telf.: 444-0250 / E-mail: jgalvez@codespa.org  
Asociación Abocongo: Av. Abocongo N° 3020, Villa María del Triunfo  
Telf.: 293-1000 ó 933-1001 anexo 120  
www.proyectosumadesarrollo.org / www.asociacionabocongo.org

**Talleres Informativos**  
Del 01 al 23 de setiembre

**Recepción de Perfiles**  
Hasta el 14 de octubre

### Estrategia de comunicación y difusión externa

En primer lugar, la estrategia de comunicación contó principalmente con el apoyo de las municipalidades y de otros actores tales como ONG presentes en la región. Se interesaron por las oportunidades de desarrollo de SUMA y se aseguraron de que las OdB que conocían y que cumplían con los requisitos tuvieran la información sobre el proceso de convocatoria; de hecho, en algunos casos les ofrecieron su apoyo —en calidad de aliado— para las labores de formulación de los proyectos, asegurando así cierta calidad y favoreciendo que pudieran tener la oportunidad de acceder al fondo.

**“SUMA nos ha enseñado que otras organizaciones de fuera están apostando por los productores de nuestras zonas rurales”.**  
**Municipalidad de Cajamarca**

Se realizaron diferentes visitas a los gobiernos municipales —tanto a nivel provincial como de distritos—, manteniendo, en primer lugar, reuniones con los alcaldes para dar a conocer la iniciativa del FID, y trabajando posteriormente y de forma directa con sus Gerentes de Desarrollo Económico para los aspectos prácticos.

Algunas de las municipalidades colaboraron muy activamente, siendo su participación clave para la difusión eficaz del concurso. Por un lado, apoyaron con la puesta en común con la Unidad Ejecutora de SUMA de los listados de OdB de su territorio que cumplían los perfiles y que eran potencialmente elegibles al FID. Además, difundieron el material promocional del concurso, cedieron salas para los talleres informativos y lo promovieron a través de sus medios de comunicación (radios municipales).

#### Herramientas:



H. n° 9. Gigantografía Lima  
H. n° 10. Páginas web

*El apoyo de las municipalidades ha sido un aspecto fundamental para asegurar la buena difusión e identificación de OdB potencialmente elegibles al FID. Sin embargo, es importante tener en cuenta la alta rotación de funcionarios, lo cual puede influir significativamente en el apoyo del gobierno local al proyecto.*



A su vez, se potenció la comunicación externa mediante la elaboración de diferentes notas de prensa de manera previa y posterior al Concurso. Se emplearon diversos medios de prensa local, tales como entrevistas en radio o anuncios en periódicos, además de los medios de comunicación de los miembros de la alianza SUMA.

### Lanzamiento oficial del concurso

El evento de lanzamiento oficial del concurso se hizo únicamente para el primer Concurso a fin de asegurar una adecuada difusión del mismo. Para convocatorias posteriores, el Proyecto SUMA y sus concursos eran conocidos localmente, por lo que se desarrollaron únicamente talleres informativos, como se detalla a continuación.

Para el evento de lanzamiento oficial, se invitó tanto a actores públicos y privados como a los aliados y organizaciones de apoyo de las OdB, que posteriormente les ayudarían con la formulación de sus proyectos productivos.

#### Herramientas:



H. n° 11. Invitación

## FASE 1. FORMULACIÓN DE PERFILES Y PRE SELECCIÓN DE ODB

### 1.1. Formulación y recepción de perfiles

#### Talleres informativos

Una vez realizado el lanzamiento, se elaboró un listado de las OdB interesadas. Al considerarse aspectos cruciales para desencadenar con éxito el resto del proceso del concurso, se realizaron talleres informativos poniendo especial énfasis en la explicación de las bases y los formatos de las propuestas para la elaboración de proyectos.

En los talleres informativos se presentó el reglamento del Proyecto SUMA, se entregaron los afiches y las bases a las OdB, y se repasaron con detalle tanto las bases como los formularios para la fase primera.

#### Etapa de consultas

Esta etapa ofrecía un espacio en el que las OdB pudieran despejar sus dudas a través del teléfono, email o yendo a la oficina del Proyecto SUMA. Es importante resaltar que se resolvían las dudas pero que en ningún caso se les apoyaba en la formulación de los proyectos o a la hora de completar los formularios por motivos de independencia y transparencia en el proceso.

#### Presentación de perfiles

Para la elaboración de los perfiles, las OdB contaron con la figura del aliado en la mayoría de los casos. Este perfil se elegía por parte de la OdB y en la práctica se ha llevado a cabo tanto por ONG que habían apoyado a las OdB en proyectos anteriores, como por consultores individuales que tenían relación con dichas organizaciones, así como gobiernos locales o empresas privadas.

Se hizo hincapié en comunicar muy bien la fecha límite, lugar y hora de recepción de propuestas. Por motivos de transparencia y de una buena gestión de los concursos, SUMA fue muy estricto en cumplir con las condiciones de entrega sin permitir bajo ningún concepto la recepción de perfiles fuera de los plazos establecidos en las bases, firmándose un acta del registro para los perfiles recibidos.

**“El proyecto SUMA nos ha permitido fortalecer la institución, elaborar un plan de actividades, contar con un manual de funciones... Hemos hecho también un estudio de mercado, llevamos uniformes todos y tenemos una página web. Hemos consolidado las demandas de nuestros turistas y ahora podemos mirar hacia adelante”.**  
OdB Lomas de Lúcumo

#### Herramientas:



- H n° 12. Perfil institucional de la OdB
- H n° 13. Perfil del proyecto
- H n° 14. Carta de formación de alianza (opcional)
- H n° 15. Declaración jurada de todos los socios
- H n° 16. Acta recepción de perfiles

## 1.2. Evaluación y selección de perfiles

Para el proceso de evaluación de perfiles se conformaba el Comité Evaluador. Éste estaba conformado por dos miembros del Comité Técnico del equipo SUMA (cada uno con un voto) y un consultor externo, quien tenía también voto para desempatar en caso necesario. Este mismo consultor participaba en todo el proceso de evaluación.

El Proyecto SUMA definió los criterios de evaluación y compartió unas instrucciones con cada uno de los evaluadores para homogeneizar y aportar objetividad a la interpretación de dichos criterios definidos para la evaluación. Asimismo, se diseñaron unas plantillas de evaluación (H. n° 17. Instrucciones de Evaluación y H.n° 18. Plantillas de evaluación). Se firmaba también un compromiso de confidencialidad por parte de las personas que participaban en el proceso de evaluación (H n° 19. Acta de confidencialidad).

Para el análisis de perfiles, se consideraron 3 filtros en los que la superación de uno daba paso al siguiente. En cambio, el fallo en uno de los filtros implicaba que la OdB quedara excluida del proceso:

**Preselección de perfiles (Primer filtro: administrativo):** en este primer filtro, se revisaba, a través de un Checklist de requisitos formales, que la OdB había cumplido con la parte administrativa.

**Evaluación de gabinete y visitas de campo:** tal y como se indicaba en las bases y como parte de la etapa de evaluación, se llevó a cabo una visita de campo a las OdB que pasaron el filtro documental. La visita de campo fue crucial para realizar un proceso de evaluación eficaz, ya que sirve para conocer mejor a la OdB, sus socios y las condiciones del trabajo que realizan in situ. Durante la visita, las OdB presentaban su proyecto. Se utilizaba la H. N° 21. Preguntas visita de campo.

**La visita de campo fue crucial para conocer mejor a la OdB y su proyecto productivo. A su vez, se aprovechaba la visita para que los socios de las OdB presentaran su proyecto, favoreciendo su empoderamiento y apropiación.**

En los primeros concursos la visita de campo se llevaba a cabo después de la Fase 2. *Presentación y selección de proyectos* de evaluación de proyectos, pero es en el tercer concurso cuando se varía la metodología y se incluye en este momento, como aspecto crítico del proceso de evaluación y antes de seguir con la presentación del proyecto.

**Pre selección de perfiles (segundo filtro: proyectos):** era en este momento cuando el Comité Técnico evaluaba que los perfiles de proyecto cumplieran con los cuatro criterios principales establecidos por el Proyecto SUMA, comunes a Lima y Cajamarca y definidos en las bases del concurso:

**TABLA 5. CRITERIOS DE SELECCIÓN**

Criterio	Puntaje máximo	Puntaje mínimo para sacar 2ª fase
Capacidad de gestión de la OdB	25	17
Calidad y viabilidad del proyecto	35	25
Sostenibilidad del proyecto	20	14
Relevancia e impacto del proyecto	20	14

Fuente: elaboración propia

Ver H. n° 22. Guía de criterios por fases para mayor detalle.

En función de estos criterios, se seleccionarán los perfiles que pasaban a la siguiente etapa del concurso, siendo eliminados del concurso los perfiles de las OdB y proyectos que a juicio del Comité Técnico tuvieran las siguientes características:

- Debilidad organizacional que ponga en riesgo la viabilidad del proyecto
- Bajo impacto del proyecto en la generación de ingresos y fortalecimiento de capacidades empresariales e institucionales
- Inviabilidad técnica o ambiental de la propuesta
- Debilidad en la estrategia de sostenibilidad
- Costo del proyecto elevado en relación al beneficio esperado y al número de beneficiarios

Con estos resultados, se compartía la información entre los tres integrantes del **Comité Evaluador** y se elaboraba el listado de perfiles preseleccionados. Finalmente, se procedía a la **notificación de los perfiles de las OdB preseleccionadas** para la fase, así como a publicar los resultados de las OdB ganadoras en la web del Proyecto SUMA.

#### Recomendación del proceso de evaluación

Por motivos de transparencia y para evitar posibles recelos por parte de las OdB, se recomienda publicar los resultados de los concursos y las calificaciones por criterios, en los lugares de difusión y promoción del concurso (ej. en las municipalidades).

#### Herramientas:



- H. n° 17. Instrucciones de Evaluación
- H.n° 18. Plantillas de evaluación
- H. n° 19. Acta de confidencialidad
- H n° 20. Checklist – 1er filtro administrativo
- H. n° 21. Preguntas visita de campo
- H. n° 22. Guía de criterios por fases

## FASE 2: FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE FINALISTAS

### 2.1. Formulación y recepción de proyectos

#### Taller de formulación de proyectos

Con la finalidad de brindar soporte a las OdB que fueron calificadas en la Fase 1, se invitó a las organizaciones preseleccionadas a participar en un taller de capacitación sobre formulación de proyectos de desarrollo, organizado por el Proyecto SUMA.

Con una duración de un día, se invitó a este taller a las OdB preseleccionadas, así como a sus aliados, con el objetivo de dar a conocer las instrucciones para la participación en la segunda fase. En este taller, se profundizaba en los formatos que debían de cumplimentar y se les entregaban en formato físico.

## Etapa de consultas

A continuación, se asignaban unos días para que las OdB presentaran sus dudas y dificultades a la hora de rellenar los formularios, y se dirigían directamente a la Unidad Ejecutora a través de teléfono, email o acercándose a la oficina para solucionar las dudas.

## Presentación de proyectos

Con ello, las OdB presentaban sus proyectos siguiendo los siguientes formularios técnicos y financieros facilitados y firmando igualmente un acta de recepción de proyectos.

A su vez, debían entregar información que sustentara la formalidad de la OdB (tales como los estatutos, su inscripción en los registros públicos en su caso, inscripción en la SUNAT<sup>9</sup>, entre otros) y la estabilidad organizacional de la misma (reglamento interno, libro de actas, Estados Financieros u otra documentación que sustentara la actividad comercial, entre otros).

**Es importante poner límites a los aportes en maquinaria, o insumos que van a estar paralizados y no se les va a dar uso, y garantizar que existe en los proyectos un enfoque comercial**

En cuanto a la elaboración del presupuesto, se incluyeron algunas condiciones tales como: Se puso máximos a los gastos de personal remunerado de la ODB; se tuvo especial cuidado al revisar los gastos en equipos y maquinarias (activos fijos e insumos no superarían el 35%); y se dieron indicaciones de que los costes administrativos no superarían el 15%, los de gestión el 20%, y el gasto en capacitaciones y articulación comercial sería como mínimo el 30%. A su vez, se fijó una partida para líneas de base, estudios de mercado y facilitador.

### Herramientas:



- H. n° 23. Formulario técnico del proyecto
- H. n° 24. Formulario financiero del proyecto
- H. n° 25. Declaración jurada

## 2.2. Evaluación y selección de proyectos

### Evaluación de proyectos

Siguiendo con los pasos y los actores del proceso de evaluación descritos en la fase anterior, se procedía a realizar una evaluación según los siguientes criterios establecidos y comunicados en las bases, y utilizando para ello un checklist diseñado para los evaluadores. Ver H. n° 22. Guía de criterios por fases, para mayor detalle.

9 La SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria) es la entidad recaudadora de impuestos en Perú.

En este momento se procedía a **comprobar los antecedentes crediticios y su calificación de las OdB y sus representantes legales** en las centrales de riesgo financiero de cada región. Se contrataba este servicio privado para conocer las deudas existentes de los socios de las OdB, reduciendo posibles futuros riesgos en el uso de los fondos donados por el Proyecto SUMA.

### **Sustentación de proyectos**

Las OdB presentaban sus proyectos ante el Comité Evaluador lo cual constituía una actividad significativa dado que era una oportunidad para las organizaciones de presentar y defender su proyecto asociativo, expresarse en público, y en resumen, favorecer su empoderamiento. También servía para comprobar el conocimiento o apropiación de la OdB de su proyecto e identificar posibles incoherencias con lo presentado.

### **Selección de OdB finalistas**

Finalmente, tenía lugar el Comité de validación de los resultados para la puesta en común y la discusión de los resultados entre los evaluadores. Con dichos resultados, la Unidad Ejecutora sustentaba los proyectos ante el Comité Ejecutivo, el cual era responsable de la aprobación final. Con ello, la Unidad Ejecutora procedía a la publicación oficial de los resultados en medios de comunicación públicos.



### ***Cambio de enfoque de los criterios de selección***

*Los proyectos ganadores del 1º Concurso SUMA fueron seleccionados de acuerdo a criterios más orientados a lo social que a lo productivo-empresarial, lo cual dificultó la ejecución de proyectos productivos. Los esfuerzos se centraron principalmente en desarrollar el proyecto productivo, pero no se contempló el desarrollo organizacional.*

*A raíz del 2º concurso, se decidió cambiar el enfoque hacia el Desarrollo de Base, para contemplar no sólo el desarrollo del proyecto productivo, sino también el fortalecimiento organizacional.*

**Herramientas:**



H. n° 26. Compilado de evaluación de proyectos



La presentación del proyecto se hacía con dos formularios e información requerida diferentes para cada fase. La siguiente tabla profundiza en las dos primeras fases de evaluación del proceso:

**TABLA 6. DOS FASES PARA EL PROCESO DE PRESENTACIÓN Y SELECCIÓN**

	Fase 1. Perfil	Fase 2. Proyecto
Características e información requerida	En esta fase se solicita el perfil institucional de la OdB y el perfil del proyecto, sin solicitarse el detalle exhaustivo del mismo.	Únicamente para las OdB que han pasado exitosamente la primera fase, se solicita presentar un formulario de proyecto con un mayor grado de detalle y de análisis.
Formularios	Anexo N° 1: Perfil de proyecto Anexo N° 2: Perfil institucional Anexo N° 3: Carta de alianza (opcional)	Anexo 04: Formulario del proyecto técnico Anexo 05: Formulario del proyecto financiero Anexo 06: Declaración jurada
Filtros	<b>Filtro 1:</b> cumplimiento de requisitos establecidos en las bases (evaluación institucional de la OdB)  <b>Filtro 2:</b> evaluación del perfil de proyecto en base a cuatro criterios de evaluación (15 indicadores): capacidad de gestión de la OdB; (2) calidad y viabilidad del proyecto; (3) sostenibilidad del proyecto y (4) relevancia e impacto del proyecto  En caso de que la OdB cumpliera con ambos perfiles, se llevaba a cabo <b>una visita de campo</b>	<b>Filtro 1:</b> cumplimiento de requisitos establecidos en las bases, principalmente en cuanto a la documentación formal requerida de la OdB  <b>Filtro 2:</b> evaluación del proyecto en cuanto a los mismos cuatro criterios de evaluación (25 indicadores)
Resultados	<b>Selección 1:</b> preselección 1ª de la OdB	<b>Selección 2:</b> preselección 2ª del proyecto

Fuente: elaboración propia

**El dividir el proceso de selección en dos pasos es clave en cualquier FID para optimizar los recursos tanto en los momentos de preparación como en la evaluación de la propuesta. De la misma manera, se contribuye para que las OdB postulantes puedan realizar un mejor trabajo por etapas ahorrando tiempo, recursos y talentos.**



## FASE 3. LÍNEAS DE BASE, REAJUSTE Y APROBACIÓN FINAL

### Desarrollo de líneas de base

Cada proyecto contempló la realización de una línea de base para poder contar con información y datos sobre la situación inicial o punto de partida del estado de cada OdB y de su actividad económica con el objetivo de poder realizar posteriormente un seguimiento y evaluación del proceso que permitiera medir los resultados al finalizar el proyecto SUMA.

La línea de base tomó en cuenta los indicadores del proyecto, y recogía información respecto a la situación socioeconómica de cada uno de los asociados previa al Proyecto SUMA, sus capacidades productivas y de comercialización, así como las capacitaciones que han recibido previamente y cuánto les ha servido de manera práctica. Por último, se les preguntaba qué esperaban lograr individualmente con esta participación en SUMA. Los indicadores contemplados respecto al proyecto productivo fueron indicadores de ventas, producción, empleo y desarrollo organizacional.

Igualmente, sirvieron para verificar la información suministrada por las OdB y permitieron contar con más información para revisar la viabilidad y sostenibilidad económica del proyecto y la situación organizacional de la OdB.

Esta herramienta se convirtió en un requisito obligatorio para todos los proyectos cofinanciados por el FID a realizar en el primer trimestre del proyecto, tal y como quedaba indicado en las bases de la convocatoria. Éstas se incluyeron en los presupuestos de los proyectos de las OdB (financiados por el FID) y fueron realizadas por consultores especializados, con el apoyo y acompañamiento por parte de los responsables técnicos de SUMA, durante la ejecución de las mismas.



### Líneas de base

La información que levantaba la línea de base estaba clasificada en cinco categorías:

#### 1. Datos del encuestado

- **Datos personales:** incluyendo edad, género, estado civil y de nivel educativo, entre otros.
- **Situación socioeconómica:** en cuanto a ingreso mensual promedio, personas que viven en el hogar, número de personas que aportan a la economía familiar, características de la vivienda e información sanitaria.

2. **Producción y administración del negocio:** incluyendo el desglose de los datos de comercialización y ventas, el ciclo de ventas durante el año, capacidad de producción y expectativas en producción.

3. **Control y gestión:** manejo interno (número de registro/identificación fiscal (RUC), tenencia de instrumentos de gestión: registro de ventas, inventario, etc.) y relaciones institucionales.

4. **Capacitaciones:** tanto recibidas, aplicadas y esperadas.

5. **Perspectivas del Proyecto SUMA:** respecto a qué le gustaría obtener del proyecto, a quién elegirían internamente para representar a su grupo respecto al proyecto, a administrar el proyecto, a controlar la producción, y ventas y las razones.

## Revisión, reajuste y aprobación final de OdB ganadoras

A continuación, se entraba en una etapa de reajuste de los proyectos, previa a la aprobación final y la firma del convenio para la obtención de financiación, en la que el comité técnico hacía algunas observaciones y recomendaciones al proyecto y al presupuesto.

La etapa de reajuste fue clave para terminar de definir y dar coherencia a la propuesta técnica y financiera del proyecto, así como para asegurar su alineación con los objetivos de SUMA con el objetivo de aportar la máxima sostenibilidad y viabilidad al proyecto.

Es en esta etapa donde el facilitador<sup>10</sup> jugó un papel clave y trabajó junto con la OdB para incorporar las sugerencias de ajuste definidas por el Comité Evaluador.

Tal y como quedaba reflejado en las bases de la convocatoria del concurso, toda OdB seleccionada contaba con un facilitador desde el período de reajuste del proyecto y durante el período de ejecución del mismo. El facilitador era contratado por la OdB con el apoyo de la Unidad Ejecutora, que apoyó en la definición de los perfiles y se financió con fondos asignados al presupuesto total del proyecto.



### Facilitador versus jefe de proyecto

*En un primer momento se contempló la figura de **jefe de proyecto**. Éste era propuesto por la ODB, siendo a veces un miembro de la junta directiva o un conocido de ellos. Esta figura causó algunas dificultades dado que al ser un miembro de la OdB no siempre contaba con las capacidades necesarias o no existía transparencia en el desarrollo de actividades del proyecto, generando conflicto de intereses y en muchas ocasiones no transferían capacidades al resto de los socios centralizando la información. También tenían limitada capacidad de gestión administrativa del proyecto.*

*Fue a raíz del segundo concurso cuando se les dio mayor peso a las **Juntas Directivas de las OdB** para que éstas en su conjunto tuvieran mayor protagonismo, haciendo que asumieran mayor responsabilidad sobre la ejecución de las actividades y el cumplimiento de los planes del proyecto.*

*Además, se incluye la figura del **facilitador**, cuya responsabilidad es acompañar a la OdB para la correcta ejecución de sus actividades y transferir capacidades.*

En esta etapa también se evaluaba el nivel de conocimiento y participación de los socios de la OdB en la formulación del proyecto, permitiendo a la OdB revisar las posibles contradicciones, reajustar el presupuesto y delimitar mejor las actividades a desarrollar en el proyecto.

Algunos reajustes que se hicieron a modo de ejemplo tenían que ver con suprimir del presupuesto la compra de computadoras en zonas donde no existía luz, o la compra de sillas para la sala de reuniones, cuando no existía tal. Las partidas dedicadas al fortalecimiento organizacional (ej. salario de los facilitadores o formaciones en esta área) también eran objeto de posibles reducciones por parte de las OdB.

Esta fase también estaba contemplada en las bases del concurso, en donde se indicaba que estaba a cargo de las OdB y que sin ella, no se podía formalizar la colaboración con el Proyecto SUMA.

Finalmente se les pedía cierta información complementaria como el RUC, minuta notarial, el registro SUNARP<sup>11</sup>, la vigencia de poder y copia de DNI del presidente de la OdB.

<sup>10</sup> En Lima el facilitador no participaba en el reajuste y lo hacía directamente el Comité Técnico con las OdB. En Cajamarca, entraba dentro de las funciones del facilitador que trabajaban con las OdB las revisiones indicadas por el Comité Técnico.

<sup>11</sup> Superintendencia Nacional de los Registros Públicos

## Acto público y formalización colaboración con la OdB

Se realizó una ceremonia pública con las OdB seleccionadas, autoridades públicas y privadas, los aliados de las OdB y otros actores involucrados del Proyecto SUMA para felicitar a las OdB ganadoras y celebrar la financiación de los proyectos seleccionados.

La OdB procedía a la apertura de una cuenta corriente en una entidad bancaria y con dicho documento de respaldo, la OdB y SUMA formalizaban su colaboración con la firma de un convenio y una carta de compromiso. El convenio se firmaba por triplicado y servía también para poder hacer el seguimiento a los compromisos de las partes (se adjuntaba una copia del convenio a la documentación del proyecto como documentación para el seguimiento). Con todo ello, se procedía a realizar el primer desembolso de los fondos del proyecto, previa comprobación de que la OdB hubiera realizado el aporte de contrapartida comprometido.

### Herramientas:



- H. n° 27. Convenio de colaboración
- H. n° 28. Carta de compromiso de los socios
- H. n° 29. Documento de apertura de cuenta

## ETAPA 2. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

### 2.1. Formación inicial sobre el seguimiento técnico y financiero y el Desarrollo de Base

Las OdB beneficiarias del concurso iniciaron un proceso de formación inicial dirigido a los facilitadores y a las OdB. La formación tuvo dos enfoques:

- **Seguimiento técnico y financiero**, en el que se detallaron las herramientas de reporte y de rendición de cuentas. Más que brindarles formación únicamente a la dirección de la OdB, fue importante hacer este proceso para que todos los socios conocieran los procedimientos y se familiarizaran con los requerimientos y las herramientas del proceso. Entre los instrumentos más importantes para esta formación se encontraban la H. n° 30 Manual de Justificación, H. n° 31 Excel de seguimiento financiero y la H. n° 32 informe de Justificación técnico financiero.
- **Desarrollo de Base:** a su vez, se les brindaba una formación sobre la metodología de Desarrollo de Base, que tuvo una duración de dos días (uno con facilitadores y otro con OdB).

### Herramientas:



- H. n° 30. Manual de justificación
- H. n° 31. Excel de seguimiento financiero
- H. n° 32. Informe de justificación técnico y financiero
- H. n° 33. Esquema de presentación de informes
- H. n° 34. Fichas resúmenes de proyectos
- H. n° 35. Formato de seguimiento de las capacitaciones

#### Recomendación sobre la formación inicial

Sería recomendable ampliar ambas formaciones -tanto a las OdB como a los facilitadores- para que puedan desarrollar eficazmente estas capacidades.

## 2.2. Diagnóstico, ejecución y seguimiento

**El apoyo del facilitador ha sido clave para lograr el fortalecimiento organizacional.**

Este trabajo se llevó a cabo fundamentalmente por parte del facilitador, el cual visitó las OdB semanalmente con una dedicación promedio de 8 horas repartidas en dos días. Cada facilitador trabajó con un promedio de entre 2 y 3 OdB.

A su vez, el Comité Técnico visitó periódicamente a las OdB (dependiendo del grado de avance del proyecto), y la Unidad Ejecutora del proyecto estuvo en permanente contacto con las OdB y los facilitadores para resolver los problemas y las dificultades más importantes. Fue fundamental el papel de la Unidad Ejecutora para facilitar la introducción del trabajo del facilitador, figura que no siempre fue entendida al principio por la OdB pero que fue realmente valorada al final de los proyectos por las mismas y se ha considerado que ha ejercido un papel clave en la estrategia de fortalecimiento de OdB.

En primer lugar, el facilitador desarrolló participativamente el **diagnóstico institucional, y se definió el Plan de mejora**, tal y como se desarrolla en detalle en la siguiente sección. Las herramientas utilizadas para fortalecer organizacionalmente a las OdB fueron H. n° 37. *Diagnóstico institucional* y H. n° 38. *Plan de mejora*.

**SUMA ha contado con un sistema de seguimiento y monitoreo muy completo y eficaz, que, unido a la línea de base realizada al inicio de los proyectos, ha permitido al equipo SUMA hacer un seguimiento y contar con la información de los resultados de SUMA en las OdB**

En base a dichos resultados, se llevó a cabo el programa de acompañamiento continuo, cuyo objetivo era potenciar el **desarrollo de capacidades** de las OdB, con las que el facilitador hizo conjuntamente el **seguimiento y monitoreo** de la ejecución del **proyecto** a nivel técnico y financiero, así como de la actividad productiva. Éste entregó los **informes técnico y financiero** al Comité Técnico con carácter trimestral.

Para el seguimiento, la Unidad Ejecutora diseñó un sistema que levantaba un alto nivel de información, estando ésta consolidada e interrelacionada. El **informe financiero** consistía en una herramienta en formato Excel con una estructura por componentes, actividades y presupuesto por actividades que permitía hacer un avance de los proyectos de acuerdo a los indicadores planteados.

**“Trabajando organizacionalmente es más factible encontrar financiamiento en diferentes instituciones públicas y privadas”.  
Organización Cerroagro Huanico**

En cuanto a la **justificación financiera**, la herramienta permitía identificar el porcentaje del avance del gasto para poder solicitar el siguiente desembolso permitiendo que los proyectos contaran con liquidez suficiente para poder continuar con el desarrollo de sus actividades. Todos los gastos del proyecto debían sustentarse con documentos legales o comprobantes de pago<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Los comprobantes a los cuales se hacen referencia son facturas y boletas de venta, formalmente autorizados por la entidad reguladora como es en este caso la SUNAT.

También se realizaron **estudios de mercado** para las OdB con el objetivo de enfocar las estrategias de producción y comercialización de las OdB a la demanda real del mercado. Estos se incorporaron como instrumento de carácter obligatorio a partir del segundo concurso, y fueron realizados por consultores externos a los cuales la Unidad Ejecutora hacía seguimiento.

Asimismo, y para potenciar los resultados, se realizaron diferentes **capacitaciones técnicas** en los diferentes sectores de las OdB a través de consultores especializados en aspectos de fortalecimiento organizacional, productivo y comercial (un promedio de 4 ó 5 consultorías por OdB). Estos consultores externos eran propuestos por las OdB al Comité Técnico de SUMA y debían cumplir con un perfil mínimo para que éste los validara.

Para hacer el seguimiento de las capacitaciones, no sólo se observaba la asistencia sino que los facilitadores también guardaban registro de la aplicación de la formación por parte de la OdB (ver H. n° 39. *Formato de asistencia a las capacitaciones*).

Para hacer el seguimiento de los indicadores de producción, ventas, generación de empleo e ingresos a nivel familiar y organizacional (ingresos individuales y colectivos), los facilitadores utilizaban la herramienta n° 40. *Seguimiento de Ingresos y empleo*.

**La contratación y la gestión del trabajo de los consultores lo realizaban directamente las OdB, con el apoyo del facilitador que les ha ayudado a plantear preguntas y cuestiones que las OdB debían considerar para hacer una adecuada contratación, pero la decisión final sobre la contratación del consultor la tenía la OdB. El contrato y el pago de los servicios se hacían entre la OdB y el consultor.**

#### Herramientas:



- H. n° 36. Descripción de indicadores de Desarrollo de Base
- H. n° 37. Diagnóstico institucional
- H. n° 38. Plan de mejora
- H. n° 39. Formato de asistencia a las capacitaciones
- H. n° 40. Seguimiento de ingresos y empleo

#### Recomendaciones sobre el diagnóstico, ejecución y seguimiento:

- Mejorar la formación a facilitadores en cuanto al fortalecimiento organizacional, el uso de una nueva metodología de Desarrollo de Base y la aplicación de las herramientas creadas por el Proyecto SUMA (ej. uso de indicadores). También para poder llegar mejor a la población del ámbito rural y adecuar el lenguaje (sin utilizar muchos tecnicismos).
- Aplicar metodologías y técnicas de capacitación de adultos, ya que muchos de los microemprendedores son de la tercera edad, no tienen un nivel de alfabetización muy alto o existen otras barreras o diferencias significativas a nivel cultural o social
- Existe una limitada capacidad entre las OdB para cumplir con la gestión de la información y justificación exhaustiva requerida por SUMA. Se recomienda simplificar los niveles de justificación exigidos y ampliar el proceso de capacitación de los procesos de justificación.
- Incorporar en la herramienta de seguimiento de las capacitaciones, las visitas y asistencias técnicas realizadas por el facilitador, así como incorporar a la metodología una evaluación del desempeño de los consultores
- Como estrategia de gestión de conocimiento y de creación de vínculos entre OdB, se recomienda desarrollar talleres semestrales entre las OdB en las que éstas expongan sus avances en el desarrollo de capacidades empresariales (facilitadores asisten como invitados). Así, las ODB se enteran también de lo que están haciendo otras organizaciones de SUMA.

### 2.3. Evaluación y cierre

La evaluación de los proyectos de las OdB se desarrolló a través de reuniones con los facilitadores y visitas a las OdB tomando como base la información recogida en los informes de seguimiento. También las OdB realizaron una encuesta sobre el trabajo de los facilitadores.

Para el cierre formal de los proyectos, la Unidad Ejecutora con el respaldo de sus socios, diseñaron y aprobaron los formatos y modelos de actas. Estos se cumplimentaron entre las OdB y los facilitadores. Éstos presentaron **el informe de cierre de proyecto** que fue revisado técnicamente por la Unidad Ejecutora y socios, para finalmente firmar las actas de cierre por parte de los directivos.

A su vez, se han desarrollado **plenarias** con las OdB para compartir aprendizajes (de cara a la presente sistematización) y de entrega de diplomas a las OdB y de certificados de trabajo a los facilitadores respecto a su participación en el Proyecto SUMA.

Finalmente, se organizó un evento de cierre del proyecto, invitando a todos los actores públicos y privados que han participado en el Proyecto SUMA.

#### Herramientas:



H. n° 41. Evaluación facilitadores

H. n° 42. Formato de cierre de proyectos

#### Recomendaciones para la evaluación y cierre:

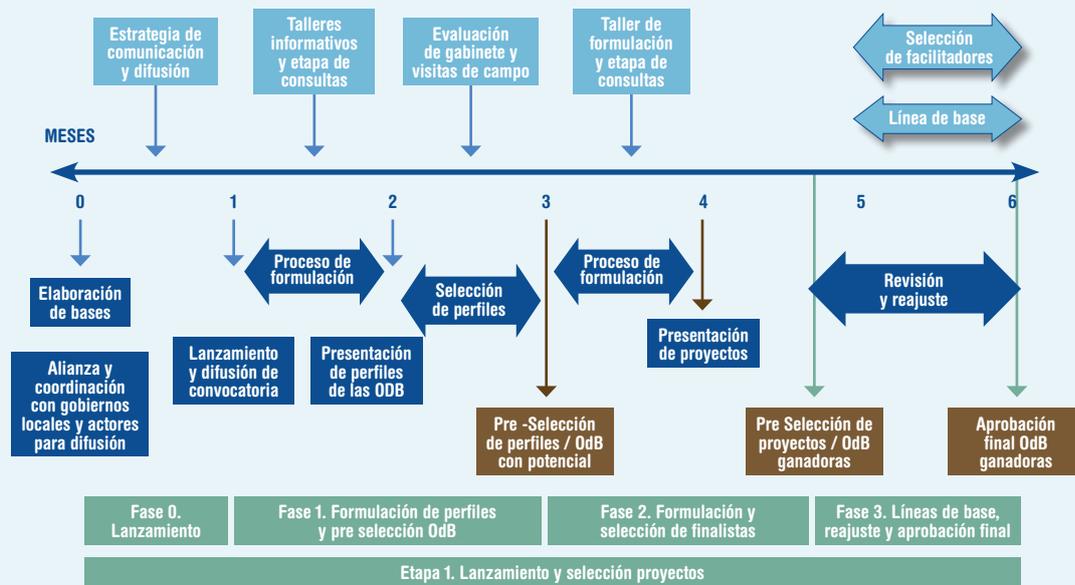
- Sería interesante desarrollar material simple y/o sistematizado (de no más de 5 hojas) que recoja los principales aprendizajes y resultados de cada OdB en su participación del Proyecto SUMA con fines didácticos y de posicionamiento de la organización.
- Con un objetivo de aprendizaje y de compartir experiencias, se recomienda dedicar un espacio dentro de cada OdB para que hagan una evaluación participativa de su proyecto y la consecución de sus objetivos.
- También, de cara a la gestión del conocimiento, sería positivo incluir en la metodología una reunión de evaluación y de cierre de proyectos para aprender sobre el Proyecto SUMA.



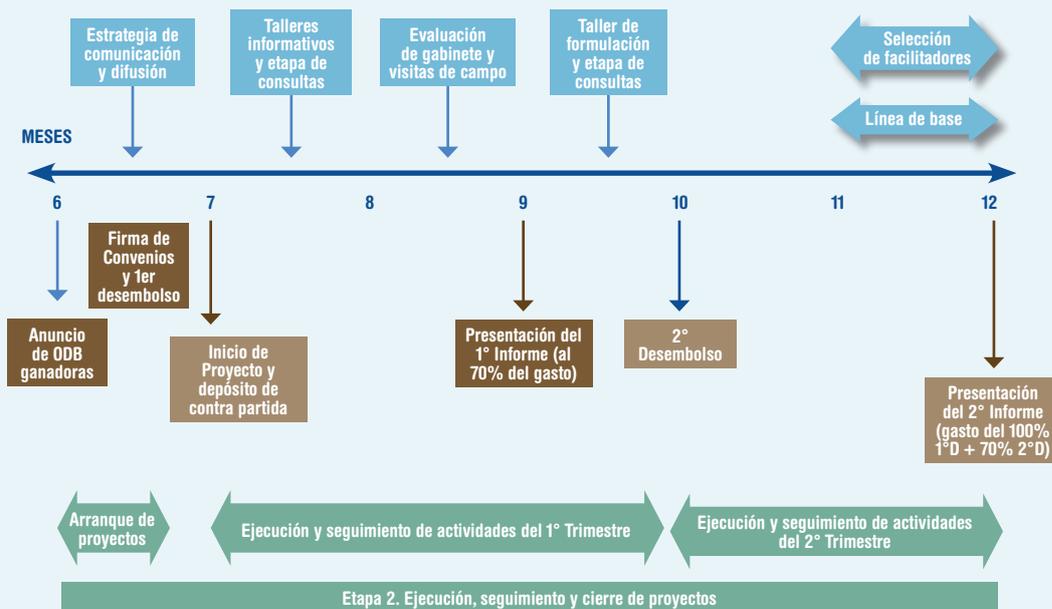
Por último, se detalla el cronograma e hitos del desarrollo de los concursos SUMA.

**GRÁFICO 6. CRONOGRAMA E HITOS DE LA METODOLOGÍA DE FORTALECIMIENTO DE ODB DEL PROYECTO SUMA**

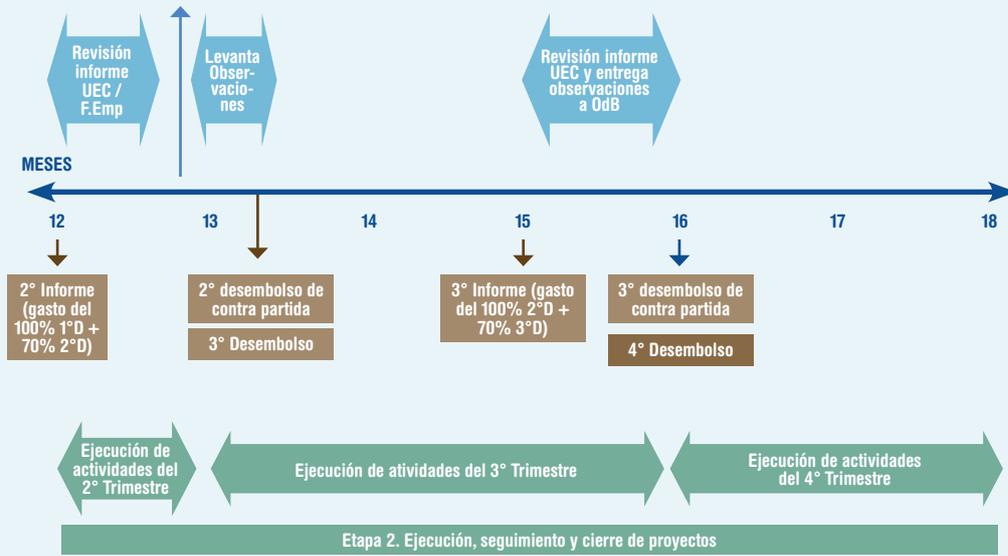
**1º SEMESTRE**



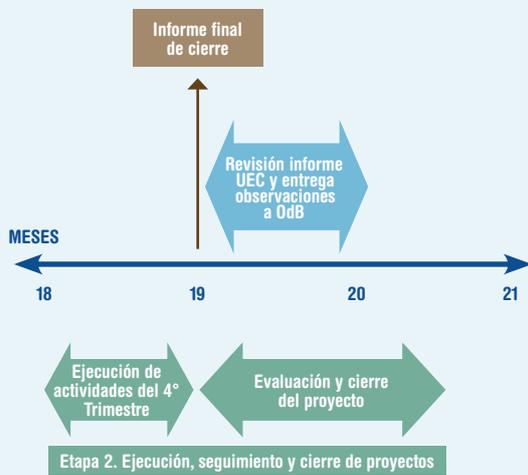
**2º SEMESTRE**



### 3° SEMESTRE



### ÚLTIMO TRIMESTRE



Fuente: elaboración propia

### Caso de estudio 1

#### El caso de Lomas de Lúcumo (Pachacámac, Lima)

La Asociación Circuito Ecoturístico Lomas de Lúcumo es una asociación civil sin ánimo de lucro ubicada en el distrito limeño de Pachacámac. El trabajo de la asociación estaba organizado en torno a la planificación de actividades y servicios de grupos organizados del público escolar, universitario y familiar de nivel socioeconómico medio-alto. El proyecto SUMA ayudó a la OdB a consolidar la oferta turística ofrecida por los 30 socios que la forman (19 mujeres y 11 hombres), en su mayoría jóvenes de 18 a 25 años con dificultades de inserción laboral y escaso poder adquisitivo aunque con estudios de secundaria completos.

Entre los meses de marzo de 2012 y marzo de 2013, SUMA contribuyó a fortalecer las capacidades organizativas y de comercialización de la OdB a fin de mejorar las herramientas de gestión, la calidad y la eficiencia del circuito ecoturístico. Entre otros aspectos, desarrollaron un Manual de Organización y Funciones que les permitió orientar su actividad y fortalecerla.

Al término del proyecto, el circuito ecoturístico dispone de cuatro rutas, que han sido equipadas con paneles de señalización, instalaciones turísticas, y página web, además de cumplir con los estándares de calidad. Con todo ello, seis de cada diez visitantes preguntados manifestaron estar satisfechos con el servicio.

Asimismo, los ingresos brutos anuales al final del proyecto SUMA se incrementaron en un 128% y se crearon 35 puestos de trabajo temporal. Las alianzas con agencias y operadores turísticos de Lima son una oportunidad potencial de ampliar la oferta turística local.

La OdB trabaja de forma asociada y comprometida, de manera que socios y directivos aúnan esfuerzos hacia un objetivo común, aplican estrategias de formación y rinden cuentas; prueba de ello son las reuniones trimestrales de reporte de actividades propuestas por ellos mismos. Los socios son conscientes de las debilidades y limitaciones tanto de sus servicios como de su estructura organizativa y, por ello, participan en eventos de promoción turística y buscan apoyo de instituciones.

*“El proyecto SUMA nos ha permitido capacitar a estudiantes de nivel universitario. Económicamente, nos hemos involucrado dentro de la comunidad, apoyando el centro de salud, el colegio nacional y todas las Navidades los niños tienen regalos y una chocolatada. A veces también hacemos préstamos a algunos pobladores con problemas de salud”.*

**ALFREDO CASTILLO (50 años, casado, 3 hijos. Socio-trabajador)**



## 3.4. PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO CONTINUO

### PRINCIPALES ENFOQUES DEL PROGRAMA

Para el fortalecimiento organizacional, el Proyecto SUMA contempló principalmente los siguientes enfoques:

- **Formalización**

El Proyecto SUMA promovió y sensibilizó acerca de la formalización y legalización de las OdB y de la importancia de cumplir con sus obligaciones desde el punto de vista legal y fiscal. Ello se hizo, financiando únicamente a OdB formalizadas, con formaciones y con justificación de los gastos a través de comprobantes de pago válidos.

- **Participación, apropiación y empoderamiento**

La metodología estaba pensada para que las OdB diseñaran y ejecutaran directamente los proyectos y, durante el proceso, enseñarlas a gestionar de forma democrática y transparente a llevar a cabo la rendición de cuentas.

- **Responsabilidad**

Fue importante compartir la responsabilidad de la gestión de un proyecto con las OdB en cuanto a su gestión, el hecho de aportar una contrapartida económica y llevar a cabo la rendición de cuentas. En el marco interno de las OdB, el proyecto no fue asumido por una sola persona sino por un grupo de miembros que fueron asignados internamente para ejecutar el proyecto y que conformaron un equipo de trabajo con roles diferenciados.

**“El Proyecto SUMA nos ha ayudado a organizarnos mejor, tener más responsabilidad.”**

**Organización Los Perolitos**

- **Fomento de Alianzas Público-Privadas**

El Proyecto SUMA promovió la participación de actores públicos y privados en cuanto a su implicación en el proyecto como en el apoyo de las OdB. Muchos de los aliados que han apoyado formalmente a las OdB en el Proyecto SUMA han sido municipalidades, ONG y empresas locales. A su vez, el proyecto ha transmitido la necesidad de asociarse y trabajar en alianzas como estrategia necesaria para superar la pobreza.

Con ello, el Proyecto SUMA apostó fuertemente por el fortalecimiento organizacional, como base para que los microempresarios y productores se pudieran organizar en torno a una actividad económica común y vieran los

beneficios de que a través de su organización y el trabajo conjunto tienen más posibilidades de acceder al mercado, aumentar sus ingresos y poder salir de la pobreza.

**La estrategia de fortalecimiento de OdB se ha basado en varios aspectos clave:**

- Participación de las OdB en los concursos SUMA
- Diseño y ejecución directa de la OdB
- Metodología de Desarrollo de Base
- Capacitaciones
- Acompañamiento continuo y asistencia técnica en tres componentes: organizacional, productivo y comercial

### ACOMPAÑAMIENTO Y FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL, PRODUCTIVO Y COMERCIAL

Como se comentó previamente, la metodología de fortalecimiento de las OdB se ha conseguido fundamentalmente a través de la participación de las OdB en el FID como con un acompañamiento continuo del facilitador y asistencia técnica en tres componentes principales: fortalecimiento organizacional, productivo y comercial.

GRÁFICO 7. COMPONENTES DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO CONTINUO



Fuente: elaboración propia

Para dicho acompañamiento fue clave el papel del facilitador que visitaba a las OdB semanalmente que les apoyaba en la ejecución de las actividades del proyecto. El facilitador brindó un papel clave en el apoyo a las OdB para la búsqueda de soluciones y capacitaciones para afrontar cualquier tipo de dificultad surgida a lo largo del proyecto.



### El rol del facilitador ha sido clave en el fortalecimiento de las OdB y en su proceso de seguimiento

*El facilitador de las OdB fue un aspecto clave en el papel de fortalecimiento a las OdB. Facilitó un apoyo continuo a las mismas a través de las asistencias técnicas semanales, ayudándoles tanto en el fortalecimiento organizacional como en la adopción de prácticas de buen gobierno y valores democráticos. También se encargó del acompañamiento continuo para la adecuada ejecución del proyecto y el desarrollo de capacidades para mejorar su productividad y competitividad.*

*El perfil ideal del facilitador consistía en:*

- Compromiso social y experiencia en trabajo de campo con OdB
- Capacidad de comunicación, formación, y flexibilidad para trabajar con una organización
- Conocimientos técnicos básicos de la actividad productiva (no ser un especialista pero conocer el sector mínimamente y tener contactos para poder orientar a las OdB)
- Formación teórica y práctica en fortalecimiento organizacional (Desarrollo de Base)
- Conocimientos en formulación y gestión de proyectos
- Conocimiento en gestión empresarial y de preferencia en el manejo de metodologías de desarrollo empresarial

En cada proyecto, en función a sus necesidades y su contexto, se contempló un itinerario formativo *ad hoc* para adquirir conocimientos que contribuyeran al éxito de los proyectos productivos. Las capacitaciones impartidas incluyeron temas diversos relacionados con aspectos productivos, diseños y marketing, articulación comercial, gestión empresarial y desarrollo organizacional, entre otros.

Este itinerario formativo abarcó formaciones y asistencias técnicas sobre aspectos generales para todas las OdB, formaciones demandadas por cada una (especialmente a nivel técnico y productivo) y formaciones necesarias relacionadas a los resultados de la herramienta de diagnóstico institucional.

Además, SUMA puso especial énfasis en la aplicación de las formaciones, haciendo seguimiento también de la aplicación de los conceptos y priorizando la metodología de “aprendizaje en acción”.

La capacitación se brindó a toda la organización y no sólo a los representantes de las OdB para promover la sostenibilidad del proyecto y el desarrollo de capacidades de la OdB en su conjunto. Especialmente en los aspectos de fortalecimiento organizacional, la formación sirvió a su vez para crear sentimiento de organización y se evitaran posibles dificultades de transmisión de conocimientos.

**Todos los miembros recibían las capacitaciones para que cada uno de ellos tuviera la oportunidad de desarrollar sus capacidades, crear sentimiento de organización y no poner en riesgo la sostenibilidad del proyecto.**

A continuación, se detallan en profundidad los elementos clave del trabajo en cada uno de los componentes.

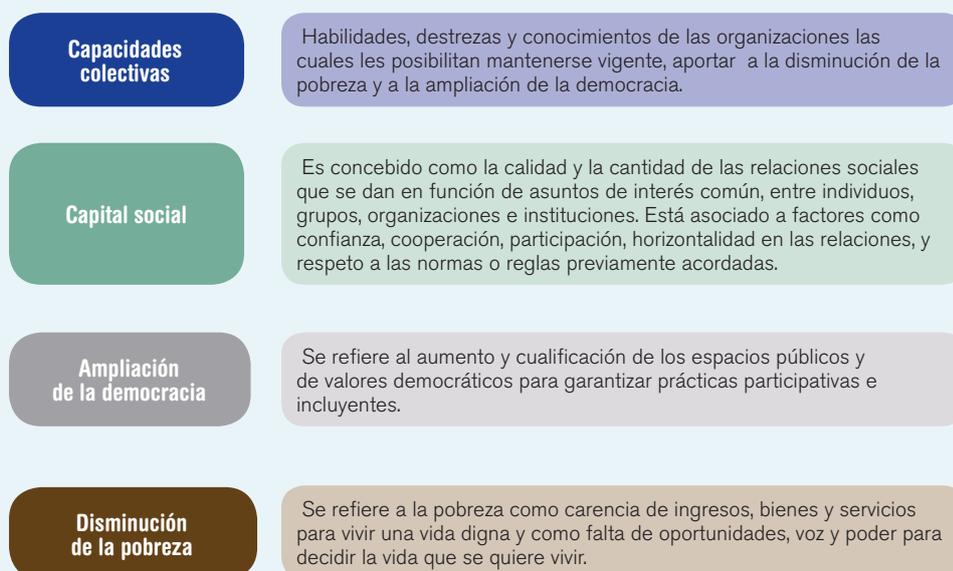
### Fortalecimiento organizacional

Como ya se ha mencionado, el fortalecimiento de las OdB como organizaciones de la sociedad civil estuvo presente dentro de los objetivos de SUMA desde la propia concepción del proyecto. A continuación, se describe cómo se llevó a la práctica este enfoque de Desarrollo de Base y las herramientas empleadas para ello.

### Metodología de Desarrollo de Base: diagnóstico y plan de mejora

Para aplicar el enfoque de Desarrollo de Base, se utilizó como partida la metodología de ‘Evaluación de impactos del Desarrollo de Base’, desarrollada por RedEAmérica<sup>13</sup> que contempla cuatro ejes de impacto en los que se pretendía incidir: capacidades colectivas, creación de capital social, ampliación de la democracia y disminución de la pobreza:

GRÁFICO 8. EJES DE IMPACTO DE LA METODOLOGÍA DE DESARROLLO DE BASE



Fuente: RedEAmérica

13 RedEAmérica, 2013, <<http://www.redeamerica.org/Default.aspx?grm2catid=2&tabid=107>>

Dicha metodología, que originariamente contemplaba 18 variables y 56 indicadores, se adaptó durante el Proyecto SUMA a la realidad local seleccionándose las 11 variables y 20 indicadores más adecuados a los contextos urbano y rural de las OdB. Las herramientas empleadas para trabajar con cada OdB en estas variables fueron el Diagnóstico Institucional y un Plan de Mejora (ambas herramientas disponibles dentro de la mencionada metodología de RedeAmérica).



Como se observa en la tabla 7. *Herramientas SUMA de diagnóstico institucional y Plan de mejora*, el diagnóstico institucional consistía en una herramienta que permitía hacer una fotografía de la OdB utilizando los indicadores y variables para las cuatro categorías mencionadas, para posteriormente hacer así un seguimiento periódico para llevar a cabo las acciones y mejoras oportunas.

Para la aplicación de las herramientas, en primer lugar, se desarrolló un taller sobre Desarrollo de Base para dar a conocer los conceptos básicos de esta metodología a las OdB, así como formaciones en auto diagnóstico y plan de mejora con ánimo de mejorar la apropiación de dichas herramientas por parte de las organizaciones.

Los facilitadores aplicaron dichas herramientas de forma participativa basándose en dinámicas y en la formulación de preguntas a los socios se identificaban los puntos más débiles y fuertes de la organización (por ejemplo, los socios no conocían sus funciones o el Presidente era la persona que manejaba el dinero). A su vez, sirvió para extraer las inquietudes de los socios de las OdB y también para explicar la importancia de los diferentes aspectos.

Dichas herramientas se han aplicado con flexibilidad, dando cierta libertad a los facilitadores a aplicarlas en base a su experiencia y a la peculiaridad de cada OdB (ej. incluir en participación en redes la experiencia en ferias y no necesariamente mesas de concertación).

Inicialmente la actualización del plan de mejora se realizó cada año, pero más tarde se consideró que era más oportuno realizarlo con una periodicidad semestral. Sin embargo, el cúmulo de actividades en la gestión del proyecto impidió que se realizara de esta forma en todas las ODB. Se hicieron talleres de compromiso con el plan de mejora para potenciar la apropiación del uso de estas herramientas.

**“Antes la presidenta lo hacía todo y ella acaparaba todo. Fue todo un proceso para la facilitadora y las mismas socias que ella dejara eso. Y ahora ella no es presidenta, ha delegado en otra socia”.**  
OdB Sisi Wasi, Lima

**“Antes del Proyecto SUMA, mi asociación no estuvo bien organizada porque no teníamos ninguna capacitación sobre organización. Tampoco contábamos con estatutos internos y no había responsabilidad de los socios. Con el Proyecto SUMA, recibimos capacitación sobre organización y elaboramos nuestros estatutos y existe más responsabilidad de los socios, especialmente en las reuniones”**  
OdB Asociación de Ganaderos S.J.T. Sucre

**TABLA 7. HERRAMIENTAS SUMA DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y PLAN DE MEJORA**

CAPACIDADES COLECTIVAS
<b>VARIABLE: 1. Planeación, seguimiento, evaluación y sistematización</b>
1. Participa y/o formula proyectos tendientes a mejorar la actuación de la organización
2. Aplica conceptos, métodos, instrumentos e indicadores de seguimiento y evaluación
<b>VARIABLE: 2: Anticipación y adaptación al cambio</b>
3. Aprende de otras organizaciones o experiencias y ajusta sus estructuras, estrategias y metodologías
4. La organización tiene acceso a diferentes fuentes de financiación (moviliza recursos)
<b>VARIABLE: 3: Gestión y administración de recursos</b>
5. La organización cuenta con un sistema contable, analiza sus estados financieros y comunica con transparencia la información financiera a los distintos públicos con los que se relaciona
<b>VARIABLE: 4: Concertación y negociación</b>
6. Se construyen acuerdos en forma participativa
<b>VARIABLE: 5: Disposición a lo público</b>
7. Se tiene conocimiento sobre los mecanismos y espacios de participación pública y los actores y las políticas públicas referida a su misión

CAPITAL SOCIAL
<b>VARIABLE: 6. Asociatividad</b>
1. Total número de asociados en Registros Públicos (personas)
2. Porcentaje de mujeres asociadas y que participan activamente en la organización
3. Número de redes donde la organización participa
4. Número de alianzas donde la organización participa
<b>VARIABLE: 7. Confianza</b>
5. Grado de confianza entre miembros de la organización (Socios, directivos, otros)
6. Grado de confianza de otros en la organización
<b>VARIABLE: 8. Cooperación</b>
7. Al interior de la organización, se trabaja conjuntamente para la consecución de propósitos comunes (cooperación y equidad).
8. A nivel externo la organización promueve acciones de beneficio comunitario (Moviliza recursos humanos, financieros en torno a causas de otros).

AMPLIACIÓN DE LA DEMOCRACIA
<b>VARIABLE: 9. Incidencia en lo público</b>
1. N° de espacios a nivel público en los que la organización participa con éxito (Presupuesto Participativo)

DISMINUCIÓN DE LA POBREZA
<b>VARIABLE: 10. Oportunidades Sociales – Educación</b>
1. Porcentaje y/o número de familias que utilizan (aplican) los conocimientos y destrezas generados por los proyectos.
<b>VARIABLE: 11. Oportunidades Sociales - Patrimonio e Ingreso</b>
2. Porcentaje y/o # de familias que incrementaron su patrimonio (activos fijos), en el hogar, negocio o propiedad.
3. Porcentaje de incremento del patrimonio de la Organización (activos fijos)
4. Porcentaje de incremento de los ingresos familiares

Fuente: herramienta SUMA

**AUTODIAGNÓSTICO DE LA OdB ARENA Y ESTERAS, LIMA  
Julio 2011 a Junio 2012**

CAPACIDADES COLECTIVAS Habilidades, destrezas y conocimientos de las organizaciones las cuales les posibilitan mantenerse vigentes	Calificación al Inicio			Calificación al Final			Observaciones
	Deficiente	Aceptable	Optimo	Deficiente	Aceptable	Optimo	
<b>VARIABLE:1: Planeación, seguimiento, evaluación y sistematización</b>							
1. Participa y/o formula proyectos tendientes a mejorar la actuación de la organización		1 <sup>1</sup>			1		Se sabe que existe un equipo que hace los proyectos, pero habría que ver como fortalecerlos.
2. Aplica conceptos, métodos, instrumentos e indicadores de seguimiento y evaluación		1 <sup>2</sup>				1	Se utiliza instrumentos de seguimiento (Autodiagnóstico y Plan de mejora) y se conoce los indicadores.
<b>VARIABLE: 2: Anticipación y adaptación al cambio</b>							
3. Aprende de otras organizaciones o experiencias y ajusta sus estructuras, estrategias y metodologías	0 <sup>3</sup>	1 <sup>4</sup>			1		De manera local se percibe que no se ha buscado esa transferencia. Internacionalmente se tiene muy buenas relaciones.
4. La organización tiene acceso a diferentes fuentes de financiación (moviliza recursos)	0 <sup>5</sup>				1		Se conoce las tasas de interés y se sabe diferenciar una tasa atractiva de otra, se prefiere manejar con sus propios recursos económicos.
<b>VARIABLE: 3: Gestión y administración de recursos</b>							
5. La organización cuenta con un sistema contable, analiza sus estados financieros y comunica con transparencia la información financiera a los distintos públicos con los que se relaciona		1 <sup>6</sup>				1	La OdB tiene al día su contabilidad. Se cuenta con reportes a nivel contable, existe instrumentos para evaluar cómo se encuentra creciendo financieramente por trimestre, semestre, en que líneas, con que márgenes y que productos son más atractivos a la demanda.
<b>VARIABLE: 4: Concertación y negociación</b>							
6. Se construyen acuerdos en forma participativa		1 <sup>7</sup>				1	Se tiene reuniones específicas para plantear acuerdo de forma democrática y participativa.
<b>VARIABLE: 4: Disposición a lo público</b>							
7. Se tiene conocimiento sobre los mecanismos y espacios de participación pública y los actores y las políticas públicas referida a su misión		1 <sup>8</sup>				1	Se participa actualmente del presupuesto participativo y se ha ganado un proyecto en esta área municipal.



## Recomendaciones para el diagnóstico institucional y el plan de mejora:

- *Elaboración de una Guía metodológica sobre la aplicación de las herramientas, que incluya entre otros, la objetivación de las respuestas (qué se considera deficiente, aceptable y óptimo), la temporabilidad del seguimiento para cada uno de los indicadores, y refleje la relación de uso entre las herramientas del diagnóstico institucional y el plan de mejora.*
- *Dar mayor formación a los facilitadores sobre el uso de la metodología (ej. medición de indicadores cualitativos)*
- *Se recomienda incorporar la realización de una FODA\* como parte de la herramienta de diagnóstico institucional*
- *Contemplar, en caso de que se estime conveniente, un presupuesto para la puesta en práctica del plan de mejora.*
- *Ligar y cruzar los resultados de la línea de base y el diagnóstico institucional, e incorporar en los formatos Excel de éste último la información levantada con la línea de base*
- *Adaptar el lenguaje de los indicadores a las OdB para que puedan apropiarse mejor de la herramienta*
- *Se recomienda entablar un mecanismo adecuado para realizar el plan de mejora semestralmente.*

\* FODA: término que hace referencia a la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización

A raíz de los resultados del diagnóstico institucional y del plan de mejora se desarrolló un itinerario de fortalecimiento organizacional para cada OdB para reforzar a la organización y mejorar su funcionamiento y buen gobierno.

**El facilitador les apoyó para organizar el trabajo por comisiones, lo que no sólo mejoró la productividad, sino también la participación de todos los miembros de la organización (no sólo de los directores o líderes) potenciando el trabajo en equipo y los valores democráticos.**

**“Hemos aprendido a que no hay por qué comprarlo sin factura”.  
OdB los Perolitos, Cajamarca**

En el seguimiento del fortalecimiento organizacional, la formación en este ámbito ha contemplado mejorar los **valores democráticos**, apoyando la rotación periódica de cargos de acuerdo a lo planteado en sus estatutos, que en muchas OdB hasta ahora no se contemplaba.

También se brindó **formación en temas de formalización, buen gobierno<sup>14</sup> y de legislación y aspectos tributarios** para que las OdB tuvieran lineamientos claros acerca de la formalización legal, tributaria, municipal, laboral, entre otros. El objetivo fue fortalecer y proteger a las organizaciones en el contexto de la institucionalidad regional y nacional.

Según el plan de mejora definido para cada OdB, se les apoyó en la realización de procedimientos internos y documentación formal (tales como elaboración de un reglamento interno, manual de funciones, manual de uso de maquinaria, inventario, entre otros). Esta documentación formalizaba y aportaba claridad sobre los derechos, las obligaciones y funciones de cada socio, lo que contribuía a evitar problemas o conflictos a la hora del desarrollo de los proyectos productivos.

rechos, las obligaciones y funciones de cada socio, lo que contribuía a evitar problemas o conflictos a la hora del desarrollo de los proyectos productivos.

14 Las formaciones en fortalecimiento institucional han sido lideradas por los facilitadores en Cajamarca y por consultores especializados en Lima.

También se dedicaron esfuerzos a mejorar la **inclusión social**, favoreciendo la **participación** –en número y en poder de decisión- de las mujeres y de otros grupos con riesgo de exclusión social como los jóvenes o grupos indígenas, promoviendo que tuvieran la misma oportunidad de acceder a cargos directivos dentro de la organización.

A nivel de alianzas y de cara a la sostenibilidad, SUMA favoreció la participación de las OdB en **espacios a nivel público** y **en redes** con organizaciones similares, y se promovió la creación de **alianzas estratégicas publico-privadas** durante las diferentes fases del proyecto productivo y para movilizar recursos.

Entre las formaciones en materia de fortalecimiento organizacional que se les ha brindado a las OdB destacan:

- **Taller de autodiagnóstico:** para levantar el auto diagnóstico de la asociación en tres niveles: micro, meso y macro.
- **Taller formulación de plan de mejora:** para la identificación de actividades plausibles en los tres componentes
- **Taller de fortalecimiento organizacional:** para la mejora de relaciones humanas, procedimientos internos, patrimonio e identidad, incidencia política, análisis de la asociación y sus procesos democráticos
- **Ética, medioambiente y Responsabilidad social:** en cuestiones de compromiso con su asociación, con la sociedad y el ambiente
- **Plan estratégico:** se han desarrollado talleres de formulación del plan estratégico y se han dado formaciones incluyendo aspectos como el desarrollo institucional, las relaciones humanas en las asociaciones, liderazgo y dirección empresarial y el trabajo en equipo
- **Organización, administración y contabilidad básica**
- **Talleres de plan de negocio**
- **Taller de sensibilización para el trabajo en equipo**
- **Taller de fortalecimiento de relaciones interpersonales**
- **Motivación, liderazgo y autoestima:** conocer y compartir conceptos de autoestima, identificar el liderazgo que se viene manifestando para la mejora organizacional
- **Talleres de capacitación en manejo de almacén:** aprender a llevar los registros básicos

### Fortalecimiento productivo

Este componente, que tenía por objetivo desarrollar las capacidades productivas y empresariales de las OdB, SUMA centró su apoyo en:

- Desarrollo de la línea de base productiva
- Fortalecimiento de procesos productivos a través de capacitaciones a nivel grupal y asistencia técnica a nivel individual
- Consultorías para el desarrollo de nuevos diseños y nuevos productos de acuerdo a los resultados del estudio de mercado
- Mejora de procesos productivos y funciones: trabajo por comisiones y producción en serie
- Mejora de los equipos, insumos y maquinaria e infraestructura productiva (versus formas artesanales)
- Pasantías a otras organizaciones del mismo sector para aprender de sus modelos de producción y comercialización y hacer transferencias tecnológicas

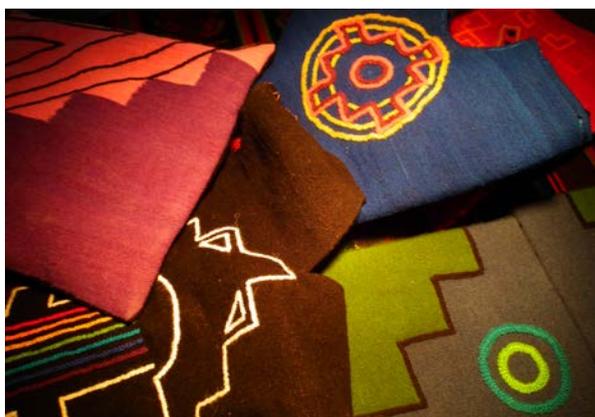
Algunas de las formaciones más destacadas en el ámbito productivo fueron:

- **Taller '¿Cómo calcular los costos?':** con el objetivo de aprender a costear sus productos, calcular su margen de ganancia y definir su precio. Se presentan los conceptos como costos, mano de obra, punto de equilibrio, depreciación y precio. Se revisa el proceso productivo y se hace una práctica por participante
- **Taller de competencias emprendedoras:** identificación de su potencial emprendedor y desarrollo de sus capacidades emprendedoras personales
- **Taller de calidad y control**
- **Talleres de diseño:** generalmente combinaban capacitación con servicios de asistencia técnica en los talleres para la elaboración de las colecciones que los diseñadores creaban.
- **Otras formaciones específicas por sector según la actividad del negocio:** patronaje computarizado, lencería, bañado en bronce, etc.

**“Gracias al Proyecto SUMA, aprendí a producir mejor nuestro producto”.**  
**Organización APPROPAL**

También se contrataron asistencias técnicas especializadas para los diferentes sectores de cada OdB (ej. artesanía, confección, etc.) con el objetivo de mejorar el rendimiento de los negocios.

En la parte productiva cabe destacar, fundamentalmente, el apoyo en la mejora de la producción a través de estrategias de mejora de la calidad y diversificación de productos.



A continuación, se muestran algunos ejemplos de formaciones llevadas a cabo en la OdB Asociación de mujeres Sisi Wasi, organización limeña dedicada a la elaboración artesanal de prendas de vestir y especializada en confección de crochet.

**TABLA 8. CAPACITACIONES RECIBIDAS POR LA ODB SISI WASI**

<b>1. Fortalecimiento Organizacional</b>
Autodiagnóstico de la organización
Facilita el Desarrollo del plan de mejora e implementación en la organización
Taller de Ética y Ambiente y RRSS
Taller de Competencias Emprendedoras
Taller de Liderazgo y Autoestima
Taller de Formalización
<b>2. Producción</b>
Capacitación en tejido Básico a crochet y palito (valorizado)
Capacitación en tejido a crochet especializado
Capacitación en tejido a PALITO especializado
Taller de Diseño
Taller de Asistencia Técnica de Producción
Taller de Costos
Capacitación En Patronaje
Capacitación en Teñido (OdB)
<b>3. Comercialización</b>
Taller del Plan Estratégico
Taller de Plan de Negocio
Taller en Manejo de almacén, compras y ventas
Asistencia Técnica de Colección
Charla De Exporta Fácil



Fuente: Informes técnicos del Proyecto SUMA

#### Recomendaciones sobre el fortalecimiento productivo

- Mejorar en la estandarización de la producción de la OdB. Por lo general, cada productor produce a nivel individual, lo que dificulta la venta colectiva.
- Incluir también el eslabón de transformación más allá de la producción para considerar una estrategia de incremento del valor añadido de los productos.

### 3. Fortalecimiento comercial

Para la mejora de la comercialización de los productos y servicios de las OdB, SUMA contribuyó a través de diferentes acciones:

- Desarrollo de estudios de mercado para identificar nichos de mercado rentables y características de los productos demandados
- Mejora del diseño de productos o incorporar nuevos diseños en función a la demanda del mercado
- Participación en espacios comerciales como ferias nacionales e internacionales
- Diseño de la estrategia de comercialización
- Desarrollo de planes de comercialización y marketing
- Creación de material de comunicación (como webs, folletos, y tarjetas personales)
- Empoderamiento de la OdB en la negociación comercial
- Apoyo para establecer nuevos vínculos comerciales con empresas compradoras

Algunas de las formaciones más destacadas en el ámbito comercial han sido:

- **Taller de estudio y plan de mercado**
- **Elaboración plan de negocio**
- **Curso de marketing y ventas**
- **Taller de imagen y tendencias**
- **Exportación (charla de modalidad 'exporta fácil')**

#### Recomendaciones sobre el fortalecimiento comercial:

- *Fortalecer el apoyo para identificar y acceder al mercado, identificando bases de datos de clientes y diseñando estrategias de acercamiento para cada tipo*
- *Mejorar la formación práctica en temas comerciales: como en el plan de negocio o atención al cliente*
- *Desarrollar y facilitar herramientas para el seguimiento productivo y comercial e incorporarlas en la caja de herramientas del Proyecto SUMA (por ejemplo, formatos de presupuesto, registro de producción, ventas, planes de negocio, plan de marketing, etc.). En este sentido se recomienda:*
  - *Proveer dichas plantillas para el facilitador en su trabajo seguimiento y monitoreo y que éstas tengan una calidad homogénea*
  - *Facilitar las plantillas simplificadas para que cada OdB las adapte según su negocio.*

## Caso de estudio 2

### El caso de la Asociación de carpinteros de Chilacat (Namora, Cajamarca)

Entre los meses de marzo de 2012 y marzo de 2013, el proyecto SUMA contribuyó a acondicionar e implementar módulos de carpintería de madera en la Asociación de Chilacat, ubicada en el distrito peruano de Namora (Cajamarca). La capacidad organizativa de los socios se incrementó en torno a un 40%, al igual que su capacidad técnica de comercialización. En el marco del proyecto SUMA se desarrollaron 22 talleres de carpintería (9 de producción de guitarras y 13 de producción de camas) de los que se beneficiaron un total de 32 socios.

Estos desarrollaron herramientas de comercialización, desde banners y afiches publicitarios hasta tarjetas de visita, con el fin de buscar nuevos mercados y aumentar las ventas, que se incrementaron en un 89% al final del proyecto SUMA. También la junta directiva elaboró y validó un reglamento interno que permitió dotar de mayor responsabilidad a sus miembros.

Gracias a estos módulos de formación en carpintería, se logró en el plazo de un año la producción de 864 guitarras y 3.456 camas. Al término del proyecto, la producción aumentó en un 80% y un 52%, respectivamente. En la actualidad, Chilacat suministra sus productos a 14 tiendas de la ciudad de Cajamarca y los socios fabricantes de guitarras cuentan con un mercado definido de comerciantes en las distintas provincias peruanas.

"Hemos conseguido tener mejores recursos para sustentar nuestros hogares, y también financiación para comprar maquinaria nueva que hacía falta para cada taller y formación para producir mejor".

**WILMER PÉREZ** (51 años, casado, 3 hijos. Presidente).





# CAPÍTULO 4

## Resultados



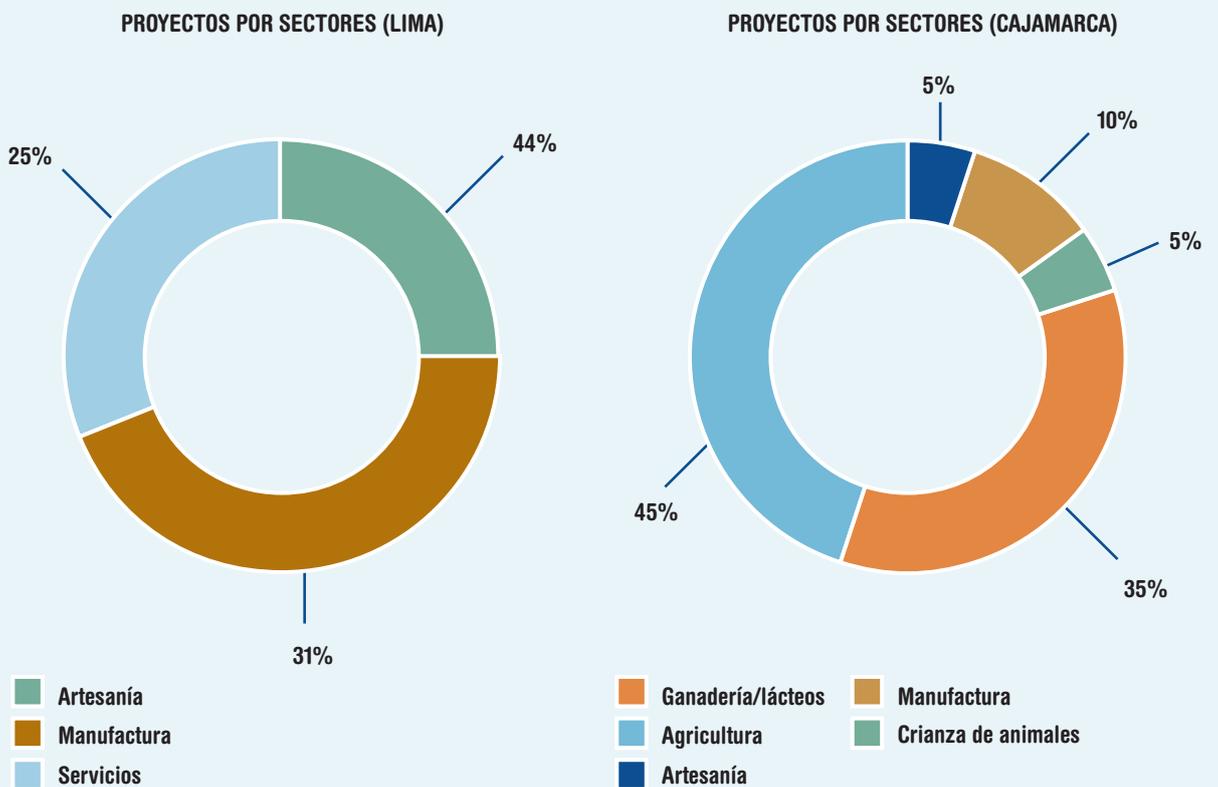


## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

A través del apoyo a las 41 OdB en Perú se ha podido beneficiar a 319 familias de escasos recursos. Como se verá a continuación, el proyecto SUMA ha incrementado los ingresos de las OdB y de sus miembros, mejorando su situación de vida y las de sus familias.

El los gráficos a continuación se muestran los proyectos apoyados por sectores, distinguiéndose la actividad a la que se dedican las OdB según su ámbito urbano o rural:

GRÁFICO 9. PROYECTOS APOYADOS EN PERÚ POR SECTORES



Los resultados se han dado a diferentes niveles. A nivel organizacional, el principal resultado logrado con el Proyecto SUMA ha sido crear una conciencia entre las OdB sobre la importancia del fortalecimiento organizacional, lo que contribuye a tener unas bases más sólidas para la mejora en los resultados de producción y comercialización a nivel asociativo.

En muchas OdB primaba una visión individual y cortoplacista del beneficio inmediato por parte de los socios dado que era habitual que cada socio trabajara de forma individual.

La participación activa de las OdB a lo largo de SUMA les dio la oportunidad de definir colectivamente sus intereses y necesidades, identificar sus problemas y soluciones y evaluar sus logros y dificultades.

**“Estar organizados nos da más beneficios porque se puede traer más beneficios económicos, en conocimiento y más trabajo”.**

**Asociación Central de Ganaderos de Celedín -ACEGAN**

Las OdB aprendieron a valorar la importancia de estar bien organizados y manejar las diferentes herramientas que aportaban orden. Con el Proyecto SUMA se fortaleció a las OdB como organización y como suma de miembros, generando capacidades colectivas, consiguiendo una participación de todos los miembros en la toma de decisiones y consiguiéndose un fortalecimiento de la democracia interna. Se mejoró su involucramiento y nivel de compromiso hacia el proyecto como por el fortalecimiento de su institucionalidad.

A raíz de la experiencia SUMA fueron bastantes las OdB que han presentado nuevos proyectos y accedieron a nuevas fuentes de financiación. Ser ganadores del concurso les dio mayor seguridad para presentarse a nuevas oportunidades.

Es importante recalcar que a raíz de SUMA muchas organizaciones comenzaron a tener prácticas democráticas que anteriormente no tenían, así como a distribuir roles y a favorecer la rotación del personal en cargos directivos. Cabe también resaltar que se constituyó un grupo asignado encargado del proyecto, diferenciando los diferentes roles y compartiendo la ejecución del proyecto por parte de varios socios.

Anterior a SUMA en muchos casos, las OdB no llevaba ningún tipo de reporte sobre ellos, y la rendición de cuentas ha contribuido a la transparencia y ha fortalecido la confianza de entre los socios.

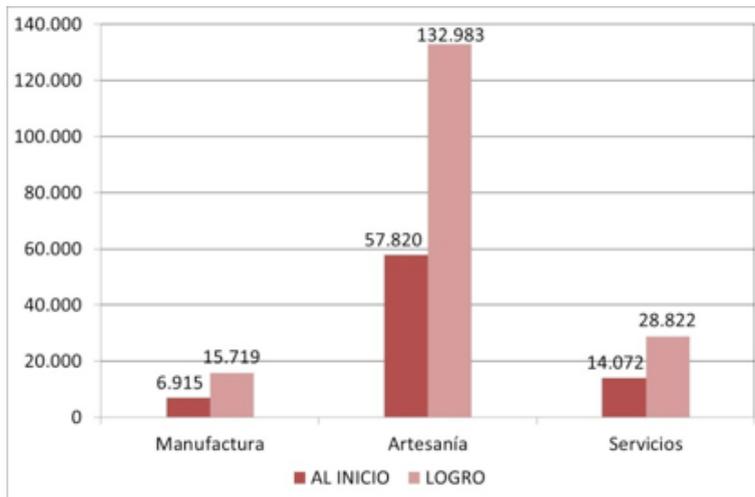
La contratación directa de los consultores por parte de las OdB ha contribuido a seleccionar a los profesionales que mejor se adecuaban a sus necesidades y para mejorar la exigencia en la calidad del trabajo de los mismos. Por ejemplo, en confección, una OdB comentaba que había aprendido a cuestionar y preguntar a las diseñadoras sobre los diseños. Entendieron que podían exigir más a los consultores con cada trabajo realizado, aprendiendo a negociar con ellos para la realización de trabajos con mayores estándares de calidad.

También con SUMA se comenzó, en muchos casos, una producción y venta a nivel organizacional.

En cuanto a su nivel productivo, las OdB apoyadas mejoraron su producción —en volumen y calidad— superando en gran medida las metas propuestas, y consiguiendo consecuentemente incrementos significativos en ventas e ingresos.

En Lima, el logro conseguido en cuanto a la variación del nivel de producción con respecto a la situación inicial al inicio del proyecto SUMA ha sido de una variación de un 127 % en el sector de la manufactura, un 130% en artesanía, y un 105% en servicios, tal y como se muestra gráficamente a continuación.

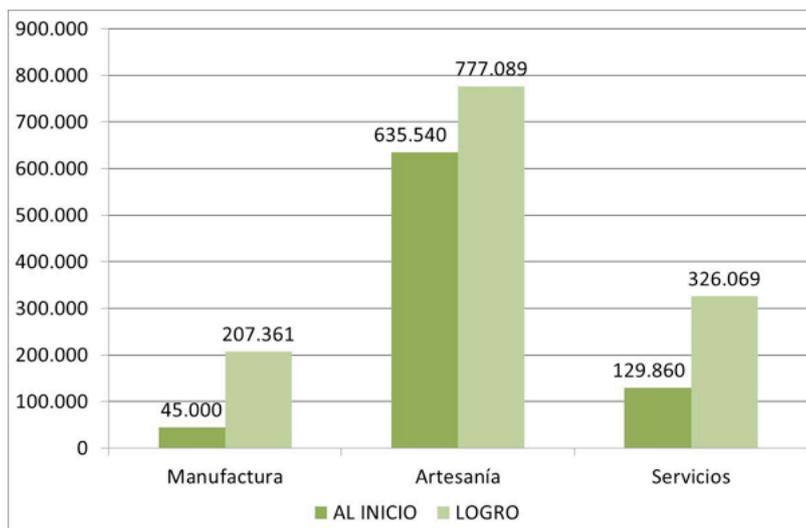
GRAFICO 10. INCREMENTOS DE PRODUCCIÓN AL INICIO Y FINAL DEL PROYECTO SUMA, LIMA



Fuente: informe final proyecto SUMA, 2013

En cuanto al nivel de ventas, la variación ha sido de un 361 % en manufactura, un 22 % artesanía, y un 151% en servicios.

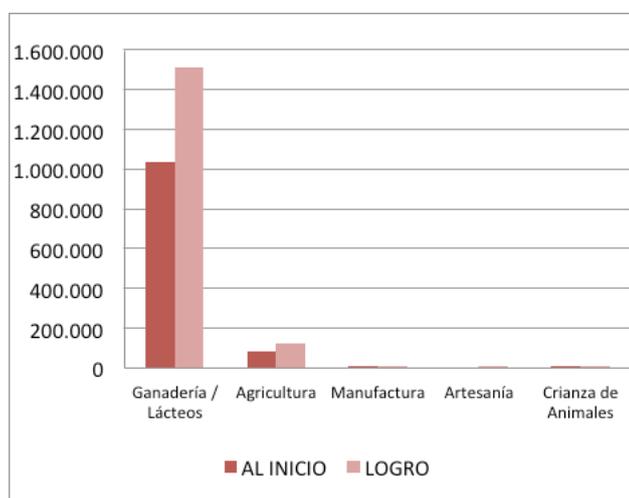
GRÁFICO 11. INCREMENTOS DE VENTAS AL INICIO Y FINAL DEL PROYECTO SUMA, LIMA



Fuente: informe final proyecto SUMA, 2013

Realizando el mismo análisis para la región de Cajamarca, el nivel de producción al inicio y al final del proyecto SUMA fue de un 46% en ganadería, un 44% en lácteos, y un 17% en la crianza de animales.

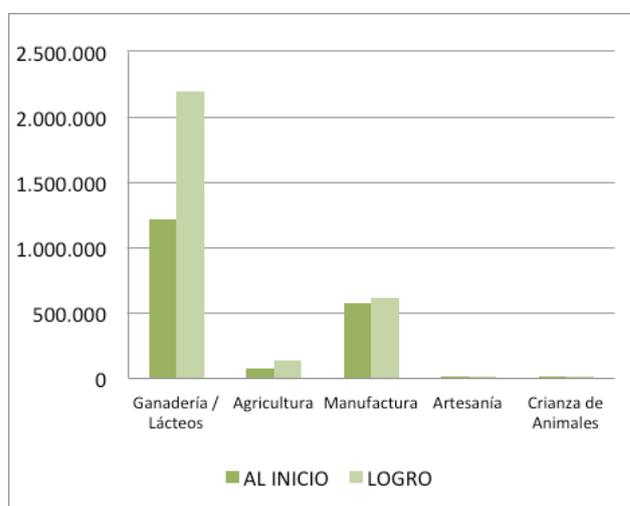
**GRÁFICO 12. INCREMENTOS DE PRODUCCIÓN AL INICIO Y FINAL DEL PROYECTO SUMA, CAJAMARCA**



Fuente: informe final proyecto SUMA, 2013

En cuanto a las ventas, éstas han incrementado un 81% en el sector de la ganadería, un 100% en agricultura, un 8% en manufactura, un 9% en artesanía y un 17% en crianza de animales.

**GRÁFICO 13. INCREMENTOS DE PRODUCCIÓN AL INICIO Y FINAL DEL PROYECTO SUMA, CAJAMARCA**



Finalmente, se potenció la sostenibilidad de estas organizaciones no sólo por su fortalecimiento organizacional, productivo y comercial, sino también en cuanto a que las OdB aprendieron a formular y gestionar iniciativas productivas de desarrollo colectivo, lo que les abrió nuevas oportunidades de financiamiento. Al finalizar la financiación del Proyecto SUMA se dieron numerosos casos de OdB que presentaron sus proyectos a otras entidades y que consiguieron acceder a otras fuentes de financiación o a la inclusión en sus programas de negocios inclusivos.

A nivel personal, el Proyecto SUMA les permitió mejorar su autoestima y la confianza en su organización y en el trabajo en equipo como estrategia de superación de la pobreza. También se fortaleció el sentimiento de pertenencia a un grupo.

El proyecto ha desarrollado su liderazgo y empoderamiento al tener que diseñar y ejecutar un proyecto de forma directa. A través de las formaciones y el acompañamiento continuo se reforzaron sus conocimientos y desarrollo de habilidades personales, sociales y de emprendimiento.

A raíz de los requerimientos del proceso de convocatoria de SUMA, aprendieron a transmitir y defender su proyecto, expresarse mejor y perder el miedo a hablar en público.

En el caso de las mujeres, en algunos casos se vio una diferencia en su relación con sus esposos en cuanto a su ocupación laboral. Al inicio del proyecto, los esposos no entendían ni apoyaban la asistencia de las mujeres a las capacitaciones o el hecho de estar fuera de casa llevando a cabo las actividades de su proyecto. Al término de SUMA, y al ver resultados económicos, los esposos cambiaron esta percepción, apoyando el trabajo de la mujer en la OdB.

A continuación se detallan los principales resultados y aprendizajes en cada uno de los tres componentes. Es importante destacar la interrelación entre los tres componentes y la importancia del trabajo de desarrollo integral. Es decir, el trabajo asociativo como organización provocó mejores resultados económicos, y dichos resultados en la mejora de las ventas incidieron en que los socios se involucraran y la organización se fortaleciera.

**“Trabajando organizacionalmente es más factible encontrar financiamiento en diferentes instituciones públicas y privadas”.**

**Organización Cerroagro Huanico**

**A través del Proyecto SUMA se han adquirido especialidades, en los diferentes aspectos de producción de forrajes, transformación y conservación de forrajes, mejoramiento genético de ganado vacuno, mayor y mejor cantidad de leche.**

**Asimismo como grupo humano, se ha cohesionado ideas, las mismas que favorece un mejor bienestar para todos, obteniéndose mejores ganancias económicas, las mismas que son utilizadas para la educación de nuestros hijos y una mayor calidad de vida.**

**OdB Huacapampa**

**“Nos hemos fortalecido personalmente dándonos a entender que sí podemos lograr lo que nos proponemos. Hemos mejorado en nuestros ingresos económicos en nuestra familia; con las ganancias que hemos adquirido ¼ de hectárea de terreno con nuestros propios recursos...[...]. Las mujeres tienen el mismo derecho de participación porque también tiene la capacidad de salir adelante y luchar por lo que ellas creen importantes”.**

**Asociación Mi Dulce Jesús**

**“Mi vida ha cambiado bastante. Antes estaba en casa y no tenía dinero, pero ahora amanezco y anochezco con el tejido. Mantengo mi casa y gestiono mi dinero gracias a mi trabajo como tesorera en la Asociación. Ya no sólo vendo prendas a mis amistades y vecinas, ahora me he capacitado y he aprendido mucho con el Proyecto SUMA”.**

**SISI WASI**

**“El Proyecto SUMA nos ha ayudado a organizarnos mejor, a tener más responsabilidad.”**

**Organización Los Perolitos**

TABLA 9. RESULTADOS Y APRENDIZAJES DE LAS ODB POR COMPONENTE

FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL	
RESULTADOS	PRINCIPALES APRENDIZAJES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación de funciones entre los miembros de las OdB</li> <li>• Rendición de cuentas de la co-financiación de su proyecto productivo.</li> <li>• Relación con instituciones y nuevas redes (municipalidades y otras asociaciones).</li> <li>• Aumento de la participación de los socios y democratización de la toma de decisiones.</li> <li>• Empoderamiento en la participación de la mujer.</li> <li>• Sistematización de la información con reportes.</li> <li>• Mejora en la comunicación interna.</li> <li>• Uso de tecnologías (mensajes de texto, correos electrónicos, etc.).</li> <li>• Planificación de actividades.</li> <li>• Antes de SUMA no trabajaban como asociación. Cada uno en su trabajo.</li> <li>• Establecimiento de manuales y reglamentos operativos internos.</li> <li>• Formalización de las organizaciones.</li> <li>• Planificación del trabajo a través de la diferenciación de áreas y creación de comisiones de trabajo.</li> <li>• Se ha fortalecido las relaciones entre socios y relaciones interinstitucionales.</li> <li>• Software contable (Excel) para el registro de ingresos y gastos</li> <li>• Un mayor empoderamiento que genera una mayor confianza entre los socios miembros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Que formulando proyectos como organización pueden acceder a fuentes de financiación y otros recursos.</li> <li>• Que el trabajo en organización les permite compartir ideas, conocimientos y trabajar mejor.</li> <li>• Que la organización es responsabilidad de todos.</li> <li>• La importancia de la formalización de sus organizaciones y la rendición de cuentas.</li> <li>• Que su ODB esté fortalecida es la base para poder mejorar su producción y mejorar sus ingresos.</li> <li>• Saber delegar funciones y trabajar en equipo teniendo una idea y una postura como organización.</li> <li>• Mejora de una visión empresarial de su organización</li> <li>• Primero, aprendieron lo que era un presupuesto, un indicador y una actividad. Posteriormente, saben gestionar un presupuesto y cumplir con cronogramas.</li> <li>• Otros (uso de computadores, informes a través de Excel).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

FORTALECIMIENTO PRODUCTIVO	
RESULTADOS	PRINCIPALES APRENDIZAJES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la productividad: en términos de calidad y de diversificación de productos</li> <li>• Beneficiarios se capacitaron y aplicaron lo aprendido para mejorar sus procesos productivos.</li> <li>• Los productos se alinearon de acuerdo a las necesidades del mercado, en temas de calidad, diseño, innovación y precio.</li> <li>• Desarrollo de formatos de registro de producción, directorio de proveedores, costos de los productos.</li> <li>• Máquinas, equipos e insumos para el desarrollo de su actividad productiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calculo de costos (valorizando la mano de obra y sabiendo realmente si su producción es rentable)</li> <li>• Cumplimiento de cronogramas</li> <li>• Trabajo en equipo al desarrollar un trabajo en comisiones para mejorar la organización del trabajo.</li> <li>• La importancia de tener un producto bueno alineado a la demanda del mercado lo cual aporta mayores ingresos para la organización.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

FORTALECIMIENTO COMERCIAL	
RESULTADOS	PRINCIPALES APRENDIZAJES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecida un área de ventas/comisión dentro de las OdB</li> <li>• Ventas de forma grupal como asociación.</li> <li>• Aumento de ventas basadas en una mayor producción y una mejor planificación de acuerdo a los estudios de mercado.</li> <li>• Alineación del diseño de sus productos a los requerimientos del mercado.</li> <li>• Diseño de material de promoción y publicitario que permitió que las empresas les contactaran.</li> <li>• Participación en ferias locales y con reconocimiento internacional y posibilidad de desarrollarse en espacios comerciales donde anteriormente no habían podido incursionar.</li> <li>• Las alianzas con instituciones que surgieron en estos espacios, les permitieron consolidar nuevos lazos que generaron nuevas oportunidades de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha creado una cultura de compartir beneficios.</li> <li>• Saben que vendiendo como asociación pueden lograr más volumen y pueden cumplir con demandas más exigentes y mayores.</li> <li>• Han aprendido a desarrollarse en espacios comerciales, a hablar y acercarse a clientes.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

# CAPÍTULO 5

## Conclusiones: buenas prácticas y recomendaciones de mejora





## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES: BUENAS PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES DE MEJORA

### 5.1. BUENAS PRÁCTICAS

#### **Máxima participación en el diseño y gestión directa del proyecto por parte de la OdB con resultados claros de empoderamiento y apropiación**

El hecho de participar en los concursos SUMA y de diseñar y ejecutar directamente sus proyectos productivos (incluyendo la gestión de las compras, la contratación de consultores externos especializados, etc.) constituyó en sí misma una experiencia de fortalecimiento organizacional y empoderamiento con resultados muy positivos. De la misma manera, el hecho de que la OdB fuera responsable de la toma de decisiones y del control del gasto, así como de realizar la rendición de cuentas, ha tenido impactos muy positivos tanto en la adecuada gestión y eficiencia del proyecto como en el empoderamiento de la OdB.

Durante el proceso del FID, las fases de reajuste para mejorar la competitividad y sostenibilidad del proyecto, así como la visita de campo en la que las OdB presentaban sus proyectos, servirían como espacio para que se apropiaran y empoderaban de su proyecto asociativo.

**Hacerles responsables de la toma de decisiones y también del control y de la calidad del gasto ha tenido impactos muy positivos en la gestión y eficiencia del proyecto y del empoderamiento de la OdB.**

Todo ello les sirvió como experiencia de aprendizaje y consiguió un empoderamiento y fortalecimiento eficaz de las OdB, en la medida en que se mejoró su autonomía y sus capacidades colectivas. La participación de las OdB se ha dado a lo largo del proyecto, destacando su apropiación del diseño, gestión y control financiero del proyecto.

#### **Fomento de las alianzas y el apoyo a las OdB**

Las Alianzas Público-Privadas no sólo se han dado a nivel de participación y financiación de gestión del Proyecto SUMA, sino que este enfoque se ha transmitido igualmente a las OdB y se ha promovido de forma transversal la creación de alianzas con actores locales tanto públicos como privados. Por ello, las OdB han tenido como aliados a municipios locales, empresas privadas y ONG que les han apoyado en diferentes aspectos para llevar a buen término su proyecto productivo. Este enfoque contribuye a la sostenibilidad y se debería mantener en cualquier proyecto de desarrollo.

### **Buenas prácticas del FID: Dos fases y filtros diferenciados y etapa de reajustes**

Una de las buenas prácticas del FID fue la de dividir la presentación de los proyectos en dos fases así como diseñar dos filtros de evaluación para cada una de ellas. El hecho de que la presentación de los proyectos productivos se hiciera con dos solicitudes diferentes con un grado de profundidad creciente facilitaba a las OdB la presentación, así como la selección de las mismas por parte del equipo evaluador.

Igualmente, el proceso de selección de proyectos se dividía en dos fases e incorporaba una visita de campo, además de una sustentación del proyecto por parte de las OdB crucial para el éxito de la selección.

La etapa de reajuste también permitió hacer ajustes necesarios para promover la sostenibilidad del proyecto y el adecuado uso de los fondos. A modo de ejemplo, algunos reajustes que se hicieron tuvieron que ver con suprimir del presupuesto la compra de computadoras en zonas donde no existía luz, o la compra de sillas para la sala de reuniones, cuando no existía tal. Las partidas dedicadas al fortalecimiento organizacional (ej. salario de los facilitadores o formaciones en esta área) también fueron objeto de posibles reducciones por parte de las OdB, que en un principio no veían su utilidad.

### **Papel del facilitador**

Como se ha comentado previamente, la relación de confianza entre el facilitador y la organización, así como el apoyo continuo brindado a las OdB para el desarrollo eficaz de sus proyectos, ha tenido un papel clave en el fortalecimiento, empoderamiento y desarrollo de capacidades de los socios.

### **Fortalecimiento organizativo y sostenibilidad**

Es importante incluir en cualquier proyecto productivo un componente de fortalecimiento organizativo que promueva prácticas democráticas, distribución de roles, participación o rotación de líderes, entre otros.

De igual manera, es importante destacar que el FID tuvo un impacto directo en promover la sostenibilidad de la OdB en el sentido de que han aprendido a formular y presentar buenas propuestas y gestionar un proyecto y están más preparadas para acceder a futuras fuentes de financiación.



## 5.2. RECOMENDACIONES DE MEJORA

### Ampliar la duración de los proyectos de un mínimo de 24 meses

Los proyectos tuvieron una duración muy corta para lograr el impacto y sostenibilidad económica deseados.. Las OdB suelen ser relativamente débiles por lo que, para poder tener un mayor impacto, se recomienda ampliar la financiación de proyectos a un mínimo de 24 meses (versus 12 meses). Con este intervalo de tiempo, se recomienda dedicar los primeros meses (mínimo 6 primeros meses) a una formación y capacitación en profundidad de fortalecimiento organizacional, para a continuación seguir con la implementación del proyecto productivo. Así, la sostenibilidad y la mejora en los resultados incrementarían de forma considerable. Con ello, se antepone la estrategia de desarrollo de apoyar menos proyectos pero con una mayor duración cada uno a apoyar, sin embargo, más proyectos pero de sólo un año de duración.

### Clasificar y nivelar a las ODB y hacer diferentes enfoques de actuación

Es importante tener en cuenta la madurez de la OdB y la naturaleza del proyecto productivo a la hora de hacer una estrategia de fortalecimiento. Por un lado, los procesos de desarrollo dependen también de los sectores económicos, siendo la agricultura uno de los procesos más lentos. Por el otro, cada OdB se encuentra en un nivel diferente de capacidades y de emprendimiento, así como de madurez tanto a nivel organizacional como productivo. Existen OdB que son muy débiles como organización, sin embargo tienen muy desarrollada la producción o comercialización. Existen otras que están muy bien organizadas pero que no han comenzado con la producción y venta de forma conjunta. Para cada una de ellas es importante poner un énfasis diferente y desarrollar un plan de actuación específico. Sería conveniente clasificar a las OdB (podría hacerse después de la primera fase de selección) y desarrollar planes de actuación según los niveles. Es importante tener en cuenta no sólo el año de creación, sino también los años que llevan gestionando proyectos como organización.

### Incorporar el enfoque de cadenas de valor y asegurar la sostenibilidad económica de los proyectos productivos

Es importante asegurar una generación estable de ingresos para las familias, lo cual mantiene la sostenibilidad en el tiempo de los proyectos productivos y evita posibles frustraciones entre los socios. Para ello, es necesario diseñar una estrategia de comercialización fuerte y trabajada desde el inicio del proyecto (no dejándola para el final) e incorporar un enfoque de cadenas de valor para potenciar la sostenibilidad y el acceso al mercado a través de alianzas comerciales estables con el sector público y privado. A su vez, el aumento de las capacidades de producción debe ir acompañado de un aumento de las capacidades de acceso al mercado. El enfoque de cadena de valor permite identificar, en un primer momento, a los clientes o compradores del producto y servicio, para posteriormente trabajar la estrategia de producción con la OdB y facilitar la creación de una alianza estable entre ambos. A su vez, este enfoque permite identificar otros nichos de mercado dentro de la misma cadena generando otras oportunidades de ingresos complementarias.

**“Como organización, podremos lograr mejor las metas que nos proponemos y tendremos mejor apoyo de las instituciones públicas y privadas ya que individualmente es difícil lograr”**  
**OdB Asociación de ganaderos S.J.T. Lucre**

Finalmente, es importante facilitar el acceso de las OdB a los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) y mercados financieros formales, acercándolas a las instituciones microfinancieras (IMF) para el acceso a futuros préstamos individuales o colectivos. Para acceder a un crédito colectivo se debe asegurar un nivel de fortalecimiento organizacional y asociatividad. Teniendo en cuenta la clasificación anterior, se podría facilitar un préstamo a las organizaciones ya fortalecidas.



### **Mejorar los formatos de las herramientas de seguimiento y monitoreo a las OdB para que sea más amigable y asequible a su nivel de conocimiento**

Sería recomendable elaborar formatos para las OdB de menor nivel educativo, especialmente en las zonas rurales para brindarles herramientas adaptadas que les puedan servir en su gestión logrando que se apropien de las mismas para continuar con sus tareas de seguimiento y rendición de cuentas de la OdB en sus otros proyectos o actividades.

### **Mejorar la formación de los facilitadores**

Dado que el facilitador ha sido un actor clave en la metodología de fortalecimiento de las OdB, se recomienda mejorar su formación tanto en el enfoque de Desarrollo de Base como en métodos de enseñanza a adultos.

### **Incorporar los enfoques de derechos, género y medioambiente**

Se considera importante desarrollar una mayor formación y sensibilización en las OdB en cuanto a los temas de preservación de los derechos humanos, la participación activa de la mujer y la conservación del medioambiente, así como incorporarlos en criterios de selección de los proyectos productivos (con indicadores específicos).

### **Promover el intercambio de experiencias entre las OdB y la creación de redes y alianzas entre ellas**

Sería recomendable dedicar esfuerzos a generar vínculos estratégicos entre las OdB. Tal y como sugerían las OdB durante las plenarios del proceso de sistematización, sería interesante para ellas mantener y promover las plenarios

para propiciar el intercambio de experiencias entre OdB y la creación de sinergias al menos una vez al año. Estos espacios se podrían organizar por componentes específicos para compartir conocimientos y puesta en práctica (ej. desarrollo y seguimiento de planes de negocio).

Estos encuentros permiten también el desarrollo de acuerdos comerciales entre las OdB.

Dentro de esta línea de actuación, quizás sea también interesante desarrollar una red de comunicación entre las OdB beneficiarias del proyecto (email, Facebook, etc.), así como un portal en internet donde se pudiera acceder a la información de las OdB que han participado en el Proyecto SUMA para mejorar su posicionamiento a nivel grupal, que probablemente sea más fácil que a nivel individual.

## FICHAS DE ALGUNAS ODB APOYADAS POR SUMA

Nombre	Asociación de Artesanos TAWAQ PERU
<b>Código SUMA</b>	013-LIM-09
<b>Breve reseña</b>	La Asociación de Artesanos Tawaq Peru fue fundada en Lima en 1985 por jóvenes artesanos provenientes del distrito de Quinua, del departamento de Ayacucho. Fue constituida legalmente en 1991 y, un año más tarde y conjuntamente con otras organizaciones de artesanos, crean la Central Interegional de Artesanos del Perú - CIAP. La finalidad fue buscar mejores condiciones de comercialización de sus productos. Actualmente, trabaja en favor de la actividad artesanal, defendiendo y preservando la cultura andina.
<b>Sector productivo</b>	Fabricantes de productos en cerámica
<b>Líneas de producción</b>	Productos en cerámica utilitaria y retablos
<b>Límite de capacidad productiva</b>	5.000 unidades mensuales en 16 talleres Producción máxima realizada: 20.000 unidades en 3 meses
<b>Asociados/as</b>	31
<b>Empleados/as</b>	28
<b>Dirección</b>	Mz. F Lote 01 Zona II Asociación El Olivar
<b>Distrito</b>	Ate Vitarte
<b>Representante</b>	Eleazar Gavilán Aujatoma
<b>E-mail</b>	tawaqper@hotmail.com / www.tawaq.org
<b>Teléfono</b>	3518169 / 956328372
<b># de piezas producidas/año</b>	79.215 unidades
<b>Puntos de venta</b>	Tienda Inka Plaza: Av. Petit Thouars 5330 Tda. 168 - Miraflores CIAP ( Francia, Italia, Canadá y EE.UU.)



Nombre	Asociación de Mujeres Artesanas Kuyanakuy
<b>Código SUMA</b>	022-LIM-09
<b>Breve reseña</b>	La asociación de Kuyanakuy es un grupo de mujeres originarias de Ayacucho, conocidas como las arpilleras en Pamplona Alta de S. J. M en Lima. Especializadas en el trabajo artesanal con la técnica de la arpillería, tiene entre sus productos más destacados cuadros y telas de labor. Hoy en día las arpilleras están organizadas bajo el nombre de "Kuyanakuy", palabra quechua que significa "Queriéndonos".
<b>Sector productivo</b>	Artesanía
<b>Líneas de producción</b>	Productos en arpillería (utilitario: casa, cocina y sala)
<b>Límite de capacidad productiva</b>	180 pies de árbol de Navidad y 200 arpilleras en 2 meses 2.500 botas de Navidad 700 pies árbol de Navidad en 5 meses
<b>Asociados/as</b>	15
<b>Empleados/as</b>	15
<b>Dirección</b>	Mz. S-6 Lt.15 Sector 05 de Mayo Pamplona Alta
<b>Distrito</b>	San Juan de Miraflores
<b>Representante</b>	Silvia Flores Quijano
<b>E-mail</b>	kuyanakuy@ciap.org
<b>Teléfono</b>	5647358 / 995302138
<b># de piezas producidas/año</b>	3.000
<b>Puntos de venta</b>	CIAP/ Intercraf (EEUU, Canadá)



<b>Nombre</b>	<b>Asociación de Mujeres Artesanas Sisi Wasi</b>
<b>Código SUMA</b>	A19-LIM-2010
<b>Breve reseña</b>	Es una Organización de Base que surge a raíz de un proceso de aprendizaje y puesta en común de conocimientos entre pares. En el año 2007 deciden juntarse y conformar un taller al que denominaron Sisi Wasi , que significa casa de la hormiga. Fue en 2008, cuando se formalizó como Asociación de Mujeres Artesanas Sisi Wasi para mejorar el posicionamiento en el mercado.
<b>Sector productivo</b>	Servicio de tejido a mano, palitos y crochet
<b>Líneas de producción</b>	Tejido a mano en: Palitos y crochet (prendas de vestir)
<b>Límite de capacidad productiva</b>	300 chalinas al mes 300 gorros al mes 50 cardigan (chompas, vestidos, etc.) al mes
<b>Asociados/as</b>	11
<b>Empleados/as</b>	71
<b>Dirección</b>	Av. Proceres 2037 -Coop. La Huayrona
<b>Distrito</b>	San Juan de Lurigancho
<b>Representante</b>	Irma Zarco Gutierrez
<b>E-mail</b>	sisiwasitejidosperu@gmail.com /
<b>Teléfono</b>	Cel. 999-611669
<b># de piezas producidas/año</b>	412 prendas mensuales al 30/05/2012
<b>Puntos de venta</b>	Av. Proceres 2037 -Coop. La Huayrona (taller productivo)



<b>Nombre</b>	<b>Asociación de Artesanos de Promoción Ecológica y Afines</b>
<b>Código SUMA</b>	A24-LIM-2010
<b>Breve reseña</b>	La Asociación de Artesanos Productores Ecológicos Afines – AAPEA nace con la agrupación de 11 personas que desarrollaban artesanías diversas como madera, bisutería o piedra. El nombre con el que nace esta asociación fue el de Centro Promotor de Artesanos, en febrero de 1998, y fue a partir del año 2008 cuando se denominan AAPEA.  La asociación está compuesta por 17 socios de los cuales 7 se encuentran actualmente activos. Orientados a buscar beneficios para el gremio de artesanos, participaron activamente en la promulgación de la "Ley del Artesano" y en los presupuestos participativos. En los últimos años, su enfoque se ha complementado con un trabajo productivo asociativo.
<b>Sector productivo</b>	Artesanías y Afines
<b>Líneas de producción</b>	Tallados en piedras diferentes utilitaria
<b>Límite de capacidad productiva</b>	500 unidades
<b>Asociados/as</b>	17
<b>Empleados/as</b>	7
<b>Dirección</b>	Sector 1 - Grupo 3
<b>Distrito</b>	Villa El Salvador
<b>Representante</b>	Plutarco Rivera Timoteo
<b>E-mail</b>	alonsopalominoes@hotmail.com
<b>Teléfono</b>	Cel: 990043977
<b># de piezas producidas/año</b>	120 Productos de colección
<b>Puntos de venta</b>	Sector 1 - Grupo 3 / Página web: <a href="http://www.artesaniaaapea.com">http://www.artesaniaaapea.com</a>



<b>Nombre</b>	<b>Asociación de Micro y Pequeños Empresarios Elite Incaico de Huaycán</b>
<b>Código SUMA</b>	A27-LIM-2010
<b>Breve reseña</b>	El año 2006 se unieron 12 personas provincianas ,artesanos en diferentes Lineas , con la finalidad de integrarse como asociación, teniendo como nombre AMPEEH, siendo elegido como presidente al Sr. Leoncio Paz Ayala. En el 2009 se convoca a nuevas elecciones, teniendo como objetivo dar continuidad de formar una empresa exportadora .En el 2010 incentivados por una funcionaria de la municipalidad de ATE, deciden elaborar la propuesta al proyecto SUMA, siendo seleccionada y dada su aprobación en el 2011.
<b>Sector productivo</b>	Producción y venta de Artesanía varias
<b>Líneas de producción</b>	Tejido (prendas de vestir), platería (aretes, collares, anillos), cerámica utilitaria, llaveros tipo zapatos en miniatura, arpillera, muñecos miniatura
<b>Límite de capacidad productiva</b>	500 unidades
<b>Asociados/as</b>	40
<b>Empleados/as</b>	8
<b>Dirección</b>	Mz. T-2 Lt. 19 5ta Zona Hijos de Apurimac- Santa Clara
<b>Distrito</b>	Huaycán, Ate
<b>Representante</b>	Rafael Sánchez Sedano
<b>E-mail</b>	artesanía_arpaka@hotmail.com / jacintoari@hotmail.com
<b>Teléfono</b>	Cel. 992-268312 / 968-588555
<b># de piezas producidas/año</b>	Registros pendientes
<b>Puntos de venta</b>	Mz. T-2 Lt. 19 5ta Zona Hijos de Apurimac- Santa Clara Exportaciones a Canadá, Bélgica, etc.



<b>Nombre</b>	<b>Asociación Casa Betania</b>
<b>Código SUMA</b>	A28-LIM-2010
<b>Breve reseña</b>	Esta asociación comienza sus orígenes en el año 1995 en compañía de la congregación Hermanas de San José, la cual trabajaba con comedores populares con muchos casos sociales de exclusión. En el año 1990, comenzaron a dar inicio a un taller productivo de confecciones llegando a elaborar prendas de vestir con el fin de promover y desarrollar los valores y capacidades de los niños con riesgo de exclusión social. En 1995 se constituyen legalmente con la participación de nueve socias.
<b>Sector productivo</b>	Tejido a máquina y confección
<b>Líneas de producción</b>	Producción de prendas de vestir y accesorios
<b>Límite de capacidad productiva</b>	850 unidades
<b>Asociados/as</b>	35
<b>Empleados/as</b>	24
<b>Dirección</b>	Mz. N Lt. 27 Urbanización el Pacifico
<b>Distrito</b>	San Martín de Porres
<b>Representante</b>	Johan Janet Flores Moreno
<b>E-mail</b>	casabet@ciap.org
<b>Teléfono</b>	Tel: 531-5978
<b># de piezas producidas/año</b>	1,804 piezas producidas (al 30/05/2012)
<b>Puntos de venta</b>	Página Web: <a href="http://www.casabet.ciap.org/">http://www.casabet.ciap.org/</a> Local productivo



<b>Nombre</b>	<b>Asociación Los Rosales La Esperanza</b>
<b>Código SUMA</b>	Acción 25
<b>Breve reseña</b>	Asociación conformada por siete socias dedicadas, desde su creación, a la producción de prendas de vestir a nivel doméstico. En el año 2010, dos de las socias que conocían la producción a nivel industrial, propusieron que todas pudieran dedicarse a esta actividad. Por este motivo, se presentaron al concurso SUMA y se les apoyó en la implementación y puesta en marcha de la producción de prendas de vestir, tales como: casacas, chalecos, mamelucos, polos, uniformes, buzos, entre otras a clientes institucionales.
<b>Sector productivo</b>	Confección textil industrial
<b>Líneas de producción</b>	Confección de prendas de vestir, uniformes, casacas, chalecos, mamelucos, polos, buzos, entre otras.
<b>Límite de capacidad productiva</b>	2.880 piezas anuales
<b>Asociados/as</b>	7
<b>Empleados/as</b>	0
<b>Dirección</b>	Pasaje Libertad S/N
<b>Distrito</b>	Baños del Inca
<b>Representante</b>	Martha Quispitongo Huamán
<b>E-mail</b>	losrosales06@hotmail.com
<b>Teléfono</b>	076-300094
<b>Volumen de ventas/año</b>	S/.10.080.00
<b># de piezas producidas/año</b>	1.440 piezas
<b>Puntos de venta</b>	Taller propio en Baños del Inca



<b>Nombre</b>	<b>Asociación de Ronderos Los Perolitos</b>
<b>Código SUMA</b>	Acción 27
<b>Breve reseña</b>	Asociación conformada por 14 socios que producían derivados lácteos en forma artesanal en sus domicilios. Este tipo de producción generó la necesidad de producir a otro nivel, presentándose al concurso con la propuesta de la construcción e implementación de una planta transformadora de derivados lácteos.
<b>Sector productivo</b>	Derivados lácteos
<b>Líneas de producción</b>	Queso fresco y tipo suizo, yogurt, manjar blanco.
<b>Límite de capacidad productiva</b>	108.000 litros de leche anual
<b>Asociados/as</b>	14
<b>Empleados/as</b>	1
<b>Dirección</b>	Caserío Los Perolitos
<b>Distrito</b>	Baños del Inca
<b>Representante</b>	Segundo Mendoza Murga
<b>E-mail</b>	asociacionlosperolitos@hotmail.com
<b>Teléfono</b>	976-844025
<b>Volumen de ventas/año</b>	S/. 452.160
<b># de piezas producidas/año</b>	14.940 kg de queso fresco 2.880 litros de yogurt
<b>Puntos de venta</b>	Tiendas en la ciudad de Cajamarca y en la misma planta



<b>Nombre</b>	<b>Asociación de Productores Agropecuarios e Industriales “Mi Dulce Jesús”</b>
<b>Código SUMA</b>	Acción 43
<b>Breve reseña</b>	Asociación conformada por criadores de cuyes, cuya producción se realiza de forma individual y familiar teniendo cada productor sus galpones de crianza en sus domicilios. Esta producción constituye su principal actividad económica. La asociación se presentó al concurso SUMA solicitando apoyo para la mejora de los galpones así como también en la mejora de los procesos de producción a nivel sanitario, para, de esta forma, mejorar el nivel y calidad de sus cuyes para poder ingresar a mercados más amplios.
<b>Sector productivo</b>	Crianza de animales menores
<b>Líneas de producción</b>	Cuyes para consumo y cría.
<b>Límite de capacidad productiva</b>	11.500 cuyes
<b>Asociados/as</b>	23
<b>Empleados/as</b>	23
<b>Dirección</b>	Caseríos: Bendiza, Catan, Huaylla, Succha, La Chuquita, Chuco Llimbe, Shidín.
<b>Distrito</b>	Jesús
<b>Representante</b>	David Hoyos Rumay
<b>E-mail</b>	No tienen
<b>Teléfono:</b>	979849955
<b>Volumen de ventas/año</b>	S/. 133.400
<b># de piezas producidas/año</b>	6.670 cuyes
<b>Puntos de venta</b>	En los galpones de producción en el distrito de Jesús.



<b>Nombre</b>	<b>Asociación de Agronegocios Cumbico - AGROCUM</b>
<b>Código SUMA</b>	Acción 48
<b>Breve reseña</b>	Productores agrícolas de aguaymanto, dedicados a la siembra, cosecha y venta de su producción. El total de la producción de la asociación se vendía a una empresa transformadora de alimentos, la cual exportaba el aguaymanto deshidratado. Los precios que recibían los productores eran bajo porque el producto no estaba transformado. Con el proyecto SUMA, los productores se implementó un centro de acopio que permitió la mejora de la selección, se desarrolló el sistema de registro de la producción de cada socio y se capacitó en la mejora del proceso de producción y búsqueda de mejores mercados.
<b>Sector productivo</b>	Agrícola
<b>Líneas de producción</b>	Cultivo de aguaymanto
<b>Límite de capacidad productiva</b>	120.000 kgs
<b>Asociados/as</b>	48
<b>Empleados/as</b>	48
<b>Dirección</b>	Centro Poblado de Cumbico
<b>Distrito</b>	Magdalena
<b>Representante</b>	Lelis Aurelio Huamán Moreno
<b>E-mail</b>	No tienen
<b>Teléfono:</b>	995264601
<b>Volumen de ventas/año</b>	S/. 198.037,00
<b># de piezas producidas/año</b>	90.017 kgs
<b>Puntos de venta</b>	Centro Poblado de Cumbico



## ANEXOS

FASES DEL PROCESO O COMPONENTES	ACTIVIDADES	Nº	NOMBRE HERRAMIENTA
<b>ETAPA 1. LANZAMIENTO Y SELECCIÓN DE PROYECTOS</b>			
<b>Fase 0. Lanzamiento</b>			
Elaboración de bases		1	Bases 3er Concurso Lima – pdf
		2	Base 3er Concurso Cajamarca – pdf
Lanzamiento y difusión de la convocatoria	Elaboración de materiales de difusión	3	Afiche Cajamarca
		4	Afiche Lima
		5	Banner Cajamarca
		6	Mailing Lima
		7	Mailing Cajamarca
		8	Triptico Lima y Cajamarca
		9	Gigantografía Lima
		10	Páginas web
		Lanzamiento oficial del concurso	11
<b>Fase 1. Formulación de perfiles y preselección de OdB</b>			
Formulación y recepción de perfiles	Presentación de perfiles	12	Perfil institucional de la PdB
		13	Perfil del proyecto
		14	Carta de formación de alianza (opcional)
		15	Declaración jurada de todos los socios
		16	Acta y recepción de perfiles
		17	Instrucciones de Evaluación
Evaluación y selección de perfiles	Preselección de perfiles (primer filtro: administrativo)	18	Plantillas de evaluación
		19	Acta de confidencialidad
		20	Checklist - 1er filtro administrativo
	Evaluación de gabinete y visitas de campo	21	Preguntas visita de campo
	Preselección de perfiles (segundo filtro: proyectos)	22	Guía de criterios por fases
<b>Fase 2. Formulación y preselección de finalistas</b>			
Formulación y recepción de proyectos	Taller de formulación de proyectos	23	Formulario técnico del proyecto
	Etapa de consultas	24	Formulario financiero del proyecto
	Presentación de proyectos	25	Declaración jurada
Evaluación y selección de proyectos	Evaluación de proyectos	26	Compilado de evaluación de proyectos
<b>Fase 3. Líneas de base, reajuste y aprobación final</b>			
Desarrollo de líneas de base		27	Convenio de colaboración
		28	Carta de compromiso de los socios
		29	Documento de apertura de cuenta
<b>2. EJECUCIÓN, SEGUIMIENTO Y CIERRE DE PROYECTOS</b>			
Formación inicial sobre el seguimiento técnico y financiero y el Desarrollo de base		30	Manual de justificación
		31	Excel de seguimiento financiero
		32	Informe de justificación técnico y financiero
		33	Esquema de presentación de informes
		34	Fichas resúmenes de proyectos
		35	Formato de seguimiento de las capacitaciones
Diagnóstico, ejecución y seguimiento		36	Descripción de indicadores de Desarrollo de Base
		37	Diagnóstico institucional
		38	Plan de mejora
		39	Formato de asistencia a las capacitaciones
		40	Seguimiento de ingresos y empleo
Evaluación y cierre		41	Evaluación facilitadores
		42	Formato de cierre de proyectos

## GLOSARIO

- **Alianza Público-Privada para el Desarrollo (APPD):** relación voluntaria y colaboradora entre el sector público, sector privado y ONGD, en la que dichos participantes o socios trabajan de forma colaboradora para conseguir un objetivo de desarrollo común y comparten riesgos, responsabilidades, recursos, competencias y beneficios relacionados al diseño e implementación de iniciativas de desarrollo dirigidos a colectivos en situación de pobreza.
- **Base de la Pirámide (BdP):** término acuñado por el economista hindú, C.K Prahalad y Stuart, se considera BdP. Se considera 'base de la pirámide' al grupo socioeconómico más grande y más pobre de la población. En términos globales, son más de 4.000 millones de personas (más del 70% de la población mundial), que sobreviven con menos de tres dólares al día. El término BdP es empleado a la hora de desarrollar nuevos modelos o estrategias orientadas a atender a ese segmento demográfico que mejoren su calidad de vida.
- **Cadena de valor (CdV):** el enfoque de 'cadena de valor' sirve para analizar el proceso que sigue un producto desde la obtención de materia prima, procesamiento, transporte y distribución, e identificar qué factores y agentes de esa cadena inciden en que los eslabones representados por pequeños productores y microempresarios se encuentren en una situación de pobreza permanente. La propuesta del enfoque de cadena de valor estriba en identificar las oportunidades comerciales de una cadena productiva, conseguir que el conjunto de actores trabaje conforme a la demanda cambiante del mercado, en un contexto de estrecha coordinación e intercambio de información e innovación entre todos, para maximizar el beneficio para los actores más vulnerables de la cadena. El enfoque trata de incorporar una mejora sostenible a las cadenas productivas, de tal manera que no haya dependencia de actores externos, deje capacidad instalada en los actores, y respete los Derechos Humanos, el medioambiente y la integración de población excluida.
- **Cadena productiva:** conjunto de actores económicos participantes en la producción de un bien o servicio. Cada actor aporta en la fase de producción correspondiente, un valor añadido en función del cual es remunerado.
- **Capacidades colectivas:** conjunto de habilidades, destrezas y conocimientos de las organizaciones, que requieren para conseguir un adecuado funcionamiento, y contribuyan a trabajar colaborativamente para su desarrollo. Entre otras, se encuentran la capacidad de diseñar y gestionar un proyecto como organización, deliberar de forma democrática entre los miembros, definir una estrategia o planificación y adaptarse a los cambios.
- **Capacitación:** Es un proceso de enseñanza-aprendizaje que busca mejorar las destrezas, actitud, conocimiento, habilidades o conductas de las personas que les permita un mejor desempeño en sus labores o puestos de trabajo.
- **Capital social:** "conjunto de normas, redes y organizaciones construidas sobre relaciones de confianza y reciprocidad, que contribuyen a la cohesión, el desarrollo y el bienestar de la sociedad, así como a la capacidad de sus miembros para actuar y satisfacer sus necesidades de forma coordinada en beneficio mutuo" (Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo). Está asociado a aspectos como la confianza, la participación, la cooperación, la horizontalidad en las relaciones, y el respeto a las normas o reglas previamente acordadas.
- **Desarrollo de Base.** "El Desarrollo de Base busca el fortalecimiento de las capacidades de acción colectiva de los ciudadanos más pobres, y la creación de un ambiente institucional propicio que facilite la participación de las organizaciones en la deliberación pública, de manera que puedan asumir y remontar las condiciones adversas que se les presentan. El desarrollo de base propone que los ciudadanos en condiciones de pobreza tengan un mayor control sobre su destino y proyectos y puedan hacer oír sus voces en los espacios de deliberación públicos, de manera que puedan influir en políticas y en la toma de decisiones que afectan sus vidas" (Fuente: RedEAmérica, 2013).

- **Desarrollo de capacidades:** “proceso a través del cual los individuos, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen o mantienen las capacidades para establecer y lograr sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo” (UNDP, 2009).
- **Fondo concursable o concursal:** mecanismo de asignación de recursos que otorgan a los ciudadanos o miembros de una comunidad la oportunidad de cofinanciar un proyecto de desarrollo. Para las organizaciones sociales, el acceso a financiación constituye una importante herramienta, ya que los hace partícipes de los procesos de desarrollo de las zonas en que viven. En el fondo concursable de SUMA, las OdB tenían la responsabilidad de definir e implementar un proyecto productivo y/o de generación de ingresos para la organización y participaban también en su cofinanciación.
- **Fondo de Inversión para el Desarrollo (FID):** fondo no reembolsable orientado esencialmente a cofinanciar proyectos productivos y de generación de ingresos diseñados y ejecutados por Organizaciones de Base, así como a apoyar acciones de fortalecimiento y asistencias técnicas a las mismas.
- **Innovación Social Empresarial:** soluciones novedosas ante problemas sociales que resultan más efectivas y sostenibles y en las que la empresa participa como un actor directo, implicado y activo (CO-DESPA, 2013).
- **Instituciones Microfinancieras (IMF):** instituciones que prestan servicios financieros a la población más desfavorecida de la sociedad y suelen estar presentes en el ámbito rural. Utilizan nuevos métodos y servicios para ofrecer pequeños préstamos y otros productos teniendo poca o ningún tipo de aval o garantía requerido al prestatario. Estos productos pueden incluir préstamos grupales y solidarios, ahorros, microseguros u otros.
- **Línea de base:** “es la primera medición de todos los indicadores contemplados en el diseño de un proyecto de desarrollo social y, por ende, permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el punto de partida del proyecto o intervención” (Vásquez, Aramburú, Figueroa y Parodi, 2001). La línea de base debe hacerse al inicio de la intervención para poder hacer un seguimiento y evaluación de los resultados. Se puede alimentar de fuentes primarias y secundarias y suele tener un carácter cuantitativo.
- **Microfinanzas:** según el CGAP, las microfinanzas se definen como una iniciativa orientada a “ofrecer a las personas de bajos ingresos el acceso a servicios financieros básicos tales como microcréditos, ahorros, transferencias de dinero y microseguros pues, como cualquier otra persona, estos individuos necesitan de distintos tipos de servicios financieros para manejar sus negocios, adquirir activos, financiar su consumo y gestionar sus riesgos”. Para las ONGD de la CONGDE las microfinanzas están integradas en los proyectos de cooperación para el desarrollo, como un instrumento más para la erradicación de la pobreza y la desigualdad social. El fin último es la construcción de capital social y no solo de capital económico. Se dirige a las personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad, para facilitar su inclusión social, estableciéndose como prioritaria la participación de la mujer.
- **Negocio incluyente o inclusivo:** “iniciativas de empresas que, sin perder de vista su objetivo de maximización del proyecto, contribuyen en la reducción de la pobreza incluyendo en su filial a personas que disponen de pocos recursos” (World Business Council for Sustainable Development - WBSCD).
- **Organización de Base (OdB):** forma de organización más básica en una comunidad. Son organizaciones de carácter social o político más cercanas a la comunidad a la que sirven.
- **Servicio de Desarrollo Empresarial (SDE):** tipo de servicios brindados a micro o pequeñas empresas con el objetivo de abordar limitaciones de gestión, producción, comercialización y capacitación mediante la formación, el asesoramiento, los servicios de comercialización, la información empresarial, la promoción de los vínculos entre empresas y otros servicios no financieros.

## BIBLIOGRAFÍA

DAUBÓN R.E., 2008, El fortalecimiento institucional de la sociedad civil: principal desafío de la cooperación internacional, CECOD, Madrid.

CECOD-fi, 2010, Fortalecimiento Institucional y Desarrollo  
< <http://www.cecod-fi.net/index.php?page=nuestro-enfoque>>.

FUNDACIÓN CODESPA, 2013, El Proyecto SUMA, Un modelo de Alianza Público Privada para el Desarrollo de alto impacto social, Madrid.

Fundación Interamericana, Medición del impacto. El marco del Desarrollo de Base.

Proyecto SUMA, 2013, Bases del FID. 4º Concurso de proyectos Productivos.

Proyecto SUMA, 2013, Informe final Proyecto SUMA.

RedEAmérica, 2013, <<http://www.redeamerica.org/Desarrollodebase.aspx>>, <<http://www.redeamerica.org/Desarrollodebase/Nivelesdeintervención.aspx>> y <http://www.redeamerica.org/Default.aspx?grm2catid=2&tabid=107>>.

VILLAR R., 2009, El fortalecimiento de capacidades y el apoyo al desarrollo desde las bases: la experiencia de RedEAmérica,, CECOD, Madrid.





# Proyecto +SUMA

