MANUAL DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS ARTESANOS DE COLCABAMBA

Cajamarca 2025

ELABORADO POR:

cedepas norte
centro ecuménico de promoción y acción social

APORTES
PARA EL DESARROLLO HUMANO

PRESENTACIÓN

Este manual es una guía integral para el fortalecimiento organizacional y empresarial de la Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos de Colcabamba. Su estructura, dividida en cinco capítulos, aborda desde los fundamentos asociativos hasta estrategias digitales y casos de éxito, con el objetivo de mejorar la gestión interna de la asociación y potenciar su comercialización de tejidos en lana de oveja bajo la marca “Urdiendo Esperanza”.

El **Capítulo I** establece las bases del fortalecimiento organizacional, deiniendo conceptos clave como asociatividad, visión, misión y valores, además de destacar la importancia del trabajo colectivo y las herramientas prácticas para fortalecer la cohesión interna (ej.: reuniones periódicas, uso del libro de actas, etc.)

En el **Capítulo II**, se desarrolla el fortalecimiento empresarial, con énfasis en la gestión de producción, comercialización, planiicación estratégica e innovación. Se detallan técnicas ancestrales de tejido, el uso sostenible de materiales y estrategias para insertarse en mercados competitivos.

El **Capítulo III** aborda la gestión de recursos humanos, proponiendo modelos de capacitación, selección de personal y clima organizacional adaptados al contex to rural y cultural de Cajamarca. Incluye posibles alianzas clave con instituciones como CEDEPAS NORTE y los ministerios que apoyen con programas tales como “Somos Artesanía”.

El **Capítulo IV** expone el marco normativo y estatutario, con el estatuto de la asociación y las disposiciones legales para proteger su propiedad intelectual, incluyendo el registro de la marca ante INDECOPI.

Finalmente, el **Capítulo V** introduce herramientas digitales para la difusión de la marca, desde páginas web y redes sociales hasta mercados en línea como Etsy y Mercado Libre, con recomendaciones basadas en fuentes oiciales como PROMPERÚ.

Este manual no solo es un instrumento de gestión, sino también un llamado a preservar la identidad cultural cajamarquina mientras se adoptan innovaciones que aseguren la competitividad en el mercado global.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN ... 3
INTRODUCCIÓN ... 5

CAPÍTULO I: FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL ... 6
1.1. Marco conceptual o definición de términos ... 6
1.2. Introducción a las organizaciones de Artesanos ... 6
1.3. Importancia de la asociatividad ... 7
1.4. Acciones que fortalecen la asociatividad ... 8

CAPÍTULO II: FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL ... 12
2.1. Organigrama y funciones ... 12
2.2. Gestión de la producción ... 13
2.3. Comercialización y mercado ... 14
2.4. Planificación estratégica ... 14
2.5. Innovación y sostenibilidad ... 14

CAPÍTULO III: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS ... 16
3.1. Capacitación del personal ... 16
3.2. Clima organizacional ... 16

CAPÍTULO IV: MARCO NORMATIVO Y ESTATUTARIO ... 19
4.1. Estatuto de la asociación ... 19
4.2. Propiedad intelectual y derechos de autor ... 24

CAPÍTULO V: TECNOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DIGITALES ... 26
5.1. Herramientas digitales ... 26

ANEXOS ... 28

La Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos de Colcabamba, re presenta un esfuerzo colectivo por preservar y valorizar el tejido tradicional en qallwa con lana de oveja, una práctica ancestral que sustenta economías familiares y fortalece la identidad cultural. Este manual surge como respuesta a la necesidad de sistematizar conocimientos, herramientas y estrategias que permitan a la asociación consolidarse como un modelo de gestión sostenible, tanto en el ámbito organizacional como empresarial.

El documento se estructura en cinco capítulos interconectados, diseñados para guiar a los y las asociadas en cada etapa de su desarrollo. El Capítulo I sienta las bases conceptuales, deiniendo qué es una asociación de productores artesanales, su visión, misión y valores, así como los beneicios tangibles e intangibles de la asociatividad, como el acceso a recursos y la negociación colectiva. Además, ofrece herramientas prácticas como el uso de actas y reglas claras para fortalecer la gobernanza interna.

El Capítulo II traslada estos principios al ámbito empresarial, detallando procesos clave: desde la gestión de la producción con técnicas de tejido en qallwa (telar de cintura) y uso de tintes naturales hasta la comercialización y planiicación estratégica. Aquí se enfatiza la importancia de adaptar los productos a las demandas del mercado sin perder su esencia cultural, así como la incorporación de criterios de sostenibilidad.

La gestión de recursos humanos (Capítulo III) propone un modelo inclusivo, con capacitaciones técnicas y alianzas institucionales para potenciar las habilidades de los y las asociadas. Se incluyen metodologías innovadoras, como evaluaciones participativas y sistemas de reconocimiento basados en la tradición andina (mingas), para fomentar un clima organizacional positivo.
El Capítulo IV aborda el marco legal, presentando el estatuto de la asociación y los mecanismos para proteger su propiedad intelectual, como el registro de la marca “Urdiendo Esperanza” ante INDECOPI. Este apartado es crucial para asegurar los derechos colectivos y evitar el plagio de diseños.

En un mundo cada vez más digitalizado, el Capítulo V ofrece un plan concreto para aprovechar herramientas tecnológicas: creación de redes sociales (Face book, Instagram, TikTok) y participación en plataformas de comercio electróni co (Mercado Libre, Etsy). Las recomendaciones se basan en experiencias validadas por instituciones como PROMPERÚ y el MINCETUR.

Este marco integral busca empoderar a las asociaciones artesanales, combinando saberes tradicionales con herramientas contemporáneas, para asegurar su competitividad y perdurabilidad en un mercado en constante evolución.

CAPÍTULO I:
FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL

1.1. Marco conceptual o deinición de términos

A) Asociación de productores artesanales
Una asociación de productores artesanales es una organización formal sin ines de lucro que agrupa a artesanos con el objetivo de fortalecer su capacidad productiva, comercia - lizar sus productos de manera colectiva y defender sus intereses comunes [1].

B) La asociatividad
La asociatividad en el contexto artesanal se reiere a la estrategia colaborativa entre pro- ductores para mejorar su competitividad mediante el intercambio de conocimientos, la compra conjunta de insumos o la comercialización colectiva [2].

C) Visión
La visión de una asociación artesanal es una declaración que proyecta su aspiración a lar - go plazo, como convertirse en un referente de calidad y sostenibilidad en la preservación de técnicas tradicionales, o en la inserción en mercados internacionales [3].

D) Misión
La misión describe el propósito central de la asociación, como: promover el desarrollo socioeconómico de los artesanos mediante la producción sostenible, la capacitación téc - nica y la difusión de su identidad cultural [4].

E) Valores
Los valores en una asociación artesanal incluyen principios como la solidaridad, equidad de género, respeto por el medio ambiente (usando materiales sostenibles) y preserva ción cultural. Estos guían la toma de decisiones y la cohesión interna [5].

F) Organigrama
Representa la estructura jerárquica y funcional, detallando roles como la Asamblea Ge neral (máximo órgano decisorio), Junta Directiva, comités de producción/comercializa ción, y unidades de control (ej. auditoría interna) [6].

1.2. Introducción a las organizaciones de Artesanos

Las organizaciones de artesanos son agrupaciones que permiten a estos trabajar de ma - nera colaborativa, obteniendo beneicios como mayor capacidad de negociación, acceso a recursos y apoyo mutuo. Estas organizaciones fomentan el desarrollo económico y social de sus miembros, promoviendo la sostenibilidad y la innovación en sus procesos productivos.

[1] Organización Internacional del Trabajo. (2022). Las asociaciones de artesanos como modelo de economía social y solidaria.
[2] Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2021). Economía colaborativa y desarrollo local: Manual para asociaciones artesanales.
[3] FILAC. (2020). Guía para la gestión estratégica de emprendimientos colectivos indígenas.
[4] OEA. (2019). Políticas públicas para la artesanía en las Américas.
[5] Alianza Mundial de Artesanía. (2023). Código ético para asociaciones de artesanos.
[6] IICA. (2021). Gestión organizacional para cooperativas y asociaciones rurales.

A) Beneicios de trabajar en grupo

A.1) Mayor capacidad de negociación:
Al unirse, los y las artesanas pueden acceder a mejores precios en la compra de insumos y en la venta de sus productos. Por ejemplo, al comprar materias primas en grandes can - tidades, pueden obtener descuentos signiicativos. Además, al negociar en conjunto con compradores o distribuidores, tienen mayor poder para establecer condiciones favora bles [7].

A.2) Acceso a recursos:
Las organizaciones facilitan el acceso a inanciamiento, capacitación y tecnología. Por ejemplo, muchas instituciones gubernamentales y no gubernamentales ofrecen progra mas de apoyo exclusivos para organizaciones, lo que les permite acceder a créditos, sub - venciones y capacitaciones especializadas [8].

A.3) Apoyo mutuo:
La colaboración entre miembros permite compartir conocimientos y resolver problemas de manera colectiva. Esto es especialmente útil en comunidades rurales, donde los recur - sos y la información pueden ser limitados [9].

1.3. Importancia de la asociatividad

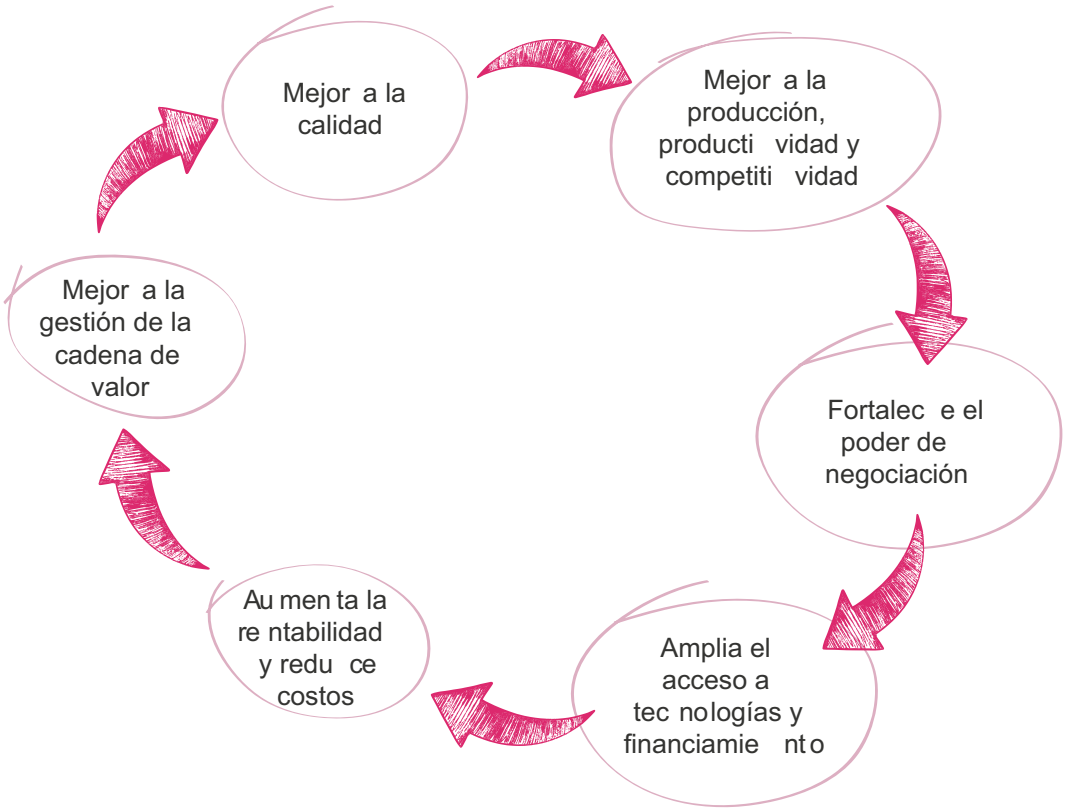
La asociatividad constituye un mecanismo fundamental para las asociaciones de produc - tores artesanos, al servir como herramienta para generar competitividad en mercados cada vez más exigentes. Al unir capacidades y recursos, los artesanos pueden acceder a mejores oportunidades comerciales, optimizar procesos productivos y alcanzar escalas que individualmente serían inalcanzables, permitiéndoles posicionarse más efectivamen - te en el sector [10].

Un elemento clave de este modelo es la necesidad de que todos los miembros participen de manera activa y responsable en la gestión colectiva. Esta participación democrática asegura la transparencia en la toma de decisiones, fortalece el sentido de pertenencia y garantiza que los beneicios se distribuyan equitativamente, creando así una base orga- nizacional sólida y sostenible [11].

La eicacia de la asociatividad se materializa especialmente al desarrollar acciones con- juntas que permitan superar desafíos comunes. Estas acciones coordinadas - que pue den incluir desde la adquisición compartida de insumos hasta estrategias colectivas de comercialización - multiplican el impacto individual y generan sinergias que mejoran la rentabilidad y permanencia en el mercado [12].

[7] Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020). Plan estratégico sectorial para la artesanía peruana 2020-2025.
[8] Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). Las cooperativas y la economía social: Claves para el desarrollo sostenible.
[9] Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2020). Desarrollo de cadenas de valor inclusivas para la producción artesanal rural.
[10] Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural. (2023). Manual de Asociatividad para Artesanos.
[11] Organización Internacional del Trabajo. (2022). Guía de Economía Social y Solidaria.
[12] CEPAL. (2021). Cooperativismo y Desarrollo Local.

Ilustración 1. Importancia de la Asociatividad



Fuente: CEDEPAS Norte 2025.

1.4. Acciones que fortalecen la asociatividad

A) Reuniones periódicas: actualización y toma de decisiones

?

¿Para qué sirve?

Para saber cómo vamos, repartir responsabilidades y resolver problemas juntos. Puede ser una vez al mes, cada quince días o cuando la asociación lo necesite (por ejemplo, después de una feria importante).

¿Cómo hacemos?

- Establezcamos un día y hora fijos.
  (ej.: "El primer domingo de cada mes").
- Anotemos los temas importantes antes de la reunión
  (ej.: cuentas, pedidos nuevos, problemas con los materiales).
- No olvidemos la "rendición de cuentas": La tesorera o encar - gada debe explicar en qué se gastó el dinero y mostrar recibos.
- Todos participamos: Cada uno da su opinión, pero sin inte rrumpir.

B) El libro de actas: para no olvidar lo acordado.

?

¿Para qué sirve?

Es como la “memoria" de nuestra asociación. Allí escribimos lo que decidimos, para que nadie se confunda después.

¿Cómo hacemos?

- Siempre lo llevamos a las reuniones.
- Anotamos claro y simple:
  - Lugar, fecha y quiénes vinieron.
  - Qué se habló (ej.: "Compramos insumos como lana industrial, gastamos S/. 80").
  - Qué decidimos (ej.: "Margarita y Julia van a la feria el 20 de mayo").
- Lo firmamos entre todos para que quede claro que estamos de acuerdo.

C) Reglas claras: Para llevarnos bien

?

¿Para qué sirve?

Para garantizar una convivencia armoniosa y que todo funcione sin problemas.

¿Cómo hacemos?

- “Llegar a la hora" (si alguien se retrasa, avisa).
- “ Cumplir lo que prometemos" (si me toca llevar la lana, no lo dejo para última hora).
- “Hablar con respeto" (aunque no estemos de acuerdo).

Importante: Estas reglas las ponemos entre todos en una

D) Ferias: Para vender y darnos a conocer

¿Para qué sirve?

ganar dinero juntos.

¿Cómo hacemos?

Rotamos los puestos: No siempre van las mismas, así todas participan.

- Preparamos todo juntas:
  - "¿Quién lleva los manteles?"
  - "¿Quién anota los pedidos?"

- Después de la feria, contamos:
  - "¿Cuánto vendimos?"
  - "¿Qué les gustó a los clientes?"

E) Comunicación: Para entendernos mejor

¿Para qué sirve?

Para que no haya malentendidos y todas estemos informadas.

Consejos prácticos

- WhatsApp o carteles: Usemos un grupo para avisos rápidos (ej.: "¡Llegó la lana!").

- Hablar claro y con calma: Si algo no me gusta, lo digo sin ofender (ej.: "Compañera, ¿podemos hablar de lo que pasó con el pedido?").

- Escuchar: A veces, solo necesitamos que nos presten atención.

F) Valores: nuestra fuerza

?

¿Para qué sirve?

Porque un grupo unido y honesto es más fuerte.

!

Lo más importante

• Ayudarnos: Si a una le falta lana, entre todas vemos cómo apoyarla.

• Ser transparentes: El dinero de la asociación es de todas, por eso siempre se muestra en las reuniones.

• Respetar el trabajo de cada una: Nadie critica el tejido de otra, ¡entre nosotras nos animamos!

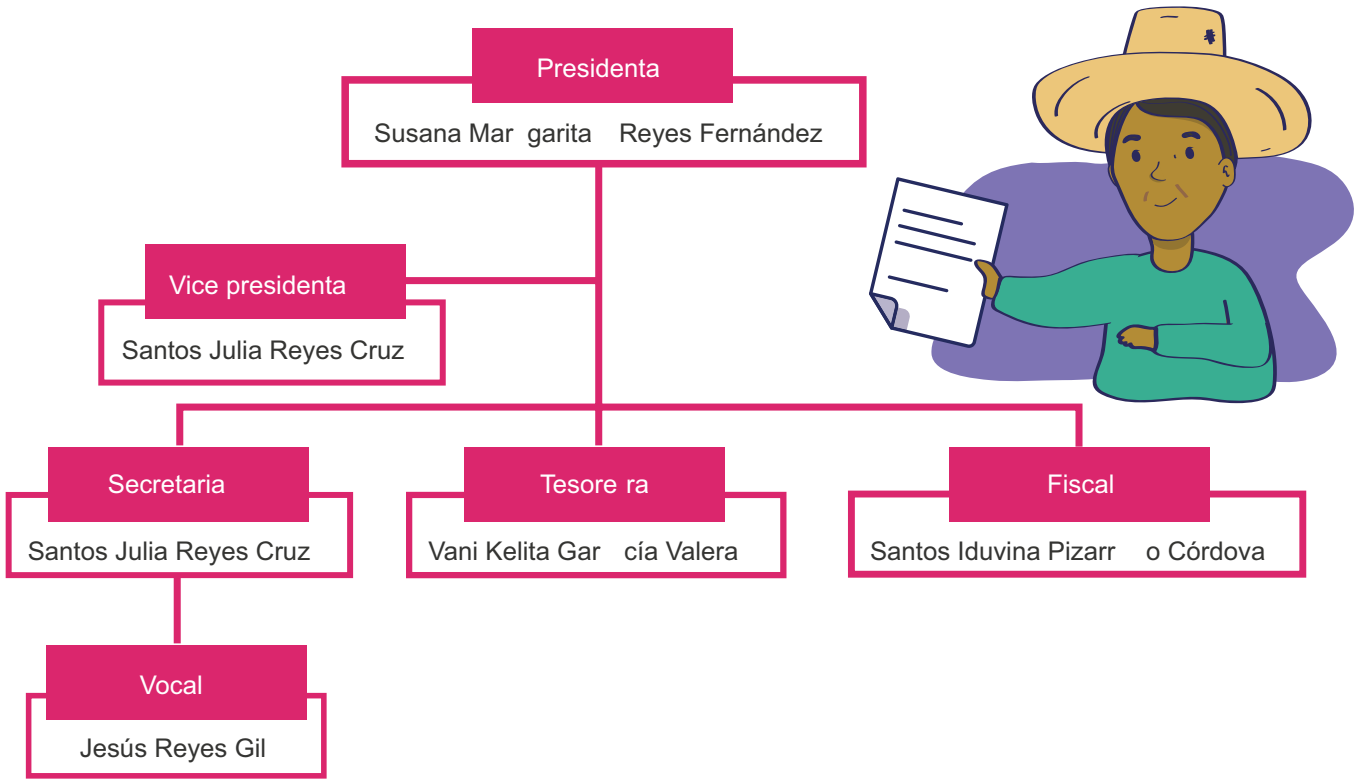
CAPÍTULO II:
FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL

El fortalecimiento empresarial es un proceso integral que busca mejorar las capacidades de las organizaciones para alcanzar sus objetivos de manera eiciente y sostenible. En el caso de la Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos de Colcabamba, este proceso se enfoca en cinco pilares fundamentales: la gestión de la producción, las inanzas y fuentes de inanciamiento, la comercialización y mercado, la planiicación estratégica, y la innovación y sostenibilidad. A continuación, se desarrolla cada uno de estos aspectos con base en referencias académicas y prácticas reconocidas en el ámbito de la gestión organizacional y empresarial.

2.1. Organigrama y funciones

A) Organigrama de la asociación

Ilustración 2. Organigrama de la Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos - Colcabamba



Fuente: Estatuto de la Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos - Colcabamba (2018).

B) Funciones [13]:

En la asociación los cargos directivos cumplen funciones especíicas para el buen funcionamiento de la organización. A continuación, se detallan las responsabilidades de cada uno:

[13]Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo del Perú. (2016). Guía para la formalización de asociaciones de productores artesanales.

1) Presidenta

- Liderar la asociación y representarla legalmente.
- Convocar y presidir las reuniones de la junta directiva y asambleas generales.
- Velar por el cumplimiento de los estatutos y acuerdos.
- Firmar documentos oiciales junto con la secretaria o Tesorera.

2) Vicepresidenta

- Reemplazar a la presidenta en su ausencia.
- Colaborar en la resolución de conlictos internos.
- Supervisar comisiones o áreas especíicas (ej.: producción, comercialización).

3) Secretaria

- Llevar el registro de actas de reuniones y documentos legales.
- Organizar archivos y mantener actualizada la información de socios.
- Coordinar convocatorias y agendas de reuniones.

4) Tesorera

- Administrar los recursos económicos de la asociación.
- Elaborar presupuestos, informes inancieros y balances.
- Cobrar cuotas de socios y gestionar ingresos/gastos.
- Rendir cuentas ante la asamblea y mantener transparencia iscal.

5) Fiscal

- Vigilar el cumplimiento de estatutos y normativas legales.
- Supervisar que las decisiones se tomen con transparencia.
- Revisar informes inancieros y asegurar el uso correcto de fondos.

6) Vocal

- Representar a los socios y llevar sus inquietudes a la junta.
- Participar en comisiones (ej.: eventos, capacitaciones, proyectos).
- Apoyar en la organización de actividades y difusión de la asociación.

2.2. Gestión de la producción [14]

El tejido en cintura (kallwa o qallwa) es una técnica textil prehispánica que sigue viva en comunidades andinas como Colcabamba. Este arte, practicado principalmente por mu jeres, no solo preserva la identidad cultural, sino que también genera ingresos para las familias.

A) Signiicado cultural

- La qallwa es un telar portátil que se usa atado a la cintura, permitiendo tejer en cualquier lugar.
- Los diseños (como tocapus, rombos y iguras de animales) transmiten historias y saberes ancestrales.
- En Colcabamba, esta práctica representa un acto de resistencia cultural y la trans- misión de conocimientos entre generaciones.

B) Materia prima (ibras y tintes)

- Elección de ibras:
  - o Oveja (más accesible).
  - o Lana industrial.

[14]MINCETUR. (2023). Estrategia Nacional de Artesanía 2023-2027.

- **Tintes naturales:**
  - o Rojo: Cochinilla (insecto cultivado en cactus).
  - o Azul/verde: Chilca (planta andina).
  - o Marrón/negro: Nogal o molle.
  - oVentaja: Atraen a mercados ecoamigables (PROMPERÚ, 2020).

C) Proceso de tejido (paso a paso)

1) Lavado y cardado: Limpieza de la lana para eliminar impurezas.
2)Hilado: Uso de puska (huso) para torcer la ibra.
3) Teñido: Cocción con plantas y minerales.
4) Armado del telar: Tensar hilos en la qallwa con varas de madera.
5) Tejido: Técnica de "cara de urdimbre" para diseños complejos.
6) Acabado: Lavado inal y revisión de calidad.

D) Innovación y diseño

- Adaptar productos a demandas actuales:
  - o Prendas modernas con iconografía tradicional.
  - o Colores más suaves para mercados urbanos.

2.3. Comercialización y mercado

La comercialización es el proceso mediante el cual los productos de la asociación llegan a los consumidores inales. Kotler y Keller (2016) [15] resaltan que, para vender con éxito, es importante estudiar el mercado, entender lo que necesitan los clientes y ofrecer produc - tos que realmente les aporten valor.

Para la asociación, es esencial desarrollar una marca que resalte la calidad y el origen artesanal de sus productos. Esto puede lograrse a través de estrategias de marketing di - gital, participación en ferias locales y regionales, y la creación de canales de distribución eicientes. Además, es importante realizar estudios de mercado para identiicar tenden- cias y preferencias de los consumidores, lo que permitirá ajustar la oferta de productos según la demanda.

2.4. Planiicación estratégica

La planiicación estratégica es una herramienta fundamental para guiar el crecimiento y desarrollo de la asociación. Según David (2011) [16], la planiicación estratégica implica deinir la misión, visión, objetivos y estrategias de una organización, así como establecer mecanismos de seguimiento y evaluación.

Para la Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos de Colcabamba, es crucial elaborar un plan estratégico que contemple los desafíos y oportunidades del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas. Este plan debe incluir metas claras, plazos deinidos y responsabilidades asignadas, asegurando que todos los miembros de la aso- ciación estén alineados con los objetivos comunes.

2.5. Innovación y sostenibilidad

La innovación y la sostenibilidad son pilares esenciales para garantizar la competitividad

[15]Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.
[16]David, F. R. (2011). Strategic management: Concepts and cases (13th ed.). Pearson.

y el impacto positivo de la asociación en el largo plazo. Según Schumpeter (1934)[17], la innovación es el motor del desarrollo económico, ya que permite introducir nuevos productos, procesos o modelos de negocio que generan valor.

[17]Schumpeter, J. A. (2010). The theory of economic development (Reprint ed.). Harvard University Press. (Obra original publicada en 1934).

CAPÍTULO III:
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de recursos humanos es fundamental para el éxito de cualquier organización, incluyendo asociaciones de productores artesanales como la Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos de Colcabamba. Un enfoque adecuado en la selección, capacitación y clima organizacional permite fortalecer las capacidades de los miembros, mejorar la productividad y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo. A continuación, se desarrollan estos aspectos con base en teorías de gestión y buenas prácticas adaptadas al contexto de las organizaciones artesanales.

3.1. Capacitación del personal

A) Selección del personal

La selección de personal en una asociación artesanal debe considerar no solo las habilidades técnicas, sino también el compromiso con los valores colectivos y la identidad cultural de la comunidad. Según Chiavenato (2017) [18], el proceso de reclutamiento y selección debe ser sistemático, incluyendo:

- Deinición de periles: Establecer las competencias necesarias para cada rol (ej.: habilidades en tejido, agricultura orgánica, manejo de herramientas tradicionales).

- Reclutamiento interno y externo: Priorizar a miembros de la comunidad que ya tengan experiencia en producción artesanal, pero también abrir oportunidades a nuevos talentos que aporten innovación.

- Evaluación participativa: Involucrar a los socios en la selección para garantizar transparencia y cohesión grupal.

- En el caso de las asociaciones de productores artesanales, es clave que los nuevos integrantes compartan la visión de preservar las técnicas ancestrales mientras se adaptan a mercados modernos.

B) Capacitación y desarrollo

La capacitación continua es esencial para mejorar las habilidades técnicas, administrativas y comerciales de los asociados. Según Pineda (2010) [19], las organizaciones artesanales deben implementar:

- **Talleres técnicos:** Mejora de técnicas de tejido, tintes naturales, agricultura sostenible.

- **Formación en gestión empresarial:** Manejo de costos, marketing digital y ventas.

- **Programas de liderazgo:** Para fortalecer a los coordinadores de la asociación.

[18] Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (5a ed.). McGraw-Hill.
[19] Pineda, J. (2010). Capacitación y desarrollo en microempresas. Editorial Limusa.

Para que la Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos de Colcabamba fortalez - ca las competencias de sus miembros, es fundamental establecer alianzas con institucio - nes especializadas en formación técnica, desarrollo empresarial y inanciamiento. Estas colaboraciones permitirán acceder a capacitaciones certiicadas, asesoría especializada y recursos inancieros que impulsen la competitividad de la asociación. A continuación, se detallan las posibles instituciones aliadas y los beneicios que podrían aportar:

B.1) CEDEPAS NORTE: enfoque y experiencia relevante [20]
CEDEPAS NORTE es una ONG peruana con más de 40 años de trabajo en regiones como Ancash, La Libertad, Cajamarca y Piura, especializada en:

- Desarrollo económico local con enfoque en pequeños productores y artesanos.
- Fortalecimiento organizacional (gestión administrativa, liderazgo comunitario).
- Comercialización y acceso a mercados (ferias, rutas comerciales, comercio justo).

En Cajamarca, CEDEPAS NORTE capacitó a asociaciones de tejedoras en técnicas de producción sostenible, logrando un aumento del 35% en sus ingresos [21].

Ejemplo de proyectos similares:
Otras Instituciones Complementarias

Para una estrategia integral, la podría combinar el apoyo de:

- **Municipalidad Distrital de Colcabamba:** para fondos concursables locales.
- **CITE Artesanía (Ministerio de la Producción):** Para certiicaciones de calidad.
- **Universidades:** Investigación aplicada en técnicas ancestrales.

3.2. Clima organizacional

El clima organizacional en las asociaciones productivas es clave para su sostenibilidad. Según Robbins y Judge (2018), se trata de la percepción compartida que tienen los miembros sobre su entorno laboral, lo que impacta en su motivación, productividad y sentido de pertenencia. En la economía solidaria, este aspecto es aún más importante, ya que, como señala Razeto (1993), la conianza y las relaciones entre los miembros son tan valiosas como los recursos económicos.

A) Factores críticos para el clima organizacional:
1) Comunicación efectiva y bidireccional [22]**:**

- Reuniones frecuentes: realizar encuentros breves cada semana o quincena para compartir información clave.
- Voceras comunitarias: designar un representante por zona para transmitir mensa- jes y recoger inquietudes.
- Grupos de mensajería: usar WhatsApp o SMS para mantenerse conectados de ma - nera sencilla.
- Pizarras y cuadernos comunitarios: dejar avisos y notas de los acuerdos de las re- uniones pasadas en el local de reunión.
- Fomentar la comunicación asertiva: practicar el respeto, la claridad y la escucha

[20] CEDEPAS NORTE. (2023). Memoria anual 2022: Sistematización de experiencias.
[21] CEDEPAS NORTE. (2021). Informe inal del proyecto "Tejiendo Prosperidad".
[22] Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass.

activa para mejorar el entendimiento y evitar conlictos.

2) Sistema de reconocimiento adaptado [23]:

• Establecer un programa de estímulos no monetarios:
  * "Artesano del mes" con derecho a representar la asociación en ferias.
  * Reconocimiento público en iestas comunales.
  * Prioridad en capacitaciones para los más comprometidos.

• En contextos comunitarios los factores de motivación simbólicos suelen ser más efectivos que los económicos.

3) Fortalecimiento del trabajo colaborativo [24]:

• Recuperar la minga andina como metodología de trabajo:
  * Jornadas productivas colectivas con rotación de roles.
  * Sistema de ayuda mutua para proyectos personales.

• Implementar equipos intergeneracionales que combinen saberes ancestrales con innovación.

• Organizar ferias internas de intercambio de conocimientos técnicos.

[23] Herzberg, F. (2022). Work and the nature of man (Critical ed.). Routledge. (Obra original 1968).
[24] Gudynas, E. (2021). Buen vivir y desarrollo: La alternativa comunitaria. Icaria.

CAPÍTULO IV:
MARCO NORMATIVO Y ESTATUTARIO

4.1. Estatuto de la asociación

Título I:
Constitución, denominación, domicilio, ines y actividades

Artículo 1°

• Bajo la denominación de "Asociación de Productores Agropecuarios Artesanos Colcabamba" se constituye una asociación civil sin ines de lucro, sometida a las leyes y tribunales de la República del Perú.

• La asociación inicia sus actividades en la fecha de inscripción registral. El plazo de duración es indeterminado.

Artículo 2°

• Sin perjuicio de lo establecido en el artículo anterior, la asociación podrá celebrar todo tipo de actos y contratos con personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, dentro o fuera del territorio peruano, conforme a la ley.

Artículo 3°

• El domicilio de la asociación está ubicado en el centro poblado Colcabamba, distrito y provincia de Cajabamba, departamento de Cajamarca. Podrá establecer oicinas y iliales en cualquier lugar del país o extranjero, previo acuerdo de la Asamblea General.

Artículo 4°

Son ines y objetivos de la asociación:

1) Organizar a los familiares empadronados para participar en la planiicación e implementación de producción agropecuaria, ganadera y agroindustrial.
2) Promover la producción y comercialización de animales mayores y menores (eu yes, aves, etc.) mediante tecnologías apropiadas.
3) Producir y comercializar productos agrícolas (quinua, papa, maíz, yuca, etc.).
4) Participar en actividades productivas especializadas según demanda de mercado.
5) Promover la comercialización de productos apícolas, ganaderos y derivados.
6) Fomentar la economía familiar de manera competitiva con negociación equitativa.
7) Gestionar inanciamiento de cooperación nacional e internacional para proyectos.
8) Siembra, cultivo, cosecha y exportación de vegetales, menestras, semillas, frutos, etc.
9) Conservar el medio ambiente mediante reforestación, manejo de suelos, etc.
10) Firmar convenios con entidades públicas/privadas para obtener recursos.
11) Enseñar técnicas artesanales (tejidos, sombreros de palma, etc.).
12) Formular proyectos y buscar inanciamiento.
13) Gestionar apoyo técnico-genético de gobiernos locales/regionales.

Artículo 5°

Para cumplir sus ines, la asociación realizará:

a) Promover aportes públicos/privados para actividades especíicas.
b) Gestionar asistencia técnica y inanciera de organismos nacionales/internacionales.

c) Brindar apoyo técnico-inanciero para mejorar la calidad de vida de asociados.

Artículo 6°

• La asociación realizará cualquier actividad necesaria para sus ines, prohibiéndose expresamente la distribución directa o indirecta de rentas entre asociados.

Título II:
De los asociados

Artículo 7°

• La calidad de asociado es inherente a la persona y se transmite a sucesores. Los asociados no responden por deudas de la asociación.

• Podrán ser asociados personas naturales o jurídicas (estas últimas representadas por su representante legal). Cada asociado tiene derecho a un voto.

Artículo 8°

• Son asociados fundadores los que suscriben el acta de constitución. El presidente llevará un libro de registro de asociados actualizado.

Artículo 9°

• Un asociado podrá renunciar mediante carta notarial al Consejo Directivo, que someterá la decisión a la Asamblea General.

Artículo 10°

• La Asamblea aceptará la renuncia si el asociado no tiene obligaciones pendientes. Caso contrario, se notiicará la no aceptación para que regularice en 10 días útiles.

Artículo 11°

• Un asociado podrá ser excluido por la Asamblea General por incumplimiento esta - tutario. Podrá impugnar la decisión ante autoridad competente.

Artículo 12°

Son derechos de los asociados:

a) Participar con voz y voto en asambleas.
b) Postularse y elegir cargos directivos.
c) Integrar equipos de trabajo.
d) Fiscalizar el cumplimiento del estatuto.
e) Recibir informes periódicos.
f) Revisar libros y documentos.
g) Ser representados por otro asociado.

Artículo 13°

Son deberes de los asociados:

a) Cumplir con los ines de la asociación.
b) Pagar oportunamente las cuotas.
c) Participar en asambleas y actividades.
d) Desempeñar cargos si son elegidos.

Título III:
De los órganos de la asociación

Artículo 14°

Son órganos de la asociación:

a) La Asamblea General de Asociados.
b) El Consejo Directivo.

Capítulo I:
De la Asamblea General

Artículo 15°

• La Asamblea General representa la universalidad de los asociados y es el órgano supremo. Sus decisiones son obligatorias para todos los asociados.

Artículo 16°

• Las sesiones serán ordinarias (al menos una vez al año) o extraordinarias (según necesidades).

Artículo 17°

Competencias de la sesión ordinaria:

a) Deinir políticas generales.
b) Aprobar memoria, balances y presupuestos.
c) Elegir al Consejo Directivo.

Artículo 18°

Competencias de la sesión extraordinaria:

a) Remover al Consejo Directivo.
b) Modiicar el estatuto.
c) Disolver la asociación.

Artículo 19°

• Las convocatorias se realizarán con 10 días de anticipación (ordinarias) o 5 días (extraordinarias).

Artículo 20°

Quórum:

• Primera convocatoria: Más de la mitad de los asociados.
• Segunda convocatoria: Cualquier número de asociados.

Artículo 21°

•Para modiicar el estatuto se requiere mayoría caliicada (mitad más uno de asociados en primera convocatoria).

Artículo 22°

• Los asociados podrán ser representados en asambleas mediante poder notarial o escrito.

Artículo 23°

• Las sesiones serán presididas por el presidente del Consejo Directivo.

Artículo 24°

• Se llevará un libro de actas legalizado donde se registrarán los acuerdos.

Capítulo II:
Del consejo directivo

Artículo 25°

• El Consejo Directivo administra y dirige la asociación, excepto en materias reserva -

das a la Asamblea.

Artículo 26°

• Está integrado por 6 miembros (Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Fiscal y Vocal). El mandato es de 2 años.

Artículo 27°

• Se reunirá ordinariamente cada mes y extraordinariamente cuando lo convoque el presidente.

Artículo 28°

• Quórum: Más de la mitad de los miembros. Acuerdos por mayoría simple.

Artículo 29°

Normas para sesiones:

a) Convocatoria con 3 días de anticipación.
b) Válidas sin convocatoria si asisten todos los miembros.

Artículo 30°

Competencias del Consejo Directivo:

a) Presentar memorias y balances a la Asamblea.
b) Elaborar reglamentos internos.
c) Celebrar convenios de cooperación.

Capítulo III:
Del presidente

Artículo 31°

• El presidente es el representante legal y administrador de la asociación.

Artículo 32°

Facultades del presidente:

a) Convocar a Asamblea General.
b) Representar legalmente a la asociación.
c) Suscribir correspondencia oicial.
d) Gestionar recursos inancieros.

Capítulo VI:
Del Tesorero

Artículo 33°

a) El Tesorero tendrá las siguientes facultades:
b) Llevar las cuentas y registros contables de la asociación.
c) Controlar que los asociados estén al día en sus aportaciones.
d) En coordinación con el presidente, podrá:

• Solicitar, contratar y veriicar operaciones de préstamos y créditos.
• Abrir, transferir y cerrar cuentas bancarias.
• Girar, endosar, protestar y cobrar cheques, letras de cambio, pagarés y otros títu los-valores.
• Depositar, retirar o invertir fondos en entidades inancieras.
• Realizar todas las operaciones bancarias y inancieras necesarias, en moneda nacional o extranjera, dentro de los límites legales.

Capítulo VII:
Del Fiscal

Artículo 34°
Son funciones del Fiscal:

a) Velar por el iel cumplimiento de las obligaciones de los miembros del Consejo Directivo.

b) Informar a la Asamblea General cualquier irregularidad detectada en la gestión administrativa o inanciera.

c) Supervisar que las decisiones de la Asamblea y el Consejo Directivo se ejecuten conforme al estatuto.

Artículo 35°

• El patrimonio no podrá distribuirse entre asociados. Los excedentes se reinvertirán en los ines de la asociación.

Artículo 36°

• Las cuotas serán ijadas por la Asamblea General.

Artículo 37°

• El patrimonio se incrementa con aportes, donaciones y excedentes.

Título V:
Disolución y liquidación

Artículo 38°

• La disolución será acordada por la Asamblea General convocada expresamente para ello.

Artículo 39°

• La liquidación estará a cargo de un liquidador designado por la Asamblea.

Artículo 40°

• El patrimonio remanente se destinará a instituciones con ines similares.

Disposiciones Finales

Artículo 41°

• Lo no previsto en este estatuto se regirá por el Código Civil peruano.

Artículo 42°

• Los desacuerdos en la interpretación del estatuto serán resueltos por la Asamblea General.

Nombramientos de Consejos Directivos

1) Primer Consejo Directivo (2018-2020)
Período: 25/04/2018 al 24/04/2020
Miembros:

• Presidente: Narcisa del Rosario Fernández Cruz (DNI 26935094)
• Vicepresidente: Catalina Otiniano Fernández (DNI 26933357)
• Secretaria: María Gregotria Vergara Vásquez (DNI 26928352)
• Tesorero: Israel Toribio Castillo (DNI 26958532)

• Fiscal: Balerio Jesús Meza de la Cruz (DNI 26928526)
• Vocal: Miriam Nohemi Ávila Gonzales (DNI 47949053)

2) Segundo Consejo Directivo (2021-2023)
Período: 24/03/2021 al 23/03/2023
Miembros:
• Presidente: Narcisa del Rosario Fernández Cruz (DNI 26935094)
• Vicepresidente: Flor Yolanda López Guevara (DNI 42399146)
• Secretaria: Santos Reyna de la Cruz Ruiz (DNI 44604197)
• Tesorera: Santos Julia Reyes Cruz (DNI 26952024)
• Fiscal: Catalina Otiniano Fernández (DNI 26933357)
• Vocal: Susana Margarita Reyes Fernández (DNI 48057393)

3. Tercer Consejo Directivo (2024-2026)
Período: 13/06/2024 al 12/06/2026
Miembros:
• Presidente: Susana Margarita Reyes Fernández (DNI 48057393)
• Vicepresidente: Santos Julia Reyes Cruz (DNI 26952024)
• Secretaria: Rosalía Raquel de la Cruz Reyes (DNI 71575222)
• Tesorera: Vani Kelita García Valera (DNI 74750918)
• Fiscal: Santos Iduvina Pizarro Córdova (DNI 46359311)
• Vocal: Jesús Reyes Gil (DNI 26949627)

4.2. Propiedad intelectual y derechos de autor

De acuerdo con la legislación peruana (Decreto Legislativo N° 822, Ley sobre el Dere cho de Autor; y Decreto Legislativo N° 1075, Ley de Marcas), este apartado establece las disposiciones relativas a la propiedad intelectual y el registro de marcas, con especial atención a "Urdiendo Esperanza".

A) Propiedad intelectual y derechos de autor
La entidad reconoce como objeto de protección (art. 3, DL 822):
• Obras literarias, artísticas, cientíicas o técnicas creadas bajo su ámbito.
• Proyectos, logotipos, lemas y materiales audiovisuales institucionales.
Los derechos de autor son inalienables durante la vida del autor y 70 años después de su fallecimiento (art. 52, DL 822). La reproducción no autorizada acarreará san ciones civiles y penales (art. 184 Código Penal peruano).

B) Registro de la marca "Urdiendo Esperanza" en Perú
B.1) Titularidad y Uso
La marca "Urdiendo Esperanza" es propiedad exclusiva de la entidad, registrada ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).
Su uso por terceros requiere licencia contractual (art. 154, DL 1075).

B.2) Protección Legal
• Vigencia: 10 años renovables (art. 145, DL 1075).
• Ámbito territorial: Todo el Perú (prioridad en Cajamarca).
• Clases registradas: Ej. Clase 25 (textiles), Clase 35 (servicios sociales), según Clasi - icación.

B.3) Infracciones y Sanciones
Se considerará competencia desleal (art. 9, DL 1075) el uso no autorizado de la mar -

ca, con acciones legales ante INDECOPI:

- Multas hasta 180 UIT (art. 37, DL 1075).
- Indemnizaciones por daños y perjuicios.
- Cancelación de productos infractores (art. 158, DL 1075).

B.4) Consideraciones para Cajamarca

- Registro local: Aunque el registro en INDECOPI es nacional, se recomienda difun - dir la marca en la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (DIRCETUR) de Cajamarca para protección adicional en ferias y eventos.
- Cultura y tradiciones: Si la marca está vinculada a productos artesanales (ej. tex - tiles), puede acogerse a la Ley N° 29073 (Ley de Protección de los Conocimientos Colectivos de los Pueblos Indígenas).

CAPÍTULO V:
TECNOLOGÍA Y HERRAMIENTAS DIGITALES

5.1. Herramientas digitales

En el contexto de la asociación de artesanos que trabajan con tejidos, las herramientas digitales son clave para posicionar la marca "Urdiendo Esperanza" y aumentar su visibilidad en mercados locales e internacionales. Este capítulo detalla estrategias digitales validadas, basadas en fuentes oiciales y casos de éxito comprobados en el sector textil artesanal.

A) Estrategias digitales para la difusión de la marca

A.1) Redes sociales y marketing de contenidos [26]

Plataformas clave:

- Instagram y Facebook: Ideal para mostrar el proceso artesanal (ej.: hilado, tejido en telar) a través de Reels.
- TikTok: Para viralizar videos cortos del trabajo artesanal con hashtags como #LanaDeOveja, #ArtesaníaPeruana y #Colcabamba.

Estrategia:

- Publicar testimonios de clientes y colaboraciones en sus redes sociales.
- Usar geolocalización (#Colcabamba) para atraer turistas y compradores interesados en productos auténticos.

A.2) Mercados digitales para artesanías

Plataformas recomendadas [27]:

- Mercado Libre (Sección Artesanías): Para llegar a compradores peruanos.
- Etsy: Para ventas internacionales (ideal si la asociación puede gestionar envíos).

Requisitos clave:

- Imágenes de alta calidad con fondos neutros.
- Descripciones en español e inglés (si se apunta a mercados extranjeros).
- Catálogo digital.

A.3) Email marketing y idelización de clientes [28]

Herramientas:

- Mailchimp (versión gratuita) para enviar boletines con novedades, descuentos y historias de los artesanos.
- Canva (gratis) para diseñar banners con motivos andinos.

Estrategia:

- Ofrecer un descuento por primera compra a quienes se suscriban.
- Enviar recordatorios en fechas especiales (ej.: Día de la Madre, Navidad, etc.)

A.4) Publicidad en línea de bajo costo

- Facebook Ads: Segmentar audiencias interesadas en "moda sostenible", "artesanías peruanas" o "productos hechos a mano".

[26] Meta. (2024). Cómo usar Reels para negocios.
[27] Etsy. (2024). Guía para vender artesanías en Etsy.
[28] Mailchimp. (2023). Email marketing para pequeñas empresas.

A.5) Recomendaciones inales [29]

• Capacitación: Cursos gratuitos de PROMPERÚ sobre comercio electrónico para artesanos.

• Alianzas: Participar en ferias virtuales como "Ruraq Maki" (organizada por el Minis - terio de Cultura del Perú).

[29] PROMPERÚ. (2023). Guía de exportación para artesanías.

ANEXOS:

ANEXO 1: MODELO DE ACTA DE REUNIÓN

ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS ARTESANOS DE COLCABAMBA

ACTA N° [Número]
Fecha: [DD/MM/AAAA]
Lugar: Centro Poblado de Colcabamba, Cajamarca.
Hora de inicio: [--:--] **/ Hora de término:** [--:--]

Asistentes:
(Lista de socios presentes, ej.: Narcisa Fernández, Susana Reyes, Santos Julia Reyes, etc.)

Orden del día:

1) Revisión de acuerdos anteriores.
2) Informe de tesorería (ingresos/gastos).
3) Planiicación para feria artesanal de [mes].
4) Otros temas.

Acuerdos:

1)Tesorería: Se aprobó el informe presentado por [Nombre] con un saldo de S/ [Monto].
2)Feria artesanal: Se asignaron roles:
- **Logística:** [Nombres].
- **Transporte de productos:** [Nombre].

3)Próxima reunión: [Fecha] en [Lugar].

Firmas:

_____

Presidenta:
[Nombre]

_____

Secretaria:
[Nombre]

_____

Asistentes:
[Nombres]

MANUAL DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y EMPRESARIAL PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS ARTESANOS DE COLCABAMBA

URDIENDO ESPERANZA