

SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO “FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIALES Y PRODUCTIVAS DE ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO DE CERÁMICA DE LOS MICROEMPRESARIOS PRODUCTORES DE ATE”.

Rogger Alexander Bustamante Murrugarra

Lima, Septiembre 2013

INDICE

1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN
 - 1.1 Objetivo de la sistematización
 - 1.2 Ejes de la sistematización
 - 1.3 Metodología

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
 - 2.1 Nombre del Proyecto
 - 2.2 Fin, Propósito, Componentes y Resultados del Proyecto
 - 2.3 Gestión del Proyecto

3. DESCRIPCIÓN BREVE DE LA ORGANIZACIÓN DE BASE

4. EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS
 - 4.1 Cómo estaba la Organización de Base al inicio del Proyecto y qué quería lograr con respecto al fortalecimiento de capacidades organizativas.
 - 4.2 Acciones realizadas para fortalecer las capacidades organizativas.
 - 4.3 Situación actual de la Organización de Base respecto al fortalecimiento de capacidades.

5. EL PROCESO DE GENERACIÓN DE INGRESOS
 - 5.1 Cómo estaba la Organización de Base al inicio del Proyecto y qué quería lograr con respecto a la generación de ingresos.
 - 5.2 Situación actual de la Organización de Base respecto a la generación de ingresos.

6. PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO
 - 6.1 Proceso de acompañamiento
 - 6.2 Participación en el proyecto

7. Lecciones aprendidas

8. Recomendaciones para procesos de fortalecimiento de capacidades organizativas y generación de ingresos con Organizaciones de Base.

Sistematización del Proyecto “Fortalecimiento de las capacidades empresariales y productivas de encadenamiento productivo de cerámica de los microempresarios productores de ATE”.

1. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

1.1 Objetivo de la sistematización

Sistematizar la experiencia del proyecto: “Fortalecimiento de las capacidades empresariales y productivas de encadenamiento productivo de cerámica de los microempresarios productores de ATE”.

1.2 Ejes de la sistematización

La sistematización es un proceso de investigación que busca construir conocimiento y cambio de las prácticas sociales, evidenciando su mejora y transformación mediante aprendizajes; - a partir de la reconstrucción de lo sucedido, ordenamiento, análisis, interpretación y reflexión crítica. Luego, la sistematización de experiencias se convierte en una herramienta para generar aprendizajes en la gestión de procesos de desarrollo, que permite capitalizar las experiencias en aquellos puntos relevantes a ser replicados en otros espacios.

El desafío de esta sistematización está en no quedarnos sólo en la reconstrucción de lo que ha sucedido, sino pasar a realizar una interpretación crítica, para ello la sistematización tendrá 2 grandes ejes:

1. Sistematización de la gestión del proyecto
2. Sistematización de los resultados del proyecto, principalmente poniendo énfasis en 2 grandes procesos:
 - a. Fortalecimiento de capacidades organizativas
 - b. Generación de ingresos

1.3 Metodología

La metodología aplicada fue cualitativa, utilizando técnicas de entrevistas, talleres grupales y revisión documentaria. La metodología de la sistematización de la experiencia cruzó por los siguientes momentos:

1° Momento: Organización Inicial

Para la organización de la sistematización se partió de una reunión inicial donde se realizó la definición de los ejes de la sistematización.

2° Momento: Recolección de Información

Se recolectó información histórica y actual mediante los talleres y revisión documentaria.

3° Momento: Reconstrucción y ordenamiento de la experiencia

En base a la información recolectada se procesó la información para llegar a reconstruir el proceso, en sus eventos más relevantes y ordenamiento en secuencia en el tiempo de la experiencia del proyecto. Es un momento que tiene un énfasis en lo descriptivo de la experiencia.

4° Momento: Análisis e Interpretación (Crítico – Reflexivo).

En este momento se realiza un análisis e interpretación de los principales hitos del proceso en cada eje de sistematización. En este momento se pasa de lo descriptivo-narrativo a lo crítico-reflexivo.

5° Momento: Construcción de nuevos aportes o lecciones aprendidas.

Es un momento donde se construyen nuevos conocimientos, aportando a la mejora de los procesos y cambios sociales.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1 Nombre del Proyecto

“Fortalecimiento de las capacidades empresariales y productivas de encadenamiento productivo de cerámica de los microempresarios productores de ATE”.

2.2 Fin, Propósito, Componentes, Resultados del Proyecto

ÍTEMS	
FIN	Contribuir a mejorar los ingresos económicos y el nivel de la calidad de vida de las familias artesanas de la OdB Tawaq.
PROPÓSITO	Mejorar la articulación comercial; en el mercado nacional e internacional.
COMPONENTES	1. Desarrollo Productivo y Generación de Ingresos 2. Fortalecimiento organizacional de la OdB
RESULTADOS	1.1 Desarrollo de las capacidades productivas 1.2 Articulación Comercial 2.1 Promoción de la Asociatividad 2.2 Mejora de la capacidad de gestión de proyectos de la OdB

2.3 Gestión del Proyecto

RedEAmérica es una alianza de fundaciones empresariales que trabajan como equipo en Red, para aliviar la pobreza en América Latina a través del desarrollo de base (DB). Los miembros de RedEAmérica, ahora más de cincuenta, están localizados en doce países de la región. Estos miembros son financiados por más de 130 empresas con muy buena reputación en los países donde operan. La premisa de RedEAmérica, consta de dos elementos: (i) en primer lugar, la población pobre ya ha elaborado estrategias de base para mejorar su vida mediante sus propias organizaciones comunitarias. Sus conceptos de Programas de autoayuda, presentes por todas partes en América, señalan la senda de un Programa de alivio a la pobreza a gran escala; y (ii) las empresas podrían aumentar su grado de financiamiento, capacitación y otras acciones complementarias para fortalecer a estas organizaciones comunitarias a fin de que puedan llevar a cabo sus Programas.

RedEAmérica con el financiamiento del FOMIN del Banco Interamericano de Desarrollo – BID desarrolla desde hace 2 años el Programa: Fortalecimiento de Organizaciones Sociales para Combatir la Pobreza, denominado Por América, que se desarrolla en 7 países: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú, Guatemala.

El objetivo del Programa PorAmérica es mejorar las condiciones económicas de las familias de bajos ingresos de los países participantes, fortaleciendo las capacidades de las organizaciones conformadas, consolidando un modelo de desarrollo de base y fortalecimiento organizacional. El Programa tiene, entre otros componentes, un fondo concursable que financia los mejores proyectos productivos (de generación de ingresos) y fortalecimiento organizacional presentados por Organizaciones de Base en alianza con las Fundaciones Empresariales miembros de RedEAmérica. En el Perú en el primer concurso, se declararon ganadores 4 Proyectos. Uno de ellos en Lima, presentado por la Asociación Unacem, Organización de Responsabilidad Social de Unacem y la Asociación Civil Tawaq Perú- TAWAQ. El proyecto se implementó entre XXX y XXX en el distrito de Ate donde está ubicado la Asociación y la mayoría de los socios.

Instituciones involucradas

Este proyecto se ha llevado acabo gracias a la alianza estratégica entre las diferentes instituciones que se mencionan a continuación:

RedEAmérica: Programas Por América para el fortalecimiento de Organizaciones de Base para combatir la pobreza

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

Entidad Ejecutora: Asociación Unacem

OdB: Asociación Civil Tawaq Perú- TAWAQ

Responsabilidades administrativas, operativas y productivas

Para llevar a cabo la gestión del proyecto, en reunión con la participación de todos los socios de la Organización de Base y la Entidad Acompañante se determinó la conformación del Comité Directivo, como órgano máximo de dirección, administración y monitoreo del proyecto. Este comité esta conformado por:



A nivel del Comité Directivo se tenían las siguientes principales funciones:

- Seguimiento a las actividades ejecutadas de acuerdo al Plan Trimestral de acompañamiento.
- Programación de las actividades y acciones a iniciar según la programación del Plan Trimestral.
- Toma de decisiones sobre compras, selección de consultores sobre la base de los procedimientos establecidos en el Manual de Adquisiciones y compras.
- Revisar y dar el Visto Bueno a los Términos de Referencia para las consultorías a contratar.
- Proponer medidas correctivas ante los desfases en la ejecución del proyecto.

3. DESCRIPCIÓN BREVE DE LA ORGANIZACIÓN DE BASE

La Asociación de Artesanos TAWAQ PERU, fue fundada en Lima el 14 de Febrero de 2006. TAWAQ (Talleres Asociados Wari Ayllu de Quinoa) hace alusión a la Cultura Wari de quien se hereda las técnicas ancestrales, al AYLLU que significa Comunidad Familiar y finalmente a QUINUA por ser el nombre del Pueblo de donde proceden todos los artesanos de la Organización de Base Tawaq. Entre los años 1985 a 1990, se desata el terrorismo (violencia política) al interior del país, por lo que los miembros de la organización se encuentran obligados a desplazarse de sus comunidades campesinas y migran a la capital Lima, siendo donde se organizaron para formar la asociación.

El objetivo de la Asociación Tawaq es promover mejores condiciones de vida para los artesanos, a través de la comercialización de sus productos en condiciones justas para todos. En 1992, conjuntamente con otras organizaciones artesanas, crean la CIAP (Central Interregional de Artesanos del Perú). De esta manera, canalizan las ventas para el mercado internacional a través de redes de Comercio Justo de la IFAT (The International Fair Trade Association). La ventas se destinan a países como Italia 50%, Francia 15%, 14% EEUU, entre otros.

Con respecto a la capacidad de producción en la OdB Tawaq, cada socio tiene su propio taller donde realiza la producción que se le encarga. Lo usual es que su propia vivienda le sirve de taller para lo cual el socio acondiciona un área del hogar para la producción, contando actualmente con 27 talleres productivos. En cada Taller se encuentra entre 3 a 5 personas trabajando, lo que representa un total de 120 personas que vendrían a ser los beneficiarios directos.

En el año 2007, la OdB Tawaq fue parte de un colectivo mayor que logro la promulgación de la Ley del Artesano. Es así que se impulso la Ley N° 29073 Ley del Artesano que favorece en muchos aspectos a la actividad artesanal y la reconoce como un importante sector en desarrollo en nuestro país.

Como parte de la reglamentación de la Ley del Artesano, desde el año 2010, la OdB Tawaq viene impulsando la conformación dentro de su distrito de la COLOFAR (Consejo Local de Fomento Artesanal) y en el gobierno regional se viene participando en la COREFAR (Consejo Regional de Fomento Artesanal) promoviendo actividades a favor del sector artesanal dentro del Distrito y de la Región. En tal sentido, la OdB Tawaq ha impulsando ferias artesanales, exposiciones artísticas y mesas de trabajo, nuestra participación es realizar incidencia política a favor a los artesanos.

La OdB Tawaq ha creado un brazo comercial, empresa denominada PERWAQ. La empresa Perwaq tiene la finalidad de comercializar la producción de los talleres, recepcionar los

pedidos, realizar el seguimiento de la producción, controlar la calidad, realizar embalaje según especificaciones del cliente y finalmente enviar la producción a través de la Organización CIAP, quien intermedia las ventas para el mercado internacional. Las 95% de las ventas de la empresa están destinadas al mercado internacional a través del comercio justo y solo un 5% está destinado al mercado nacional.

En el 2009 las ventas tuvieron una grave disminución del 35% a consecuencia de la crisis económica mundial. En el 2010, la Odb Tawaq firma el convenio con el Proyecto SUMA, lo cual ha permitido una recuperación del 7% de ventas con respecto al año anterior. Las ventas nacionales que representaron el 5% en el 2009 subieron al 15% en el 2010. Este crecimiento se logró gracias al acondicionamiento de los talleres de producción a través del Proyecto SUMA. Lamentablemente esto no fue sostenible, por ser clientes esporádicos. En el 2011 se participo en la Rueda de Negocios Internacional denominado Perú Gift Show. Esta participación permitió a la Odb Tawaq ingresar a nuevas oportunidades de acceder al mercado internacional y nacional con grandes posibilidades de tener una comercialización sostenible en el tiempo.

La Odb Tawaq viene encabezando a las organizaciones de artesanos de la Zona Este, siendo la organización emblemática y ocupando un papel importante en el Gobierno Local (Municipalidad) a través de la fomentación de la artesanía y el turismo vivencial. Asimismo, impulsa la conformación de las mesas de trabajo como son la COLOFAR (Consejo Local Fomento Artesanal) que está en proceso por ser un sector olvidado por la Municipalidad. Respecto a la COREFAR (Consejo Regional de Fomento Artesanal) que es desarrollada en la Municipalidad de Lima Metropolitana, nuestra participación es mínima debido a que existe una mayor participación de organizaciones grandes del sector artesanal.



Fuente: <http://www.tawaq.org>

4. EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

4.1 Cómo estaba la Organización de Base al inicio del Proyecto y qué quería lograr con respecto al fortalecimiento de capacidades organizativas.

Sus inicios

Antes de iniciar el proyecto Por América, TAWAQ fue beneficiario del proyecto Suma entre el 2010 y 2012. El proyecto Suma fue la primera experiencia de esa Organización para gestionar proyectos de forma autónoma, allí se fortaleció mucho la figura del Gerente de la Empresa (Rogger) quien aprendió a elaborar informes, gestionar, hacer seguimiento de actividades, entre otros.

Con esta experiencia previa se logró generar nuevos aprendizajes en los socios, tal como lo mencionan: *“A través de SUMA obtuvimos recursos, participamos en ferias, en el mercado”*. Sin embargo, se tuvo problemas con el proceso de aprendizaje de las capacitaciones brindadas, por ejemplo, se manifiesta que tuvieron clases de computación, la primera vez que sus socios recibían una capacitación de este tipo.

“Se estudiaba pero no había computadora en la casa, no se practicaba, y se les iba lo aprendido. Lo mismo pasaba con los planes estratégicos, se desarrollaba pero no se ejecutaba...”

Si bien lograron mayor participación en ferias y mayor posicionamiento de la organización, era necesario reforzar estas prácticas para lograr que los socios completaran el círculo de aprendizaje, esta era la expectativa con la cual iniciaban en el Proyecto Por América.

Qué querían lograr

Ante estas circunstancias el proyecto Por América con la Asociación Unacem representaba una “esperanza”. Una posibilidad de alcanzar sus objetivos y lograr mejorar la situación en la cual se encontraban.

Los socios esperaban del proyecto poder fortalecer sus capacidades productivas y de la gestión comercial ya que su principal objetivo era incrementar sus ventas, de esta manera mejorar los ingresos económicos de cada socio.

4.2 Acciones realizadas para fortalecer las capacidades organizativas.

Desde la directiva se reconoce que a partir del proyecto se han activado los deseos de continuar participando. La nueva directiva de TAWAQ, cuyas funciones comenzaron en enero del 2012, han logrado promover mayor motivación para asumir responsabilidades por parte de los socios.

“Antes del proyecto nadie quería asumir, ni ser presidente, ahora sienten de que todavía podemos...”

Como se ha mencionado en años anteriores, TAWAQ había enfrentado una baja drástica de sus ventas producto de la crisis económica mundial. Comercialmente hablando, la organización es dependiente de INTERCRAFT, esta le compra a Tawaq y ellos compran a un gran mercado. La mayoría de ingresos económicos que perciben los artesanos provienen de esta fuente.

“De alguna manera el proyecto motivo a generar nuevas oportunidades de ingreso a través de la diferentes actividades, hemos hecho pasantías, participamos en una feria internacional”.

“Ahora Tawaq tiene una visión más empresarial... tenemos una mejor visión de lo que más o menos quiere el mercado y cuál es la ruta que deben seguir... pero esa ruta aún requiere muchos cambios”

“Hemos canalizado una lista de clientes tanto nacionales como transnacionales... en algunos casos hemos mandado muchas muestras para ver si concretamos algunos pedidos”

Con el proyecto SUMA (proyecto antecesor) postularon a una feria y con el proyecto Por América pudieron cubrir los costos. Hicieron contactos con Promperu y con la Cámara de Comercio. Con la participación en esta feria, los socios sentían un mayor reconocimiento por la municipalidad y otras organizaciones. De esta manera se ha logrado mejorar las capacidades organizativas.

4.3 Situación actual de la Organización de Base respecto al fortalecimiento de capacidades.

¿Por qué Tawaq ha persistido?

Durante el proyecto los socios han tratado de unirse más, se han realizado actividades de integración que involucren a la organización. Por ejemplo, se realizó una actividad de

integración con los hijos jóvenes de los artesanos. Este tipo de acciones les permitía motivar a los socios y sus familias,

“... seguir luchando ya que la gente estaba desmotivada”.

En julio del 2012 TAWAQ organizó un encuentro de artesanos y pudieron corroborar su liderazgo en Lima. Sin embargo, la crisis por el bajón de ventas persistió y TAWAQ ha sido testigo de cómo otras organizaciones se han debilitado y se han terminado extinguiendo.

En el 2013 ha sido más activo para los socios y la directiva, debido a las capacitaciones, las jornadas u otras actividades. Se han desarrollado muestras, han participado en ferias. Fue tanta la incidencia de TAWAQ que fueron invitados a otras ferias.

¿Por qué a pesar de la crisis, TAWAQ sigue activo?

A pesar de la crisis se mantuvieron juntos, explotando sus talentos. Si bien varios socios han visto otras alternativas para generar ingresos, han continuado en el mismo rubro porque consideran que: *“somos artesanos y tenemos que exportar”*.

Se ha generado un valor de empoderamiento, lo cual ha ayudado mucho a la continuidad de la organización:

“TAWAQ es como un padre” “hay un tema de colectividad, de cultura, de paisanaje, de apego... se pensó en que tiene que haber otra manera para crecer” “ya no solo hacer artesanía”.

La noción de familia representa un aspecto muy fuerte entre los socios que les ha permitido seguir: *“Somos como una familia” “en las malas y en la buenas estamos allí”*.

De esta forma se considera que la organización ha mantenido su trabajo, sus recursos (el local), su estilo, una marca, una red de trabajo (INTERCRAFT) y en ese sentido se han desarrollado como organización y se han fortalecido sus capacidades organizativas.

Por otro lado, a pesar de la crisis, tenían el proyecto Por América, el cual ha significado una motivación para seguir y explotar sus recursos. Consideran que esta oportunidad ha sido una gran ventaja y de mucha ayuda para que la asociación continúe.

Se considera que hay mayor madurez como organización pues se tienen cosas concretas y actividades. Sin embargo, aún se busca la seguridad y la estabilidad, lo cual es complicado por las condiciones comerciales (dependen de los pedidos). Así como puede haber temporadas de muchos pedidos, puede haber periodos bajos, y estas pueden beneficiar más a un socio que a otro, etc. Los socios en la organización están buscando estabilidad pero aún se necesita mayor participación.

El proceso interno. Los problemas internos ¿Cómo fue ese proceso?

Como organización, principalmente la directiva que estuvo a cargo del proyecto, reconoce que se tiene una lección aprendida en relación a la elaboración de informes. Sucede que la asociación tiene una directiva conformada por 5 personas (nunca están presentes todas las personas en la reuniones) y los socios están interesados en saber cómo se ejecuta el proyecto u otras actividades, cuánto se está gastando, cómo se desarrollan las actividades; y cuando no se informa se genera un malestar que va creciendo y deriva en problemas de desconfianza respecto al manejo del proyecto. Desde la directiva se pensaba para evitar tales problemas, ya que siempre los socios criticaban las acciones, *“mejor no decir nada”* lo cual se consideró un error ya que esto trajo mayores problemas. Por tal motivo, se decidió poco a poco ir informando más sobre los gastos y realizando descargos en asamblea general. Tal decisión ayudó a mejorar el ambiente que se tenía al principio, he aquí la gran lección aprendida para la mejora de la Organización.

Ahora bien, como parte de las actividades del proyecto, los socios destacan y recuerdan la contratación de una diseñadora la cual brindó asesoría para que ellos produjeran nuevas muestras de acuerdo a la demanda del mercado aumentando sus probabilidades de vender. Se quería que asese a todos los artesanos pero en la práctica y por presupuesto era muy complicado. De tal forma, los directivos del proyecto decidieron a quienes priorizaban y bajo qué méritos, lo cual generó descontento.

Se informó sobre el porqué de la elección. Se establecieron criterios: por participación, responsabilidad, capacidad de desarrollo y cumplimiento, y la distancia también fue un factor muy importante pues tienen socios cuyos talleres se encuentran ubicados muy lejos (desde Puente Piedra, Callao, Chilca, Huachipa) y tenían que priorizar a qué zonas debía ir la diseñadora. Esto tuvo el efecto de que los socios que escogieron se sumaron al proyecto y los que no, se *“resintieron”* y redujeron su participación en otras actividades.

Está pendiente generar estrategias por parte de la nueva directiva para cambiar esa manera de pensar y de actuar, esto aún sigue siendo una tarea por mejorar a nivel organizativo.

¿Cuáles han sido sus mayores cambios a nivel de organización?

Se consideran los siguientes cambios como los más importantes:

- **Fortalecimiento de su articulación comercial.** Se han afianzado, han hecho ventas durante la ejecución del proyecto. A pesar de ello, este proceso sigue fortaleciéndose, se reconoce que han podido *“visualizar un rumbo del camino”*.

“Hemos diagnosticado muchas de nuestras etapas”

“El proyecto ha sido una prueba y error...”

- **La participación en el proyecto.** Les ha permitido mantenerse activos y juntos en los momentos difíciles. Ha sido motor de la organización. La participación en el proyecto no solo se basó en capacitaciones, también se han realizado actividades de confraternidad, pasantías, jornadas, que ha impactado en la unión del grupo.
- **La asociatividad.** A pesar de los problemas, el vínculo cultural ha sido vital para que la Organización se mantenga y para esto, el proyecto ha contribuido. Además, del trabajo en equipo liderado por la directiva del proyecto ha sido muy importante.

“Vemos un TAWAQ presente, con deseos de continuar en conjunto”. “Prueba de ello es la nueva directiva que sigue creyendo en TAWAQ”
- **Gestión de proyectos.** Su participación en la ejecución de proyectos representa la oportunidad para seguir desarrollándose. El proyecto SUMA ayudó a iniciar y para continuar este avance, Por América les brindó la seguridad de que podían gestionar como organización un proyecto y desarrollarlo.

“... Nos dio la seguridad de que sí podemos llevar el proyecto y desarrollarlo... tenemos las capacidades de desarrollar proyectos”
“La capacidad de ser nosotros los responsables del proyecto”
- **Involucramiento de las mujeres.** Con la iniciativa de las mujeres de la asociación y los recursos del proyecto, se tuvo la experiencia de capacitar a las mujeres. Todas las esposas e hijas de los socios participaron. Tomaron la iniciativa la cual se dio durante el proyecto como parte del enfoque de género. Se reconoce que falta mayor especialización. Se quería que sea considerado con INTERCRAFT para integrarlo al catálogo que este tiene, pero no cumplían con los estándares de calidad que pide por lo cual necesitan seguir trabajando.

“Nos faltó mejorar la técnica, los acabados, más complementos, herramientas, como ha sido la primera vez no lo hemos captado muy bien, por falta de experiencia” “... se han mandado una que otra muestra”.

¿Cuáles han sido los aprendizajes generados por los cursos de capacitación?

Como parte del proyecto se planificaron diversos cursos de capacitación, para ello en el siguiente cuadro se muestra cuáles fueron los cursos y los aprendizajes generados para ellos:

Año	Capacitaciones	¿Que se aprendió?	¿Para qué les ha servido?
2012	1. Elaboración del plan Estratégico y línea de base.	Entender cómo se ubican a nivel micro, meso y macro entendiendo su entorno. Realizaron talleres para mejorar a la organización y mejorar sus debilidades.	No se han cumplido con las tareas dejadas en la consultoría <i>“Les faltó hacer un seguimiento, para ver cómo estaban avanzando”.</i>
	2. Taller de diseño.	Información de lo que le gusta a la gente del exterior (colores, formas, estética, etc.). El 80% del trabajo depende del artesano. <i>“si el artesano no pone de su parte nunca va a resultar”.</i>	Del grupo participante se ha logrado elaborar nuevos diseños a nivel de requerimientos pero algunos consideran que no ha servido. Poca calidad en los productos producidos
	3. Jornada con los hijos de los socios.	Los socios no participaron directamente. El objetivo era involucrar a los hijos de los socios en las actividades de la organización lo cual no ha tenido resultados en su involucramiento.	<i>“Hay la impresión que la jornada solo ha sido para cumplir el programa”.</i> Los chicos actualmente están estudiando, trabajando, etc. Tienen su propia rutina y no ven a TAWAQ como parte de sus actividades y/o una oportunidad de desarrollo profesional.

	4. Taller de diagnóstico de producción.	Se hizo una visita a cada taller, se vio en qué situación se encontraba cada taller, sus equipos, recursos, material, Se estableció por ejemplo, cómo incorporarse al mercado si contamos con hornos a leña.	Ha servido como conocimiento e información de la realidad de Tawaq, por ejemplo la referencia de competencia (asociación Ichimay Wari de Lurín). Permitió orientar la ruta de trabajo para mejorar la innovación. El diagnóstico habla de aplicar diversas técnicas para las artesanías. Los socios mencionan tener conocimiento sobre ella pero no la aplican en sus productos.
2013	5. Taller de comercialización.	Información estadística de las diferentes empresas del rubro, consideran que la metodología la tienen "casi" clara.	Como información de la competencia ha sido útil. En estos momentos la situación de exportación están de bajada, clientes de afuera ya no están. La crisis los ha afectado.
	6. Taller de Bisutería.	Se consideró como un complemento del rubro de la artesanía. Han participado las mujeres de la asociación.	Ha permitido hacer algo diferente "la mujeres no podemos tallar muy bien, era bonito, las hijas comenzaron a venir". Se enviaron muestras. Les falta perfeccionar sus productos para competir.
	7. Pasantía a Huaraz	17 artesanos fueron a la pasantía. Se visitó Huaraz, un pueblo artesanal, con el objetivo de saber sobre las actividades artesanales de algunas zonas rurales.	El aprendizaje de como los productores aprovechan el turismo para vender sus productos. Les ayudó sobre el tema de la tradición, la importancia de la herencia. Los artesanos no solo venden un producto sino también una historia. Fortalecer el vínculo de la organización

8. Talleres de Turismo	5 talleres están apostando por esto. Este tema está ligado a un factor externo, las visitas que les traen otras organizaciones (agencias, la municipalidad). Lo cual motivaba a los talleres a trabajar este tema.	Es una actividad muy débil en la organización. Ellos están viendo la manera de cómo crecer. Durante el 2013 ha tenido un descenso drástico las visitas. Ellos han propuesto hacer un diagnóstico y proponer qué hacer, no se puede solo esperar, sino articular la visita de los turistas y estar involucrados.
9. Actividad de Medio Ambiente	Charla sobre el tema de la contaminación.	Reflexión con respecto al uso de la leña durante el proceso de elaboración de las artesanías. Como el diagnóstico arrojó que había mucho humo de leña. Cuando se quema, afecta al artesano y hay efectos en la salud a mediano y largo plazo.

De las actividades mencionadas la organización considera que *las más importantes son* el **taller de diseño** y el **taller de comercialización** debido al aporte y aprendizaje que les ha ayudado a obtener a nivel de ventas y del conocimiento del mercado. Sin embargo, se debe recalcar que en cuanto a efectos prácticos, la organización considera debe hacer mayor énfasis en volcar lo aprendido en su trabajo.

A continuación algunas reflexiones planteadas por los miembros de la organización en relación a un taller en específico que se realizó durante el proyecto:

Taller de diseño. Convocó a 15 personas. Se debía contar con el compromiso de los participantes. Sin embargo, algunos socios no cumplieron y el factor resultado era muy importante pues representaba una oportunidad para mejorar las ventas. Como se ha mencionado antes, se tomó la decisión entonces de seleccionar a los artesanos que sí iban a cumplir. Al comienzo la diseñadora quería trabajar con ellos pero mucho de los artesanos no respondieron. Se piensa que se debió a que algunos de los talleres estaban inactivos. Los talleres están constituidos por socio y socia donde cada quien tiene un rol (la socia decora y el hombre talla) lo cual no se cumplía en los casos donde no hubo respuesta. También se menciona que aún no se producen resultados pues cuando se produce una muestra, pasa más de un año para obtener resultados y vender en el extranjero. Se reconoce que es importante hacerle seguimiento al trabajo de la consultora. La consultoría debe adaptarse a la realidad de los artesanos.

Desde la directiva se ha propuesto crear un área de diseño, un equipo donde se convoque a los artesanos. De esta forma se buscaría que el diseño y la creación sea una práctica constante en la organización. Para ello es muy importante que prime el compromiso del artesano.

Por otro lado, se evidenció que TAWAQ tal como se determinó en la línea de base inicial continúa teniendo problemas para realizar seguimiento a sus actividades. Tienen la motivación para continuar pero existen inconvenientes a nivel de los recursos que cuentan para ser competitivos y atender la demanda. A nivel de los recursos de producción, en TAWAQ, el 80% de sus artesanos sigue quemando leña y no cuenta con hornos a leña lo cual tiene impacto en la calidad y eficiencia de la producción. Otras organizaciones sí cuentan con este tipo de hornos y ello es una muestra del nivel de la competencia. Si quieren tener un producto de mayor calidad, necesitan contar con equipos como el mencionado.

“Nuestra capacidad de desarrollo de muestras en Lima ya no es suficiente para responder al mercado, deben trabajar en grupo para responder a la demanda del mercado.”

“A nivel empresarial no nos hemos desarrollado agresivamente”

A pesar de ello, se insiste en el capital social con el que cuenta la organización y que ello representa un punto a favor para mejorar:

“A nuestra generación nos queda el vínculo porque hemos vivido en una época difícil migrando de Ayacucho que nos ha unido en Lima. Ahora nos une la identidad, el local pues realizamos actividades de la asociación”

5. EL PROCESO DE GENERACIÓN DE INGRESOS

5.1 **Cómo estaba la Organización de Base al inicio del Proyecto y qué quería lograr con respecto a la generación de ingresos.**

Sus inicios

Debido a la crisis económica que había sufrido la organización producto de la crisis económica mundial, entran al proyecto en el 2012 “desgastados”, con una alta presión por generar ingresos y mantener a flote los talleres, los cuales son su sostén económico familiar.

Tal situación motivó a que se empiecen a buscar ingresos en otras actividades lo cual produjo la salida de socios y la disminución de la participación en la organización. Varios socios optaron por buscar otro tipo de ingresos y se alejaron de la organización.

“Como organización habían un agotamiento, de la directiva, los mismos socios (20 años de trabajo)... Se veía un desgaste y que las capacidades se mantenían, no hubo nuevas propuestas”

La organización tenía dos lados diferenciados: las mujeres que querían realizar actividades complementarias para apoyar el negocio, y por el lado de los hombres, había la necesidad común del desarrollo de nuevos diseños. A nivel de los artesanos de la asociación, se consideraba que había dos tipos de socios: los que tenían mayor capacidad de creación, mayor dominio de la técnica; y aquellos de menor capacidad de creación, los cuales necesitaban mayor capacitación y preparación.

El tema de los recursos económicos para los socios fue su principal motivo de discusión. En su momento se afrontaba una baja de pedidos, lo cual limitaba a los artesanos para comercializar en grandes cantidades. Se vivía la crisis económica mundial y se sentía en cada uno de los hogares de cada socio.

“Cuando se dio la crisis mundial, nuestros pedidos se disminuyeron... ya no exportábamos las mismas cantidades.”

En este momento el pago por los productos de los artesanos estaba muy por debajo de lo que antes percibían y debido a la competencia, ha comenzado a buscar otras formas de ingresos, lo cual produjo una disminución de la participación activa de los socios.

La crisis, la baja de ventas y la salida de socios están directamente relacionadas a la búsqueda alternativa para generar ingresos.

Que querían lograr

TAWAQ con el proyecto quería incrementar sus ingresos económicos, pero saben que para ello necesitan mejorar la calidad de sus productos. Los socios esperan que con el proyecto se pueda mejorar la calidad de sus productos, que sean productos que acepte el mercado y sea exitoso, tal como lo mencionan:

“Hacer cerámica es un conocimiento, una técnica, un descubrir. Ese proceso cuesta, hacer un producto, a veces solo lo han iniciado algunos. Exige una inversión y existe un riesgo”

5.2 Situación actual de la Organización de Base respecto a la generación de ingresos.

La organización respecto a la generación de ingresos menciona como principales cambios los siguientes:

- La mayor participación en ferias. La cual es una práctica que vienen desarrollando desde el proyecto SUMA. Esta oportunidad no solo les brinda visibilidad sino también les permite ofrecer sus productos y tener un mayor margen de ventas. Si bien tienen el compromiso de producir muestras y vender por intermedio de INTERCRAFT, los artesanos también pueden vender productos de manera individual en el mercado local.
- Se menciona que para obtener resultados de las muestras producidas por la consultoría de diseño debe esperarse aún. Se han desarrollado algunas muestras y se considera que es un proyecto a largo plazo, y por tanto no se puede decir que ya hay ingresos. No hay resultados inmediatos. Aun así han logrado vender en el mercado local. De no haber hecho aquellas muestras, sus ventas se hubieran reducido aún más. Esto se ha logrado con el proyecto.
- El taller de bisutería permitió crear un espacio con las mujeres donde ellas pueden participar. El desarrollo de estas prácticas pueden ser una alternativa de ingreso al rubro en el que se desempeñan.
- Gracias a los diagnósticos realizados durante el proyecto son conscientes de los problemas y dificultades que tienen en la producción, comercio y ventas de sus productos. Les ha permitido dar pautas a la organización y entender las rutas de aprendizaje para entender el problema y resolverlo. Es un reto pendiente concretar estos cambios.

- Han ampliado su oferta, no solo por la participación en ferias y el contacto con más clientes, también ha habido un cambio hacia el desarrollo de mayores muestras que sean utilitarias para los clientes. Ya no se trata de producir solo un producto decorativo sino también, utilitario.

6. PROCESO PARA LA GESTIÓN DEL PROYECTO

6.1 Proceso de acompañamiento

El acompañamiento en el proyecto ha sido un acompañamiento casi constante y los socios consideran que ha sido bueno para el cumplimiento de sus actividades y metas, mencionan:

“Yo sentí que apoyo mucho, le hacía seguimiento, siempre estaba detrás apoyándote pero te dejaba trabajar”.

Este proceso ha aportado, ya que cuentas con el respaldo de una persona, quien te alienta a seguir adelante para cumplir: *“Con alguien detrás tu sabes que debes cumplir, realizar tu informe, a mi como jefe de proyecto me permitía ponerme más las pilas.*

Se resalta que el acompañamiento recibido por parte de la Entidad Acompañante fue de corresponsabilidad ya que se le dio mucha autonomía a la Organización, puesto que ya tenían capacidades adquiridas en cuanto a gestión de proyectos.

6.2 Participación en el proyecto

Consideran que la participación de los socios ha sido regular debido al tiempo, el cual no ha permitido que participen en todas las actividades, por el contrario, solo participaban en algunas actividades del proyecto.

Respecto al equipo técnico del proyecto, la participación ha sido buena, en lo posible se ha tratado de lograr los objetivos del proyecto a pesar de las desmotivaciones que se encontraron en el camino. Se ha dado lo mejor con respecto al proyecto. Sin embargo, no se tuvo buena participación de los directivos.

El equipo técnico tuvo mucha participación en el diseño de las consultorías, en muchos casos se lograba reajustar los objetivos y componentes para adecuarse más a las necesidades de la Organización. TAWAQ buscaba la terna de consultores, con el apoyo de la entidad acompañante.

7. LECCIONES APRENDIDAS

Sobre el fortalecimiento de capacidades organizativas

- ✓ *“El tema intergeneracional debe desarrollarse”*. Lo ideal es que se debería aprovechar las capacidades de los jóvenes que son profesionales y que aporten a la organización. La organización debe pensar en lo que se quiere de los jóvenes. Saber sus necesidades y expectativas y generar estrategias que los involucre en los proyectos y actividades de TAWAQ.
- ✓ El desgaste en la organización debe ser motivo para realizar cambios en la misma. Entender internamente cómo están, y si las bases (los socios) están fuertes, el proyecto ha significado una experiencia para estar al tanto de ello. La organización reconoce que si vuelven a pasar por una crisis muy fuerte tendrían muchas más dificultades para lograr la sostenibilidad en el tiempo. A veces las crisis hacen que las organizaciones cambien, se desarrollen y otras veces, que se extingan.
- ✓ La participación es clave para tener mayor comunicación y trabajar en conjunto sobre las directivas de la asociación. Los socios deben dedicar mayor tiempo y generar confianza entre sus miembros.
- ✓ No se ha tenido un adecuado seguimiento a las actividades planificadas. Desde que se realizó la línea de base en el año 2012, se diagnosticó este problema en la organización y aún se continúa enfrentando los mismos inconvenientes.
- ✓ Contar con socios con capacidades administrativas, específicamente el equipo técnico del proyecto, ha permitido gestionar mucho mejor nuestro proyecto. Además, que el proyecto ha sido ejecutado directamente y todos los controles administrativos y financieros lo realizaba el equipo.

Sobre la generación de ingresos

- ✓ Para mejorar la calidad de sus productos y así mejorar sus ingresos económicos, es necesario el involucramiento por parte de todos los socios en la creación de nuevos diseños. Los mismos socios sugieren tener un taller modelo, donde se escojan a los más creativos para que sean ellos quienes produzcan los nuevos modelos junto a un diseñador.
- ✓ La participación de la organización en la feria internacional Peru Gift Show, ha permitido que tengan reconocimiento. La participación en esta feria fue un camino abierto para mostrarse ante las diferentes instituciones, justamente eso se logro ya que fueron invitados a otra feria. Por tal motivo, consideran que no se debe desaprovechar las oportunidades que se les presenta, ya que ellas pueden representar una mejorar para sus ingresos económicos.

8. RECOMENDACIONES PARA PROCESOS DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS Y GENERACIÓN DE INGRESOS CON ORGANIZACIONES DE BASE

1. Para este tipo de proyectos se debería de tener un buen número de proyectos para tener un equipo multidisciplinario que brinde el acompañamiento. De esta manera haces trabajos y pasantías entre ellos. La cartera de proyectos permite manejar el acompañamiento y la gestión del proyecto.
2. El tema de Desarrollo de Base con el proyecto no estaba articulado. Se debe armar el proyecto desde el inicio con la misma Organización de Base, que se incluya el eje de negocios, organizacional y social estrictamente articulado.
3. Se debe dar más actividades para el intercambio de experiencias entre organizaciones participantes del proyecto. Esto permite compartir el aprendizaje para la mejor toma de decisiones en el proyecto.
4. Para este tipo de proyectos (los productivos), el porcentaje para la inversión en equipos debe ser considerable ya que de ello depende la producción de nuestros productos.
5. Para el proceso de acompañamiento se debe de incorporar la asistencia técnica comercial, y la formación de lobbys con instituciones públicas, empresas internacionales, etc. De esta manera se logra mejorar sus ventas.