

SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO “PROYECCIÓN AL FUTURO DE CONCRECOOP”



**OdB: Asociación de Crianza de Animales Menores Área
Productiva de la Zona V Huaycán Ate El Chaparral
EA: Asociación UNACEM**

INDICE

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- 1.1 Nombre del Proyecto
- 1.2 Fin del Proyecto
- 1.3 Propósito del Proyecto
- 1.4 Presupuesto del Proyecto
- 1.5 Periodo del Proyecto
- 1.6 Componentes, Resultados y Actividades
- 1.7 Gestión del Proyecto

2. DESCRIPCIÓN BREVE DE LA ORGANIZACIÓN DE BASE Y CONTEXTO

- 2.1 La Organización
- 2.2 Participación en proyectos y desarrollo de capacidades previas
- 2.3 Familias integrantes
- 2.4 Contexto

3. EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

- 3.1 Capacidades técnicas y organizativas al inicio
- 3.2 Desarrollo de capacidades durante el proyecto y su aplicación

4. EL PROCESO DE GENERACIÓN DE INGRESOS

5. PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO

6. LECCIONES APRENDIDAS

ANEXOS

ANEXO 1: METODOLOGÍA DE LA SISTEMATIZACIÓN

ANEXO 2: MAQUINARIAS DEL TALLER

Sistematización del Proyecto “Proyección al Futuro de Concrecoop”.

1. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1 Nombre del Proyecto

“Proyección al Futuro de Concrecoop”.

1.2 Fin del Proyecto

Incrementar los ingresos familiares de los socios, que les permita mejorar sus condiciones de vida e invertir en el desarrollo de su localidad.

1.3 Propósito del Proyecto

Mejorar la articulación comercial y fortalecer organizacionalmente la Asociación Crianza de Animales Menores para asegurar su sostenibilidad económica y social.

1.4 Presupuesto:

Aporte BID-Fomin: US \$ 10,000 (en efectivo), 50% total del proyecto.

Aporte EA (Asociación UNACEM): US \$ 5,000 (efectivo: 3,000 + especie: 2,000), 25% del total del proyecto.

Aporte OdB (Crianza de Animales Menores): US \$ 5000 (efectivo: 1,000 + especie: 3,000), 25% del total del proyecto.

1.5 Periodo del proyecto:

Programado: De enero a diciembre 2013

Real: De enero 2013 a septiembre 2014, ampliado mediante OTROSI.

1.6 Componentes, Resultados y Actividades

COMPONENTE	RESULTADO	ACTIVIDADES
1 Generación de Ingresos	1.1 Desarrollo de capacidades productivas	1.1.1 Consultoría para el desarrollo productivo incluyendo asistencia técnica para producción bajo norma técnica
		1.1.2 Certificación de productos para bloques estructurados y de tabiquería
	1.2 Captación de aliados estratégicos	1.2.1 Capacitación y pasantías a maestros de obra en sistemas de bloques de concreto en alianza con Ferreterías de la Red Progresol
	1.3 Articulación Comercial	1.3.1 Consultoría en técnicas de mercado y cierre de ventas

		1.3.2	Consultoría en desarrollo e implementación de herramientas comerciales, publicidad y página web para fortalecer la imagen en el mercado		
	1.4	Gestión Empresarial	1.4.1	Capacitación en técnicas de administración y contabilidad básica	
			1.4.2	Licencia municipal de funcionamiento	
			1.4.3	Consultoría para la inscripción de CONCRECOOP como proveedor formal de bloques de concreto	
2	Fortalecimiento Organizacional	2.1	Consolidación de una cultura organizacional	2.1.1	Diagnóstico de desarrollo de base y formulación del Plan de Mejora
				2.1.2	Línea de base técnica productiva
				2.1.3	Fortalecimiento institucional y seguimiento al plan de mejora
				2.1.4	Sistematización de experiencias
				2.1.5	Acompañamiento para la gestión del proyecto.

1.7 Gestión del proyecto

Para la Gestión del Proyecto se implementó el Comité Directivo – CD del Proyecto, conformado por 2 representantes de la Entidad Acompañante– EA, que es la Asociación UNACEM y 2 representantes de Organización de Base -OdB. Este Comité se reunió una vez cada trimestre para tomar las decisiones del proyecto, aprobar la programación trimestral detallada y los informes, y hacer monitoreo mensual del avance de actividades. En algunos CD se aprovechó para realizar los comités de compras y contrataciones en casos de compras y/o contratos importantes.

La OdB ejecutó el proyecto, para ello se conformó un equipo de trabajo integrado por 4 personas beneficiarias directas del proyecto, liderado por el Presidente y jefe de producción. Ellos se reunían al menos 1 vez a la semana para tomar las decisiones técnicas importantes, decidir a quién contratar, qué comprar, hacer seguimiento a las actividades, etc. Sin embargo, debido al bajo nivel educativo de los socios, casi toda la gestión financiera del proyecto y elaboración de informes recayó sobre el asesor técnico contratado por la EA. A pesar de contar con una computadora del proyecto Suma, los socios no lograron operarla de forma autónoma. Sin embargo, sí lograron manejar de forma manual las finanzas del negocio, manejar costos, llevar registros, etc.

El asesor técnico, consultor externo contratado por Asociación UNACEM tenía la función fue brindar asistencia técnica, acompañamiento y monitorear el proyecto,

participar en los Consejos Directivos, en las reuniones del equipo del proyecto y formar parte de los comités de compras y contrataciones en caso requerido y apoyar el seguimiento de la implementación del plan de mejora organizacional y el proceso de sistematización. El asesor técnico reportaba a un área de línea de Asociación UNACEM y recibió monitoreo en el primer año del área de Monitoreo y Evaluación.



Reunión de Consejo Directivo de la OdB Concrefuturo

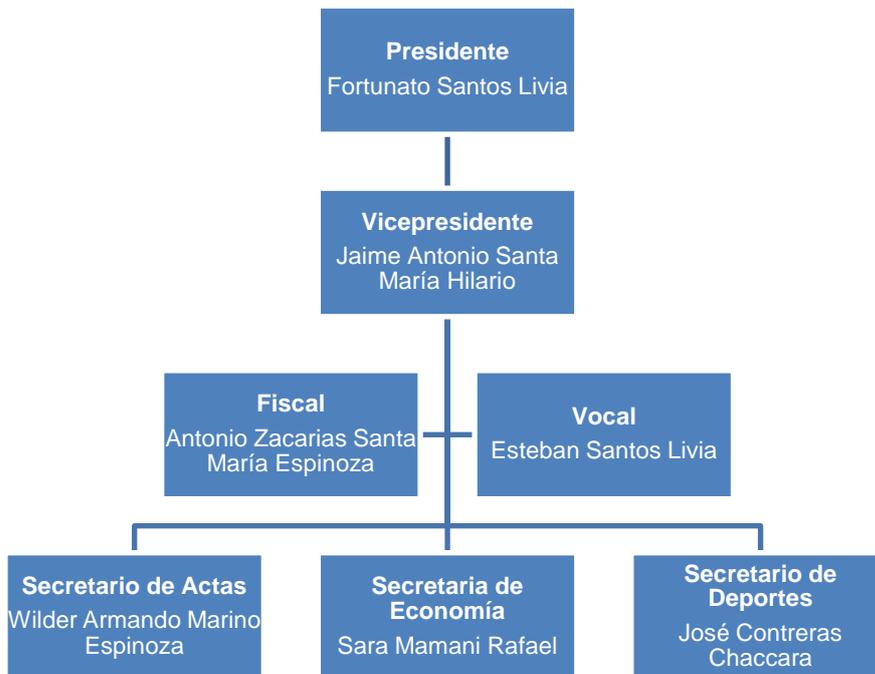
2. DESCRIPCIÓN BREVE DE LA ORGANIZACIÓN DE BASE

2.1 La Organización

Asociación de Crianza de Animales Menores Área Productiva de la Zona V Huaycán Ate El Chaparral es una asociación civil sin fines de lucro que tiene como fin principal promover y fortalecer el desarrollo de actividades productivas, contribuir a la integración y capacitación de sus asociados, promover y ejecutar proyectos que beneficien a la asociación y a la comunidad, fomentar la cultura, el deporte y el cuidado del medio ambiente, entre otras actividades relacionadas. La organización apoya proyectos que benefician a la comunidad aledaña, como fue el caso del taller productivo comunal de bloques de concreto y a su brazo comercial CONRECOOP, que ha permitido diversificar su actividad productiva principal (crianza de animales menores) en otra actividad como la fabricación de bloques de concreto, que permite que un sub grupo de asociados obtenga sus ingresos.

La asociación se inició con trabajos comunales que permitieron la habilitación del terreno para cada socio, habilitación de vías de acceso así como del local comunal y el cercado del mismo. En el año 2008 se dio inicio a las actividades de crianza y venta de animales menores al mercado local.

Cabe destacar que la zona donde se ubica la organización se caracteriza por el gran empeño que ponen los vecinos en los trabajos comunales para el desarrollo de su pueblo, lo que ha permitido construir, liderados por su propia iniciativa, muros de contención, escaleras, lozas deportivas, habilitación de terrenos, pistas y veredas, entre otras actividades. A continuación se presenta su estructura orgánica:



Entrada del local de la OdB en Huaycán



Taller de Fabricación de bloquetas

2.2 Participación en proyectos y desarrollo de capacidades previas

En cuanto a la actividad de fabricación de bloques de concreto, ésta se inicia en el año 2009 con el objetivo general generar ingresos a partir de la elaboración y venta de bloques y otros productos prefabricados de concreto a la comunidad. Los prefabricados de concreto son materiales de construcción asequibles para la construcción y mejora de viviendas, aunque no son muy populares pues la población de Lima prefiere el ladrillo rojo. La OdB inicia en esta actividad económica a iniciativa de la ONG CENCA que tenía un proyecto de habilitación urbana, con el objetivo de instalar fábricas autogestionarias de bloquetas de concreto que abarataran los costos de producción, permitiendo que más familias accedan a tener una vivienda de material noble. Fue a partir de este proyecto que un grupo de 13 socios aprende el oficio de elaboración de bloquetas (4 tipos básicos) y adquiere algunos equipos básicos.

Con el apoyo del Proyecto SUMA en el año 2010, la Organización logró implementar el taller, se adquirieron equipos para tecnificar la extracción de arena, implementos de seguridad y una bloquetera que permite la diversificación los productos, respondiendo a los resultados de un estudio de mercado. Con el concurso de ambos proyectos la fábrica se llega a implementar de forma adecuada. En el anexo 2 se pueden observar los materiales y mobiliarios con los que cuenta la OdB. Al final de Suma se inicia la formalización de esta actividad, bajo la forma de una Cooperativa de Producción, adscrita a la OdB. Esta figura legal sin embargo no es muy operativa y es con PorAmérica que se logra la conformación de la empresa CONCREFUTURO como una ERSC.

En el 2012 (inicios del proyecto) lograron producir 6 tipos de productos y con PorAmérica se llegó a tener 12 diferentes potenciales alternativas, además 4 de ellas con características certificables. Actualmente tiene una planta con capacidad potencial de 10 millares de bloques al mes, aunque al final del proyecto se logró una capacidad de venta de aproximadamente 2 millares mensuales a nivel de mercado local, pues los vecinos representan el mercado al que se puede llegar por el momento. La fábrica de bloquetas funciona en el local de la comunidad, la Asociación cuenta con amplias extensiones de terreno donde más adelante se piensa trasladar la fábrica de ladrillos, previa construcción de una pista (300 mt) indispensable para que los camiones recojan la producción para su distribución.

2.3 Las Familias integrantes

La OdB Crianza de Animales Menores cuenta con 26 socios (16 varones y 10 mujeres), todos viven en la zona de Huaycán, distrito de Ate, es decir son vecinos relativamente cercanos y casi todos tienen un espacio asignado para la crianza de animales menores (pequeñas granjas

informales) en el terreno propiedad de la OdB. De los 26 socios, 20 se dedican a la crianza de animales menores, 4 a fabricación de bloques y 2 a ambas actividades. Es decir solamente 6 socios se dedican a la fabricación de bloques como medio para obtener ingresos (aunque no dependen absolutamente de este ingreso), el resto participa en la medida que haya demanda que no pueda ser cubierta por estos 6.



Crianza de animales menores es la actividad principal de la mayoría de familias de la asociación.

Como se ha comentado, la idea de negocio de fabricación de bloques de concreto surge para atender las necesidades de vivienda de los propios asociados y vecinos cercanos. En la línea de base se encontró que el 81% de los socios contaba con casa propia, es decir podría hacer construcción definitiva, sin embargo, sólo el 38% tenía viviendas con paredes de material noble y sólo el 19% tenía techo de material noble (en el resto predomina la madera en las paredes y la calamina en el techo). El 96% cuenta con electricidad y agua potable dentro de la vivienda.

Es importante mencionar que la gran mayoría (70%) vive en condiciones de hacinamiento, teniendo que compartir una sola habitación por en promedio 3 a 4 miembros de la familia (43% tiene una sola habitación, y 29% tiene 2 habitaciones), por lo que la construcción de las casas o dormitorios adicionales con material noble es una necesidad y a la vez una oportunidad comercial para Concrecoop.

2.4 El Contexto al inicio del proyecto

Según datos del último Censo Nacional, tan solo en el distrito de Ate existen aproximadamente 6,500 viviendas que no cuentan con un material seguro en las paredes. Asimismo, de acuerdo a una encuesta elaborada por la ONG Cenca previo al inicio de operaciones de la concretera, se estimó que existían unas 1,400 viviendas en esta situación en las partes altas de Huaycán, en las ampliaciones de las Unidades Comunales de Vivienda (UCV), en las que a pesar del

crecimiento económico de la última década la situación no ha mejorado. Por tanto, el tamaño de mercado que demanda viviendas seguras en la zona es alto y en consecuencia, la demanda por materiales de construcción también lo es; en este caso, de bloques de concreto que se usan para las paredes de las viviendas. Sin embargo, es necesario tener en cuenta las restricciones económicas mencionadas, ya que la población de las zonas altas de Huaycán (inclusive las mismas familias de la OdB) tiene una alta vulnerabilidad económica, a pesar que por contar con agua, desagüe y alumbrado eléctrico no está considerada en las estadísticas como pobreza extrema. Hay que mencionar que existen políticas desde el gobierno central de desarrollar programas de subsidio para la construcción de viviendas para las familias más necesitadas del país (por ejemplo, Bono Habitacional Familiar). Sin embargo, la condición de vulnerabilidad de las familias hace que no sean muy accesibles para la población.



Viviendas del Sector V donde habitan los socios de la OdB

3. EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

3.1 Capacidades técnicas y organizativas al inicio del proyecto

Cuando se inició el proyecto PorAmérica, la OdB ya había pasado un proceso formativo, primero con la ONG Cenca y luego con el Proyecto Suma en el que participó como aliado Asociación UNACEM (EA). Producto de esto los socios (alrededor 13) conocían la técnica para hacer bloquetas pero con máquina manual, lo que les impedía tener una consistencia uniforme, tampoco tenían la certeza de que la calidad y resistencia de los bloques eran los adecuados. Manejaban 4 modelos: 2 bloquetas de construcción y estructurales que no producían mucho por el temor de no estar garantizada la resistencia y 2 más de corte ornamental para jardines (michis y 8). Con el proyecto Suma la prioridad fue la dotación de infraestructura (cerco y oficina) y el equipamiento; pero no fue un proyecto que tuviera el tema de capacidades, menos el de fortalecimiento organizacional.

3.2 Desarrollo de capacidades durante el proyecto y su aplicación

Como parte de la intervención con PorAmérica, se entregó una oferta de servicios de capacitación, asesoría y el acompañamiento permanente a cargo de consultores y el asesor técnico de la EA. La formación fue integral, por un lado buscando fortalecer a la organización de base, por otro lado fortaleciendo los aspectos técnicos que les permitieran ser competitivos en el mercado y también fortaleciendo la gestión, tanto en la parte de costos como de mercado. Este proyecto fue concebido como una ampliación o segunda parte de SUMA, y se procuró avanzar orientados a la sostenibilidad económica. Considerando el nivel educativo de los integrantes, se priorizaron metodologías eminentemente prácticas y con aplicaciones directas en el quehacer del negocio y de la asociación. Como ya se ha dicho, si bien el proyecto tenía un componente de fortalecimiento organizacional para toda la OdB, los tópicos de producción y gestión en la práctica solamente fueron aprovechados por los 5 socios que se encargaban de la bloqueteras, aun cuando la oferta se abrió al resto de los socios no hubo interés.

A continuación se detallan las consultorías vinculadas al desarrollo de capacidades, detallándose los tópicos tratados y los resultados tangibles obtenidos al final del proyecto en cada caso:

Tabla de priorización de capacitaciones y su utilidad

Capacitaciones	¿Que se aprendió?	¿Cuáles han sido los resultados?
Desarrollo productivo incluyendo asistencia técnica para producción bajo norma técnica	5 socios de la ODB participaron en la capacitación y asistencia técnica especializada con una duración de 84 horas. Durante la capacitación los socios han fortalecido sus capacidades tecnológicas para aplicar procedimientos y técnicas en el proceso de fabricación de productos de concreto de acuerdo a los requisitos establecidos en las Normas Técnicas Peruanas para bloques de concreto, adoquines y rejillas y sus aplicaciones constructivas. Al final de la capacitación se comprobó que podían elaborar 12 modelos diferentes, aunque en 4 de ellos lograron mayor pericia para certificación técnica.	Los cuatro productos principales de la ODB que fueron evaluados y certificados por un laboratorio especializado para productos de agregados y concreto del sector construcción (SENCICO), cumplen con los requisitos exigidos en la Normas Técnicas y sus aplicaciones para la construcción. Se cuenta con 4 documentos de procedimientos de producción estandarizados, de acuerdo a las normas técnicas.

<p>Técnicas de mercado y cierre de ventas</p>	<p>Se ha logrado fortalecer capacidades de 4 socios de la ODB que han participado de 44 horas de capacitación desarrollando los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentación de mercados • Investigación de mercados • Estudio de la competencia • Descripción de clientes • Estrategia de producto, precio, de distribución y de medios • Plan de Comercialización • Servicio de atención al cliente • Técnicas de cierre de ventas <p>Al final de la capacitación se constituyó un equipo de ventas.</p>	<p>Se desarrolló con una estrategia comercial definida, además esta consultoría implementó el Plan de Comercialización y Portafolio Comercial con la metodología PorAmérica. Adicionalmente, las capacidades se sumaron a la implementaron herramientas publicitarias para promoción y difusión (stand de promoción, trípticos, tarjetas personales) con lo cual se incrementaron las ventas en un 130 % y además se lograron acercamientos comerciales con nuevos clientes de empresas de construcción e inmobiliarias (de manera informativa solamente).</p>
<p>Técnicas de administración y contabilidad básica</p>	<p>Los 4 socios capacitados en 68 horas en administración y contabilidad básica, principalmente para la transferencia de herramientas para administrar y controlar el taller de la ODB, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organigrama de la empresa de la OdB - Funciones de los puestos de trabajo de la empresa - Foda empresarial - Aspectos estratégicos de la empresa de la OdB - Control de almacén - Estructura de costos de los productos de la OdB - Registro de compras - Libro de caja - Balance General - Directorio de clientes 	<p>Un equipo de 4 socios conoce las herramientas básicas contables y administrativas para manejar adecuadamente la administración de la empresa.</p> <p>La organización cuenta con los instrumentos básicos contables y administrativos al día.</p> <p>La ODB cuenta con una empresa constituida legalmente CONREFUTURO SAC para acceder a pedidos de empresas constructoras e inmobiliarias.</p>
<p>Diagnóstico de desarrollo de base y formulación del Plan de Mejora</p>	<p>18 socios de la ODB (64% de socios) participan en el taller de diagnóstico de desarrollo de base.</p> <p>18 socios de la ODB (64% de socios) participan en el taller de plan de mejora.</p>	<p>La OdB ha definido sus normas de funcionamiento de la organización y de comportamiento asociativo (Reglamento Interno). Se han fortalecido las capacidades colectivas y de capital social (ejecución del plan de mejoras), así como las capacidades de gestión, técnicas, empresariales y comerciales.</p>

<p>Capacitación y pasantías a maestros de obra en sistemas de bloques de concreto</p>	<p>Esta capacitación estaba destinada a maestros de obra, con la intención que aprendieran a trabajar con los productos de la ODB y recomendaran su compra. Sin embargo, debido al auge del sector construcción, los maestros de obra no disponían de tiempo para la capacitación. Se decidió capacitar a los socios de la ODB en técnicas constructivas utilizando bloques de concreto, con lo cual la ODB puede realizar construcción o ampliación de viviendas con bloques de concreto.</p> <p>- Se logró fortalecer las capacidades técnicas de los beneficiarios en:</p> <p>- Procedimientos constructivos con bloques de concreto en obras de mampostería armada.</p> <p>- Procesos para la construcción de pavimentos de adoquines de concreto</p> <p>- Los socios capacitados realizaron prácticas construyendo un muro de 20 m² (10m x 2m), con bloques de concreto armado con el sistema de albañilería armada y pavimentaron 10m² con adoquines de concreto.</p>	<p>Se ha logrado que los socios de la ODB desarrollen capacidades técnicas para realizar el servicio de construcción o ampliación de viviendas y cercos perimétricos utilizando bloques de concreto. Lograron hacer algunos servicios pero solo de cercos perimétricos. Esta es una nueva línea que no está muy desarrollada.</p>
--	---	---

En resumen en términos de desarrollo de capacidades con el proyecto se logró:

- Fortalecimiento de las capacidades en aspectos técnicos productivos: mejora en la calidad del producto, procedimientos de producción estandarizados de acuerdo a las normas técnicas y sus aplicaciones constructivas.
- Mejora de capacidades en la gestión administrativa: instrumentos básicos de administración y contabilidad para gestionar la empresa constituida por integrantes de la ODB (organigrama, plan estratégico, perfil de los puestos de trabajo, estructura de costos, etc).
- Mejora de capacidades en la gestión comercial: plan de comercialización, estrategia comercial definida, herramientas publicitarias para promoción y difusión (marca comercial, módulo publicitario armable, etc).
- Fortalecimiento organizacional: mejora de las capacidades colectivas y capital social de la OdB con la implementación del plan de mejoras.

Además, también se ha logrado que los socios de la ODB desarrollen capacidades en técnicas constructivas con bloques de concreto y procedimientos para la construcción de pavimentos de adoquines de concreto, así como servicio de construcción o ampliación de viviendas y cercos perimétricos utilizando bloques de concreto.



Capacitaciones técnicas y administrativas para los miembros de la ODB dedicados a la fabricación de bloquetas.

4. EL PROCESO DE GENERACIÓN DE INGRESOS

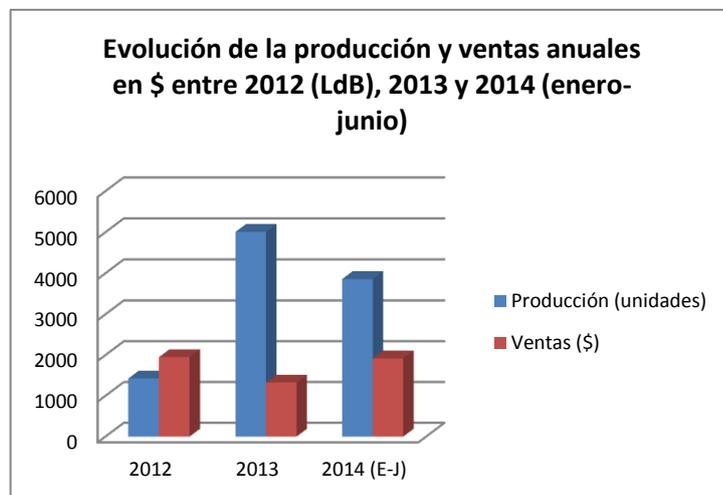
A través del proyecto se logró mejorar el indicador de producción, pasando de 1.4 millares en el 2012 a 5.9 como promedio anual (calculado con datos de 2013 y el primer semestre del 2014). Este valor aún está muy por debajo de los 36 millares anuales de capacidad instalada que tiene la pequeña fábrica de producción, la cual incluso se podría duplicar pues la actual limitante es la superficie de secado que fácilmente se podría ampliar. La producción se limita debido a la poca demanda de mercado.

En cuanto a las ventas se observó un crecimiento lento en el año 2013 debido a que la ODB estaba abocada a sus actividades de capacitación, ensayo error para lograr sacar los 12 productos y certificar los 4 mejores. Sin embargo, hacia el primer trimestre del 2014 se

observa que se inicia un notable crecimiento, especialmente por el inicio de las labores de comercialización, salidas de campo e implementación de las estrategias comerciales.

No obstante, la duración del proyecto de 1 año y 9 meses no fue suficiente para comprobar el éxito de esas estrategias comerciales ni hacer ajustes necesarios.

Año	Producción (unidades)	Ventas (\$)
2012	1425	1948
2013	5006	1325
2014 (E-J)	3859	1918
2014 proyectado	7718	3836
Promedio anual 2013/2014	5910	2162



En términos de indicadores del proyecto, estos se han cumplido parcialmente, solamente en cuanto a la producción (número como tipo).

Indicador	Línea de Base	Meta lograda
Incremento en 40% del ingreso por ventas anual de la OdB al final del proyecto.	2012: \$ 1948	2013 (ene – dic): 1325 2014 (ene – Jun): 1918 2013-2014 I: 3243 Promedio anual de ventas con proyecto: 2162 unidades (incremento de ventas de 11%)
Incremento en 60% del N° de millares de bloquetas de concreto producidas al año	2012: 1425	2013 (ene – dic): 5006 2014 (ene – Jun): 3859 2013-2014 I: 8865 Promedio anual de producción con proyecto: 5910 unidades (incremento de producción de 315%)
10 nuevas líneas o tipos de bloquetas producidas	4 tipos de bloque, sin certificación de calidad alguna.	La OdB fabrica 12 tipos de bloques de concreto. Los 4 principales productos que produce la ODB cumplen con los requisitos de resistencia para uso en construcción, exigidos en las Normas Técnicas Peruanas

En el caso de las familias, también se han evidenciado mejoras, al inicio del proyecto se reportaba un ingreso mínimo mensual de US\$ 197, al final del proyecto reportan un ingreso de US\$ 267 mensual en promedio.

Proceso de fabricación



a) Acopio de materia prima



b) Mezcla de materiales



c) Moldeado mecánico



d) Secado



e) Oreado



f) Venta

5. EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO DE LA ENTIDAD ACOMPAÑANTE

La Asociación UNACEM, fue la entidad acompañante (EA) que brindó el asesoramiento, acompañamiento y monitoreo a la OdB para la correcta ejecución del proyecto. Sin embargo, antes del proyecto la OdB fue beneficiaria del proyecto SUMA en el cual Asociación UNACEM fue socio.

Con el proyecto PorAmérica, Asociación UNACEM brindó soporte técnico y financiero al proyecto a través de un equipo conformado por:

- Un asesor técnico, a cargo de un consultor externo, quien era el encargado directo de brindar el acompañamiento, asistencia técnica y seguimiento del proyecto. Su rol era el de enseñar a la OdB para la gestión del proyecto, así como fortalecer internamente su gestión. Su dedicación era de 8 horas a la semana como mínimo. También acompañaba en todos los procesos administrativos garantizando el cumplimiento del Manual de Procedimientos Administrativos del BID.
- Un coordinador técnico, a cargo del área técnica quien coordinaba directamente con la CTN y con el programa, participaba de las reuniones de Comité Directivo y supervisaba las actividades del asesor técnico y del mismo proyecto. Asimismo, revisaba los informes y emitía las conformidades técnicas de los informes de PorAmérica. El tiempo asignado al programa mensualmente equivalía al 25% del tiempo disponible (y para cada proyecto aproximadamente el 5%).
- Adicionalmente, el área de Monitoreo y Evaluación, realizaba el monitoreo del proyecto y la segunda revisión al informe (requisito indispensable para el desembolso de la EA). Se tenía una persona asignada para esta función con una disponibilidad de 10% y eventualmente la jefa de área participó en algunas actividades de Por América.

La EA imprimió mayor intensidad en algunos tópicos durante su asesoramiento técnico en el proyecto:

- En primer lugar la formalidad y registro de operaciones, tanto en la parte empresarial (compras y ventas) como en la parte organizativa (actas de reuniones, acuerdos). Enseñarles a cumplir los procedimientos del proyecto motivó una serie de cambios, como por ejemplo determinar bien el producto o servicio a adquirir (requisito de la elaboración de TdR o cartas para solicitar proformas), la solicitud de proformas o propuestas técnicas y elección en base a criterios objetivos, así como la evaluación y exigencia del cumplimiento.

- Otro tema importante fue el desarrollo de capacidades y habilidades técnicas productivas y de competencias empresariales para la gestión administrativa, de mercadeo y ventas.
- Finalmente, un ámbito muy importante de apoyo fue el ingreso a la formalidad empresarial. La unidad productiva de la ODB logró constituirse legalmente como empresa con personería jurídica, obtuvieron el N° de Registro de contribuyentes para ser proveedor formal como productores y comercializadores de bloques de concreto. Esto tiene implicancias en manejo instrumentos de gestión, cumplimiento de compromisos tributarios y fiscales y formalización, entre otros, donde la EA impartió sus conocimientos.

6. LECCIONES APRENDIDAS

- Es importante realizar la programación trimestral al detalle del proyecto, especialmente incorporando los procesos de convocatoria, evaluación y selección del consultor que suelen tomar más tiempo del previsto. Asimismo, es necesaria una mejor definición del perfil del consultor y características del servicio y la flexibilidad para realizar ajustes durante el proyecto.
- Es importante tener la flexibilidad para ajustar presupuestos y redefinir actividades, siempre y cuando se mantengan los objetivos del proyecto y los componentes.
- Para la parte técnico-productiva siempre es recomendable iniciar con un diagnóstico especializado que identifique las necesidades reales y los factores que impiden ser competitivos, los cuales no siempre son reconocidos por la misma OdB (la OdB suele tener la percepción de que conoce mucho del tema técnico y que la calidad de sus productos es la más alta).
- Tanto la determinación de los TdR, como la elección de los consultores y la aprobación de informes y pagos debe hacerse de forma conjunta con la OdB, y mejor si es con la participación de la gran mayoría de los socios, a efectos de que asuman su real responsabilidad en la ejecución del proyecto, incluso de los temas técnicos.
- Al evaluar proyectos productivos con OdB en situación de vulnerabilidad es importante, además de corroborar la existencia y potencialidades del mercado, verificar la accesibilidad real que tiene la OdB. En casos donde además se tenga que crear un mercado, es preciso analizar si la OdB cuenta con los medios técnicos, humanos, logísticos y hasta políticos para lograrlo. De lo contrario los esfuerzos serán insuficientes pues las dinámicas de

mercado dependen de fuerzas mayores a las posibilidades de manejo e incidencia de la OdB.

- Al diseñar un plan de fortalecimiento de capacidades también se deben considerar las capacidades y nivel educativo de los socios, esto incidirá directamente en la metodología, pero también en las metas que se planteen y en el tiempo para lograrlas.
- En el planteamiento de proyectos de desarrollo en el caso de ODBs debe procurarse que beneficien a la gran mayoría de la organización. Para ello debería estar orientada al core de la OdB, en este caso un proyecto orientado a la mejora de la actividad de crianza de animales menores hubiera sido más acogido que el presente proyecto que solamente movilizó a 5 de los 26 miembros.



Anexo 1: Metodología de la sistematización

1.1 Objetivo de la sistematización

Sistematizar la experiencia del proyecto: “Fortalecimiento de capacidades técnicas, organizacionales y de gestión de mujeres dedicadas a la provisión de servicios vinculados al sector construcción”.

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, grupos focales 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 documental.

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, 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.

Anexo 2: Maquinarias del taller

DESCRIPCIÓN	CTD.	ESTADO	AÑO DE ADQUISIÓN	FINANCIADO
Máquina mezcladora de batea horizontal	1	Conservado	10	CENCA
Mesa vibradora trifásico de 3 caballos	1	Conservado	10	CENCA
Máquina Bloquetera (milano eléctrica)	1	Conservado	12	SUMA
Trompo mezcladora trifásico	1	Conservado	11	SUMA
Moldes manuales de diferentes productos	6	Conservado	10	CENCA
Moldes de máquina prensadora de diferentes productos	8	Conservado	10	CENCA
Computadores con sus accesorios	1	Conservado	11	SUMA
Impresora multifuncional	1	Conservado	11	SUMA
Mesas	2	Conservado	11	SUMA
Mueble para la computadora	1	Conservado	11	SUMA
Bancas medianas de madera	6	Conservado	11	SUMA
Bancas de plástico	3	Conservado	11	SUMA
Periódico mural	2	Conservado	11	1 por SUMA 1 donado
Módulo para archivadores de documentos	1	Conservado	11	SUMA
Parihuelas para fabricación de bloques	100	Conservado	11	SUMA
Carretillas	2	Conservado	10	CENCA
Lampas	3	Conservado	10	CENCA
Pico	1	Conservado	10	CENCA
Perforadores grandes para extracción de arena	2	Conservado	12	SUMA

Perforador chico para extracción de arena	1	Conservado	12	SUMA
Extensiones de cable industrial	2	Conservado	12	Recursos propios
Canaleta y cernidora	1	Conservado	10	CENCA
Llaves automáticas	3	Conservado	10	CENCA
Caja de agua industrial	1	Conservado	11	SUMA
Caja de luz industrial	1	Conservado	10	CENCA
Local adecuado	1	Conservado		OdB