

**SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO
“FOMENTO DE LA ARTICULACIÓN
COMERCIAL NACIONAL E INTERNACIONAL
DEL CONGLOMERADO ARTESANAL DE
LURÍN”**

Consultor

Jorge Gálvez Canchari

ÍNDICE

PRESENTACIÓN

1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO
 - 1.1 Objetivo de la sistematización
 - 1.2 Ejes de la sistematización
 - 1.3 Metodología de la sistematización

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO
 - 2.1 Nombre del proyecto
 - 2.2 Fin del proyecto
 - 2.3 Propósito del proyecto
 - 2.4 Objetivo del proyecto

3. DESCRIPCIÓN BREVE DE LA ORGANIZACIÓN DE BASE
 - 3.1 Asociación de Artesanos Ichimay Wari
 - 3.2 Asociación Civil Linajes Arte Milenario

4. CONTEXTO
 - 4.1 Descripción corta de la zona en la que se desarrolla el proyecto
 - 4.2 Antecedentes de la zona de origen de ambas organizaciones

5. EJECUCIÓN DEL PROYECTO
 - 5.1 Organización del equipo de gestión
 - 5.2 Desarrollo del proyecto en el tiempo
 - 5.3 Principales aprendizajes

6. PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS
 - 6.1 Resultados en la Asociación de Artesanos Ichimay Wari
 - 6.2 Resultados en la Asociación Civil Linajes Arte Milenario
 - 6.3 Proceso de acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades organizativas

7. PROCESO DE GENERACIÓN DE INGRESOS
 - 7.1 Resultados en la Asociación de Artesanos Ichimay Wari
 - 7.2 Resultados en la Asociación Civil Linajes Arte Milenario

8. LECCIONES APRENDIDAS
9. RECOMENDACIONES PARA PROCESOS DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS Y GENERACIÓN DE INGRESOS CON ORGANIZACIONES DE BASE
10. CONCLUSIONES

Sistematización del proyecto “Fomento de la articulación comercial nacional e internacional del conglomerado artesanal de Lurín”

PRESENTACIÓN

El presente documento constituye la sistematización del proyecto “Fomento de la articulación comercial nacional e internacional del conglomerado artesanal de Lurín” ejecutado en el marco del Proyecto PorAmérica, fruto de la alianza y el apoyo financiero del Fondo Multilateral de Inversiones – FOMIN del Banco Interamericano de Desarrollo – BID. La Asociación de la Unión Andina de Cementos – UNACEM - viene desarrollando desde 2009 el Proyecto PorAmérica.

Ejecutado entre diciembre de 2010 y noviembre de 2013, dicho proyecto benefició a los socios de las organizaciones peruanas Asociación de Artesanos Ichimay Wari y Asociación Civil Linajes Arte Milenario. La sistematización fue elaborada de forma participativa conjuntamente con los integrantes de ambas asociaciones, y en especial con los integrantes del equipo técnico de la entidad acompañante (Asociación UNACEM).

1. SISTEMATIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Objetivo de la sistematización

Facilitar que las Organizaciones de Base (ODB) y las entidades acompañantes generen conocimiento desde la práctica misma de la ejecución del proyecto y del proceso de fortalecimiento organizacional.

1.2 Ejes de la sistematización

La sistematización es un proceso de levantamiento de información mediante el que se busca ordenar una serie de actividades y procesos que se desarrollan durante la ejecución del proyecto, con lo que se pretende validar las situaciones favorables y desfavorables que conllevan a implementar los cambios pertinentes para el logro de los objetivos iniciales.

La sistematización permite interpretar las experiencias y realizar un análisis crítico autoevaluativo y participativo mediante el que los actores directos explican los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas para la mejora del proyecto.

La sistematización es un proceso permanente colectivo y acumulativo de conocimientos que tiene su punto de partida en las experiencias desarrolladas por cada uno de los beneficiarios comprometidos con el proyecto. Para este caso puntual se pretende realizar el análisis con base en la intervención directa de la alianza estratégica entre la Asociación de Artesanos Ichimay Wari y la Asociación Civil Linajes Arte Milenario.

La sistematización es una herramienta que busca detectar tanto las buenas prácticas como aquellos factores críticos encontrados durante el proceso, de manera que se valide esta información como retroalimentación para futuros eventos relacionados con otros proyectos a ejecutar.

El objetivo de esta sistematización consiste en realizar el levantamiento de información relevante proporcionada por los propios beneficiarios para llevar a cabo un análisis crítico y sostenido. Para ello la sistematización tendrá dos grandes ejes:

- Fortalecimiento de capacidades organizativas y
- Generación de ingresos

1.3 Metodología de la sistematización

La metodología aplicada fue de tipo cualitativo-objetivo. Para el levantamiento de la información se empleó en principio el recojo de información en gabinete a través de la revisión documentaria, y posteriormente se aplicaron las técnicas de entrevista y grupos focales en forma activa y participativa con los socios beneficiarios de ambas ODB.

La metodología de la sistematización de la experiencia tuvo los siguientes momentos:

Momento 1: Planteamiento y organización de la agenda de actividades con los socios beneficiarios del proyecto

Para la organización de la sistematización se partió de una reunión con los socios beneficiarios en la que se definieron los ejes de la sistematización y el calendario de actividades de los talleres a aplicar con ambas organizaciones.

Momento 2: Levantamiento y recolección de información

Se levantó y recolectó información histórica reciente mediante los talleres activos participativos y la revisión documentaria. Se realizó la visita a los talleres

individuales de los socios, con lo que se pudo observar directamente su quehacer y levantar la información in situ.

Momento 3: Reconstrucción y ordenamiento de la experiencia

Se consideró la información recolectada, procesándola para llegar a reconstruir los aspectos más relevantes y el ordenamiento secuencial de la experiencia del proyecto.

Momento 4: Análisis e interpretación (crítico-reflexivo)

En este momento se realizaron el análisis y la interpretación de los principales hitos del proceso del proyecto. Se pasó de lo descriptivo-narrativo a lo crítico-reflexivo, de acuerdo con los componentes del proyecto en sus actividades principales.

Momento 5: Recomendaciones y lecciones aprendidas

Se generaron recomendaciones, ajustes, propuestas alternativas de acción y estrategias de soporte que permitan la mejora en los procesos de las actividades del proyecto y que garanticen el logro de sus indicadores.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1 Nombre del proyecto

“Fomento de la articulación comercial nacional e internacional del conglomerado artesanal de Lurín”.

2.2 Fin del proyecto

Mejorar las condiciones de vida de artesanos y jóvenes de la Zona A Nuevo Lurín km 40.

2.3 Propósito del proyecto

Consolidar organizativa y empresarialmente (afianzando su identidad local e incorporando nuevos artesanos) a las asociaciones beneficiarias del proyecto para que incrementen sus ingresos mediante la exportación y venta de artesanías a mejores mercados.

2.4 Objetivo del proyecto

Incrementar en un 15% los ingresos de sesenta artesanos de las dos asociaciones y de cincuenta jóvenes de la zona mediante la exportación de artesanía y la venta a mercados selectos, consolidando sus ODB.

3. DESCRIPCIÓN BREVE DE LA ORGANIZACIÓN DE BASE

3.1 Asociación de Artesanos Ichimay Wari

En el proyecto participan actualmente trece socios. La ODB se fundó el 18 de enero de 2000 y su local central se encuentra en Jr. Jorge Chávez y Argentina Mz. 22 A-Lt. 9, Nuevo Lurín km 39.5, Antigua Panamericana Sur. Los socios tienen sus propios talleres, ubicados en su mayoría cerca del local de la ODB. Su representante legal es Juan Nolasco, pero debe aclararse que el primer presidente fue Fredy Gutiérrez y el segundo Emilio Fernández. En el transcurso del proyecto se ha renovado la Junta Directiva tres veces.

La Asociación de Artesanos Ichimay Wari es una organización debidamente constituida y conformada por dieciocho artesanos productores, lo que en este caso representa dieciocho talleres artesanales trabajando en red. El trabajo en equipo se efectúa de la siguiente forma: la Asociación a través de su empresa recibe los pedidos y estos son distribuidos entre los socios, que a su vez son productores artesanales; de este modo comparten las ganancias de acuerdo con su nivel de producción, sin dejar de lado la producción individual, generalmente destinada al mercado local y a la innovación artística. La Asociación desarrolla cuatro líneas de producto:

- Cerámica estilo Quinua
- Retablos
- Tejidos
- Servicios

Para facilitar el componente comercial la Asociación ha creado la empresa Wari Maqui S.A.C.

3.2 Asociación Civil Linajes Arte Milenario

Hace parte de la alianza estratégica del proyecto, constituido legalmente el 15 de febrero de 2010, y participó en él con cinco miembros. Su representante legal es Ernesto Darío Valladares Sánchez. Se encuentra ubicada en la Av. Venezuela Mz. 19-Lt. 18, Nuevo Lurín km 40. La Asociación desarrolla las líneas de producto:

- Cerámica tipo Chulucanas
- Tapices
- Retablos
- Bisutería, etc.



4. CONTEXTO

4.1 Descripción corta de la zona en la que se desarrolla el proyecto

Lurín es un distrito ubicado al sur de Lima en el km 32 de la carretera Panamericana Sur. En Lurín encontramos el Barrio del Artesano, lugar que ha sido refugio de artesanos desplazados de sus casas en Ayacucho por el terrorismo. Provenientes de la ciudad de Quinua, una vez alojados en Lurín crearon su propio barrio artesanal. La creatividad de las culturas Wari de Ayacucho e Ichma de Lurín conforma la identidad de la Asociación de Artesanos de Ichimay Wari. Herederos de una larga tradición, estos artesanos mantienen en sus obras artísticas las emociones y sentimientos propios de su tierra natal de Ayacucho. En el Barrio del Artesano sus casas son talleres, clara expresión de su continuidad cultural. En cada hogar los maestros artesanos expresan su cultura ancestral.

Ichimay Wari atrae visitantes de diversos lugares de Perú y del mundo, que vienen para conocer el arte de los maestros artesanos, visitando los talleres, compartiendo su cultura y viviendo con ellos, aprendiendo a elaborar cerámicas, tejidos y retablos a través del turismo vivencial. Desde un principio los socios de Ichimay Wari le apostaron a formar una sociedad con la idea de reforzar su visión común: preservar su cultura ancestral y demostrar esto en su artesanía. Con el tiempo Ichimay Wari mejoró sus talleres y los preparó para recibir a una gran cantidad de turistas, ocupándose incluso de la señalización en la comunidad.

El barrio cuenta con buenas vías de acceso y con los servicios básicos y está en mejora permanente gracias a la ejecución de proyectos de desarrollo turístico. Las casas-taller se encuentran en buen estado y en muchas de ellas es posible observar una señalización que indica las distintas etapas del proceso de elaboración de la artesanía.

4.2 Antecedentes de la zona de origen de ambas organizaciones

El pasado histórico de estas dos organizaciones está plasmado en sus diseños, en los que expresan la cultura, identidad, sentimientos y desarrollo de su zona de origen.

El nombre de Ichimay Wari proviene de dos culturas pre-Incas que se dedicaron a la producción de cerámicas utilitarias con colores naturales. *Ichimay* viene de *Ichimas*, quienes fueron los antiguos pobladores de Lurín, y también es el nombre quechua de los engobes naturales que los artesanos han utilizado para pintar desde las culturas antiguas. El término *Wari* se refiere al primer Imperio Andino (500-1100 d. C.) que se desarrolló en la región de Ayacucho.

Buscando una nueva vida en los años ochenta, huyendo del violento conflicto social que aquejaba a su natal Ayacucho, estos pobladores llegaron por separado a diferentes lugares de Lima, principalmente a Chorrillos. En la capital la discriminación y el abuso prevalecieron entre los empleadores. Después de un tiempo la Municipalidad de Lurín brindó facilidades a las personas en condiciones de pobreza para comprar sus propios terrenos. Durante algunos años los artesanos trabajaron en faenas para habilitarlas, y en marzo de 1999 se reunieron veinticinco artesanos y nombraron un coordinador. En junio del mismo año se constituyó legalmente la Asociación Ichimay Wari.

“Con el proyecto se ha robustecido la Asociación”
(testimonio de un integrante de Ichimay Wari)



5. EJECUCIÓN DEL PROYECTO

5.1 Organización del equipo de gestión

El proyecto estuvo directamente gestionado (en orden de prioridad) por la Asociación de Artesanos Ichimay Wari y la Asociación Civil Linajes Arte

Milenario, con la supervisión del Comité Técnico de la Asociación UNACEM en cabeza de Iván Tello y Raquel Ochoa. Del monitoreo se encargaron Juan Cuzcano y Estela Martínez.

Pensando en la transparencia y en la equidad de involucramiento se designaron comités de compra para adquirir lo necesario para el desarrollo del proyecto, y se llevaron a cabo reuniones entre los distintos comités.

5.2 Desarrollo del proyecto en el tiempo

El proyecto se desarrolló en varias fases. A continuación se muestra una línea que describe este proceso en el tiempo.

Antecedentes:

- En 2007 se creó el Comité Turismo y se encontraron tres organizaciones de base artesanales. Comenzó el trabajo concertado de promoción del desarrollo económico de Lurín con la Municipalidad.
- Entre 2009 y 2010 se ejecutó el Proyecto Municipal de Promoción Turística con financiamiento de la Asociación UNACEM. Comenzó el trabajo de UNACEM con las organizaciones de artesanos Ichimay Wari, Linajes Arte Milenario y Wariprodexa.

1. Formulación de proyectos: junio-noviembre 2010

- La Asociación UNACEM inició la ejecución de PorAmérica y determinó las organizaciones con experiencia y capacidad para ejecutar proyectos con las que ya había trabajado directa o indirectamente. Del segmento artesanal de Lurín se invitó a participar a las tres organizaciones, esperando que formaran un consorcio para presentar un proyecto.
- Las tres organizaciones se inscribieron y realizaron la capacitación, marco lógico para elaborar el proyecto.
- De las tres, solamente las organizaciones Ichimay Wari y Linajes Arte Milenario decidieron continuar con el proceso, presentar el perfil y posteriormente el proyecto a PorAmérica.
- Durante la fase de elaboración del proyecto la Asociación UNACEM brindó asesoría a Freddy, Pablo y Ernesto, responsables de las ODB en su ejecución. Adicionalmente, la Central Interregional de Artesanos del Perú – CIAP ayudó en la elaboración del presupuesto.

2. Concurso y firma de convenio: noviembre-diciembre 2010

- En noviembre se hizo la declaración de ganadores.
- Proceso de revisión del contrato, transferencia a la Asociación UNACEM del manual administrativo y la capacitación a los socios.
- Definición del equipo ejecutor del proyecto, así como del Comité Directivo como instancia máxima de toma de decisiones del proyecto.

- Firma del convenio PorAmérica – ODB – Asociación UNACEM: se llevó a cabo el 12 de diciembre de 2010.
- Apertura de cuenta de ahorros (única cuenta) y transferencia del aporte del BID.
- El primer desembolso por parte de UNACEM se realizó en febrero de 2011 debido a retrasos administrativos.

3. Ejecución del proyecto - primer desembolso

- Se implementaron los dos talleres piloto para ambas ODB: hornos, tornos, cocina.
- Se adquirieron dos *laptops* y dos cámaras fotográficas.
- Se dio inicio al estudio de mercado. De forma participativa con los socios de ambas ODB se decidió realizar este en forma conjunta y enfocarse en un solo mercado: Alemania.
- Se inició una consultoría en paleta de colores para promover su estandarización, poniendo especial énfasis en el rescate de la técnica de engobes y en la incorporación del esmaltado.
- Se efectuó un cambio en la Junta Directiva de la ODB titular (Ichimay Wari) y se enfrentó la dificultad para inscribir nueva Junta Directiva en Registros Públicos. Se requirió de la actualización del estatuto a la nueva ley de asociaciones.
- Se entregó el informe final en noviembre de 2011. Previamente se entregaron versiones que se iban mejorando. El trámite de actualización de la vigencia de poderes retrasó esta entrega.

4. Ejecución del proyecto - segundo desembolso

- Finalizó el estudio de mercado con presentación pública.
- Inició la consultoría de diseño, sin embargo esta no se encadenó con la consultoría de estudio de mercado.
- Esperaban innovación más radical y total pero no sucedió esto. Algunos socios no querían trabajar, no prestaron atención ni dedicación a la consultora de diseño.

5. Ejecución del proyecto - tercer desembolso

- Se enriqueció el aspecto del diseño con consultoría de técnicas en pintado. Hubo pedidos del mercado internacional y local.
- En la consultoría de fortalecimiento organizacional de Ichimay Wari, la participación del psicólogo fue clave.
- Al evidenciarse las diferentes necesidades de capacitación y asistencia técnica de ambas organizaciones, se partieron consultorías: por ejemplo, la Asociación de Artesanos Ichimay Wari se centró en el diseño y elaboración de empaques, y la Asociación Civil Linajes Arte Milenario en la ficha técnica y costos.

- Se inició la elaboración de los instrumentos de promoción, los cuales se detallaron en función de cada una de las organizaciones participantes en el proyecto:

Asociación de Artesanos Ichimay Wari:

- Página web
- Trípticos
- Tarjetas de presentación
- Catálogo

Asociación Civil Linajes Arte Milenario:

- Página web
- Trípticos o logotipo
- Catálogos
- Taller de buenas prácticas

6. Ejecución del proyecto - cuarto desembolso

- Fue la etapa en la que se desarrollaron (o por lo menos se iniciaron) la mayor parte de las consultorías orientadas a gestión, fortalecimiento comercial y sensibilización de los jóvenes en torno a la artesanía. Se realizaron los talleres:
 - Plan de comercialización
 - Plan estratégico
 - Capacitación en turismo
 - Técnicas de venta y atención al cliente
 - Auditoría
 - Sensibilización a jóvenes

- Al finalizar el cuarto periodo se vio la necesidad de hacer un último ajuste al presupuesto debido a los retrasos en el proyecto. Se juntaron los desembolsos quinto y sexto en uno último.
- Se efectuó el segundo cambio en la Junta Directiva, siendo elegido como presidente Juan Nolasco. La Asociación UNACEM realizó el proceso de transferencia a la nueva Junta Directiva, que ratificó al jefe del proyecto para que continuara en el cargo.

7. Ejecución del proyecto - desembolsos quinto y sexto

- Participación de las ODB en las ferias internacionales:
 - Argentina fue elegida por la Asociación de Artesanos Ichimay Wari, donde vendieron la mayoría de las artesanías que llevaron. Se lograron contactos pero no se fidelizaron clientes ni pedidos.

- Colombia fue elegida por la Asociación Civil Linajes Arte Milenario para realizar la feria, país en el que sus productos tuvieron éxito. Como lección aprendida encontraron que la figura del gato tiene mucha demanda en Colombia, lo que podrá tenerse en cuenta para futuros diseños.
- Realización de las pasantías:
 - Huacho para Linajes.
 - Cuzco para Ichimay Wari.

5.3 Principales aprendizajes

Como parte del proyecto se planificaron diversos cursos de capacitación y servicios de asesoría y asistencia técnica y comercial que desarrollaron destrezas en los socios. En el siguiente cuadro se indican los cursos, el aprendizaje y el orden de importancia que los mismos beneficiarios les asignaron a estos según su utilidad y aplicación actual, siendo 1 la calificación de mayor importancia y 9 la de menor.

Curso	Logros de la capacitación	Orden/importancia
1. Paleta de color	Se mejora el manejo de fórmulas de pigmentos. Logran conocer y aplicar más colores.	<u>1</u>
2. Estudio de mercado	El estudio de mercado se realiza pero no permite inserción ni aprovechamiento de oportunidades por parte de los beneficiarios.	<u>9</u>
3a. Asesoría en diseños de colección (Úrsula)	Solo algunos socios beneficiarios realizaron diseños.	<u>2</u>
3b. Diseño/pintura	Algunos socios realizaron el proceso de internalización y producción de diseños en forma lenta. Aplicación en algunos productos, la cual fue lenta y acorde con los pedidos.	
4a. Desarrollo de empaques	Tienen diseño (ya se usó en una feria exterior) pero aún no lo aplica la mayoría de socios.	<u>3</u>
4b. Costeo de productos	Es un proceso lento que demanda aspectos cualitativos, como empoderamiento, poder de negociación, liderazgo, capacidad de venta y	

	conocimiento de las bondades del producto.	
5. Negociación, ventas y atención al turista	Mejoraron los talleres y la atención al turista. Visita de turistas con apoyo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – Mincetur y de la Municipalidad.	<u>6</u>
6. Desarrollo de herramientas comerciales	Desarrollo de una página web.	<u>7</u>
7. Participación en ferias	Conocimiento del mercado argentino, para lo cual un socio fue llevando los productos; los resultados fueron: - Ventas durante ferias - Clientes interesados	<u>4</u>
8. Pasantías	Intercambio de experiencias con otros artesanos: - Motivación y conocimiento de talleres. - Contacto con cuatro ceramistas seminario. - Ideas para mejorar, para presentar galería (en ceramista Seminario).	<u>8</u>
9. Fortalecimiento organizacional. Psicólogo/Plan de Negocio y Plan Estratégico.	Sinceramiento interno por parte de los beneficiarios, nivelación de expectativa e interés en el plan estratégico en el proceso de implementación.	<u>5</u>

“Niños y jóvenes del colegio son aliados porque visitan y aprecian la artesanía. Luego, el fin de semana vienen con sus padres”.

6. PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES ORGANIZATIVAS

6.1 Resultados en la Asociación de Artesanos Ichimay Wari

Situación inicial de la ODB respecto a las capacidades organizativas	Situación actual de la ODB respecto a las capacidades organizativas
a. No tenía adecuado equipamiento de oficina ni talleres. b. Faltaba motivación frente a la organización. c. La organización no estaba	a. Cuenta con equipos adquiridos con el proyecto, como horno, torno, cocina, sierra circular; además, una computadora que le permite gestionar los documentos y llevar un orden en términos administrativos.

<p>enfocada a nivel de la asociatividad de sus mismos socios.</p> <p>d. Limitada actitud en la gestión. Todos los socios querían ocuparse de la actividad artesanal pero no participar en la gestión de la ODB ni de la empresa conjunta.</p> <p>e. Socios comprometidos parcialmente, demostraban dudas e incertidumbre a nivel de la organización.</p> <p>f. No existía acuerdo de socios para el uso de las máquinas.</p> <p>g. Se percibía como una organización con gestión densa y rutinaria.</p>	<p>b. Se ha recobrado el sentido de incentivo y empeño entre los socios, lo que se dio gracias al psicólogo que les brindó la consultoría y les ubicó en el tiempo. No obstante, se ha dado una depuración natural en el proceso.</p> <p>c. A pesar de los problemas coyunturales que pueden pasar en la organización, los socios demuestran un nivel de asociatividad aceptable, pues cuentan con un punto de encuentro de oportunidades para cada uno de ellos.</p> <p>d. Se mantiene la situación en la que solo algunos socios -coincidentemente quienes ocupan cargos estratégicos en la dirección de la organización- se comprometen brindando su tiempo y dedicación en el desarrollo de las actividades de la Asociación.</p> <p>e. La consultoría desarrollada por el consultor en el tema de sensibilización generó un ambiente de reorganización al interior del grupo de beneficiarios, limando asperezas y realizando una autoevaluación.</p> <p>f. En la actualidad existe un acuerdo elaborado por los mismos socios, pero no tienen un manual de funciones que formalice el uso de la maquinaria obtenida con el proyecto.</p> <p>g. Se han dado un giro ligero y un aire al inyectar mediante el proyecto un bagaje de conocimiento y desarrollo de la gestión en las actividades que les competen.</p>
---	--

6.2 Resultados en la Asociación Civil Linajes Arte Milenario

Situación inicial de la ODB respecto a las capacidades organizativas	Situación actual de la ODB respecto a las capacidades organizativas
<p>a. Carecían de un plan de mejora y de un plan estratégico.</p> <p>b. Las relaciones solían realizarse de manera</p>	<p>a. El proyecto les ha permitido tener un sentido y una visión estratégicos, manteniendo una conducta de organización, planificación y autoevaluación a través de la implementación del plan de mejora. El</p>

<p>independiente y con poca planificación, generándose actividades proactivas pero empíricas, lo que creaba cuellos de botella o acciones sin ningún efecto o trasfondo positivo, lo que significaba que existía un desgaste por parte de los socios sin lograr el verdadero costo-beneficio.</p> <p>c. Organización joven a nivel de integrantes.</p> <p>d. Organización con un mínimo de socios.</p>	<p>plan estratégico los ha involucrado e impulsado hacia el mercado, tanto a nivel productivo como de fortalecimiento organizacional.</p> <p>b. El trabajo se desempeña con un sentido organizativo, planificado, detallado, coordinado y con niveles de logro. Se vienen aplicando criterios de desarrollo de base, como democracia, formas de convivencia, liderazgo, asociatividad y alianzas estratégicas con el objetivo de obtener empleo y otras alternativas económicas.</p> <p>c. La organización ha madurado, los problemas son considerados retos. El proyecto ha contribuido a comprender mejor el entorno organizacional a nivel interno y externo. En la ejecución del proyecto, Pablo (uno de los socios principales de la Asociación Civil Linajes Arte Milenario) trabajó directamente en el desarrollo del proyecto, de manera especial en los informes técnicos presentados.</p> <p>d. Se han integrado dos nuevos socios, comprometiéndose con actividades técnico-productivas y administrativo-organizacionales, lo que genera una diversificación de agentes y un matiz de actividades complementarias.</p>
--	---

Las variables de desarrollo de base que se consideraron para los fines del proyecto son:

Asociatividad: Para el caso de los beneficiarios del proyecto existe un grado de confianza entre los miembros, socios y directivos, pero existe una concentración de poder en la Junta Directiva, lo que puede afectar negativamente el proceso de aprendizaje e involucramiento en las actividades cotidianas de los socios y en la toma de decisiones oportunas en el mediano plazo.

Valores democráticos: Existen el respeto y la transparencia en la ejecución de las actividades por parte de la organización. Prevalece el interés general, comunitario y social sobre el de la organización y las personas. Se elige a las autoridades por periodos determinados bajo un régimen democrático: una

vez elegidos, los responsables de la organización asumen su labor con el respaldo mayoritario de sus asociados.

Gestión y administración de recursos: Genera ingresos propios para la organización a partir de actividades productivas; para el caso de los beneficiarios la actividad productiva principal es la artesanía relacionada al comercio justo. Se apuesta a mejorar la relación entre los artesanos y los otros sectores de la economía vinculados al turismo.

Concertación y negociación: Se construyen acuerdos en forma participativa, pero con cierta influencia de la Junta Directiva. Existe una predisposición positiva a realizar acuerdos con el gobierno local. Ambas organizaciones forman parte del Comité Turístico, que es una instancia de coordinación y concertación pública y privada de proyectos distritales.



6.3 Proceso de acompañamiento para el fortalecimiento de capacidades organizativas

El proyecto permitió la contratación de un consultor externo, de profesión psicólogo, quien generó una expectativa favorable entre los beneficiarios del proyecto. Realizó un autodiagnóstico enfocado en las capacidades y habilidades de los socios con referencia a la gestión organizacional. La internalización de aspectos favorables y desfavorables de los socios del proyecto generó un análisis retrospectivo, donde los socios tomaron conciencia de que a pesar de los años de existencia como asociación en términos cuantitativos no se refleja el desarrollo a nivel cualitativo dentro de la organización. El trabajo del psicólogo permitió limar asperezas, tomar conciencia de

los temas que influían negativamente en el progreso de la organización en términos subjetivos, pasando al terreno de lo objetivo.

En la actualidad, los socios manifiestan que han vuelto a sentirse con identidad dentro de la organización, lo cual genera viabilidad y sostenibilidad a mediano y largo plazo, aunque falta corregir y mejorar asuntos relacionados con convivencia, coordinación, compromiso e involucramiento. Se entiende que es un proceso de maduración y logro de objetivos en temas organizacionales. Los beneficiarios valoran y aprecian la participación de esta consultoría pues les dio un *refresh* y cambió la actitud de los socios, lo cual ha reinsertado la gobernabilidad de los mismos.

“El consultor en psicología nos ubicó en el tiempo”.

Donato Oré Lapa

7. PROCESO DE GENERACIÓN DE INGRESOS

7.1 Resultados en la Asociación de Artesanos Ichimay Wari

Situación inicial de la ODB respecto a la generación de ingresos	Situación actual de la ODB respecto a la generación de ingresos
<ul style="list-style-type: none"> a. Contaban con local de exposición y ventas alquilado. b. Catálogo tanto virtual como físico y desarrollo de la página web. c. Cartera de clientes articulados al comercio justo de manera indirecta. d. Clientes propios generados en el extranjero. e. Contaban con visitas de turistas nacionales e internacionales en forma regular. f. No contaban con herramientas y equipos para innovar en diseños (horno, cámara fotográfica, <i>laptop</i>, cortador circular, torno eléctrico, telar, ollas, cocina). g. Faltaban recursos para hacer pasantías a experiencias exitosas en proceso de producción y turismo receptivo. h. Conscientes de la necesidad de asistencia técnica en innovación de diseños habían tenido un asesor de la Cámara de Comercio de Lima –CCL-, pero no funcionó. No era especialista en cerámica ni diseño y no iba con necesidad de 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tienen local propio de venta y exposición pero no se encuentra implementado aún. b. Cuentan con una página web actualizada. c. Poseen demanda de pedidos con diseños nuevos. d. Se obtuvieron contactos en Argentina con clientes pero hasta el momento sin ningún resultado debido a la crisis interna que atraviesa ese país. e. Cuentan con visitas de turistas nacionales e internacionales en forma regular a través de alianzas con el Mincetur y el gobierno local. f. Cuentan con equipos para innovar en diseños (horno, cámara fotográfica, <i>laptop</i>, cortador circular, torno eléctrico, telar, ollas, cocina). g. Han realizado pasantías; se efectuó visita a Cuzco. h. Recibieron asistencia técnica especializada por cada taller, con conocimiento en técnica de innovación de diseños

<p>ODB.</p> <p>i. Tenían un modelo de logotipo muy desactualizado.</p> <p>j. Los ingresos habían mermado debido a las fluctuaciones en las ventas.</p> <p>k. Las visitas de turistas eran irregulares.</p>	<p>(cocreación).</p> <p>i. Mejoraron el logotipo de la asociación en el empaque.</p> <p>j. Las ventas se mantienen estables.</p> <p>k. Las visitas de turistas son estables.</p>
--	--

7.2 Resultados en la Asociación Civil Linajes Arte Milenario

Situación inicial de la ODB respecto a la generación de ingresos	Situación actual de la ODB respecto a la generación de ingresos
<p>a. No se contaba con página web.</p> <p>b. Se contaba con material impreso.</p> <p>c. Se tenía un catálogo virtual impreso.</p> <p>d. Se poseía poco conocimiento en lo relacionado con exportación.</p> <p>e. Se contaba con clientes que cumplían la función de intermediar comercialmente los productos.</p> <p>f. Se contaba con visitas esporádicas.</p> <p>g. No se contaba con logotipo definido para la Asociación.</p> <p>h. Se cuenta con local alquilado.</p> <p>i. Pocos diseños propios.</p>	<p>a. Cuentan con páginas web y <i>fanpage</i>.</p> <p>b. Mejoraron el material publicitario.</p> <p>c. Mejoraron el catálogo virtual.</p> <p>d. Han adquirido conocimientos en exportación.</p> <p>e. Cuentan con clientes directos y mantienen los indirectos.</p> <p>f. Se contactaron clientes en Colombia.</p> <p>g. Cuenta con logotipo con identidad para la Asociación.</p> <p>h. Se mantiene el local alquilado.</p> <p>i. Diseños propios mayormente en gran variedad y cantidad.</p>



8. LECCIONES APRENDIDAS

- Para la buena gestión de un proyecto en alianza se debe contar con amistad, confianza y conocimiento estrecho entre las organizaciones participantes, así como con un enfoque y propósitos comunes.
- Las personas seleccionadas para la gestión del proyecto deben caracterizarse por un actuación transparente. Asimismo se deben establecer procedimientos claros sobre una rendición de cuentas frecuente y la presentación de informes regulares a los socios. Es clave que la Entidad Acompañante haga seguimiento a este tema y que se garantice que todos los socios estén informados.
- La automotivación es un aspecto valorado para el fortalecimiento organizacional. Los profesionales seleccionados para las capacitaciones

deben dominar el tema práctico, pero además deben saber cómo transmitir el conocimiento y motivar a los participantes.

- La mejora de presentación de ventas y el diseño de productos generan un valor agregado y permiten tener mejores márgenes de venta.
- En el momento de presupuestar las partidas en el proyecto por un tema de alianza no tienen que ser replicados necesariamente todos los ítems en forma paralela ni idéntica en los presupuestos de ambas organizaciones. Si las necesidades son diferentes el proyecto tiene que ser flexible para responder a ellas en forma diferenciada.
- La actualización de la Junta Directiva afecta la ejecución del proyecto pues genera tiempos de paralización. Por lo tanto estos se deben prever en la etapa de planificación.
- Las pasantías han generado una expectativa y un cambio mental en la valoración de la parte productiva y de la gestión administrativa.
- La alianza es favorable pero puede generar problemas internos debido a que se realizan actividades en paralelo.
- Las contrapartidas tanto en efectivo como aporte en valorizado deben ser bien distribuidas en función a la necesidad y de forma igualitaria entre los proyectos.
- Se debe asegurar que para la formulación del proyecto se haya realizado una planificación participativa que involucre a todos los beneficiarios desde el inicio.

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

- La participación en el proyecto mediante alianza con otra ODB debe generar información clara desde el inicio y documentos firmados como parte de la transparencia y compromiso de todos.
- La ODB debe tener un fondo para realizar el pago a las personas que se encargan de la formulación y ejecución del proyecto, pues se debe compensar no solo el trabajo y tiempo para la gestión sino el reconocimiento por la dedicación al proyecto, dejando de lado el tiempo libre para actividades propias.
- Continuar con las capacitaciones en turismo y administración para consolidar la zona como un atractivo turístico.
- Se deben superar las debilidades en la búsqueda de mercado (aún hay mucha dependencia de la CIAP-Intercraft) y avanzar hacia el mercado nacional. Para esto es vital implementar las mejoras trabajadas con la presentación y empaque del producto.
- Cuando se contactan profesionales especializados en distintos rubros de artesanía es necesario que no sea ya para capacitación sino para asistencia técnica, y que esta se brinde en los talleres.
- El proceso de acompañamiento tiene que focalizarse en el fortalecimiento de las capacidades y tiene que buscar una visión empresarial.

- Se sugiere realizar el estudio de mercado en el segundo mes de algún proyecto para ser más eficientes en términos de tiempo de gestión e impacto en el componente comercial.
- Motivar y generar nuevos líderes en la organización. Se ha notado que son los mismos, quienes recambian de cargos.
- Es necesario segmentar el mercado, principalmente el mercado nacional, y elaborar productos para un segmento que pague productos artesanales.
- Potenciar los talleres vivenciales pues fomentan la visita de turistas generando sostenibilidad.
- Es necesario adjuntar los medios de verificación para el logro de indicadores.

10. CONCLUSIONES

- Existe una mayor apertura por parte de los beneficiarios de la Asociación Civil Linajes Arte Milenario en temas de gestión del proyecto.
- A nivel de impacto, el número de beneficiarios de la Asociación Civil Linajes Arte Milenario fue muy reducido, pero en términos de calidad de resultados del proyecto la calificación fue muy buena. Linajes es una organización joven legalmente pero con mucho poder de negociación, son proactivos y cuentan con relaciones institucionales en comparación con la Asociación de Artesanos Ichimay Wari, que posee una mayor experiencia pero es menos flexible para realizar e iniciar procesos de innovación y aplicación de nuevas estrategias.
- Es importante una oxigenación a nivel de socios en la Asociación de Artesanos Ichimay Wari, así como empoderar a nuevos socios que generen una variante. Han sido importantes las consultorías de fortalecimiento organizacional realizadas.
- Ante lo mencionado inmediatamente atrás, la propuesta de este proyecto es apostar por los jóvenes para que ensanchen la base de socios de la Asociación de Artesanos Ichimay Wari. No obstante, hay un factor real que los aleja, pues siendo jóvenes no ven como oportunidad de negocio el trabajo en artesanía. A ello se debe agregar un factor externo: la oportunidad laboral en la zona como empleados/dependientes debido a la presencia de fábricas en el entorno, lo que les hace atractivo un ingreso superior, seguro y con todos los beneficios.
- La Asociación Civil Linajes Arte Milenario ha aprovechado las asistencias técnicas recibidas durante el proyecto, lo que refleja en tomar las oportunidades brindadas, como en la participación en la feria realizada en Colombia. Igualmente Ichimay Wari aprovechó la consultoría de pinturas y la de promoción del turismo.
- El aspecto de contrapartida ha generado una distorsión y dispersión en la alianza realizada por ambas organizaciones.
- Es necesario seguir realizando el plan de mejora para cada una de las organizaciones.

- El principal cliente para Ichimay Wari sigue siendo la CIAP, lo cual es un riesgo. Se debe promover la inmersión en nuevos mercados, por ejemplo mercados nacionales y sudamericanos.