



CICLO DE
COLABORACIÓN



ENSAMBLE ARTESANO: UNA PLATAFORMA COLABORATIVA DE ALTO IMPACTO SOCIAL

Rodrigo Villar
Gemma Puig
Mariana Cházaro

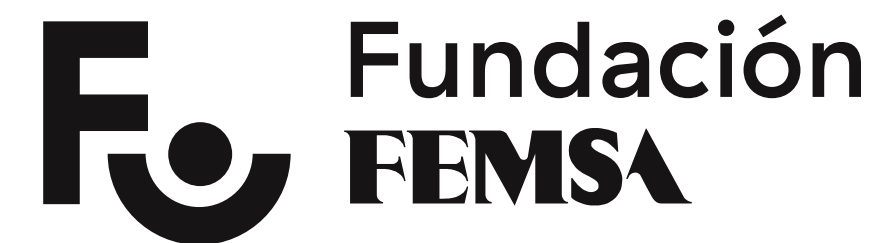


Agradecimientos

Este caso fue desarrollado por el equipo del Centro de Investigación y Estudios sobre Sociedad Civil A. C. (CIESC), en el contexto del proyecto Rutas para fortalecer, y forma parte de una investigación sobre el fortalecimiento de capacidades para la colaboración, la evidencia, la adaptación y el impacto.

Estuvo liderado por Rodrigo Villar y contó con el apoyo de Gemma Puig y Mariana Cházaro y el financiamiento de Citibanamex, Corporativa de Fundaciones, Fundación FEMSA, Nacional Monte de Piedad y Fundación Quiera.

Asimismo, agradecemos las valiosas contribuciones del equipo de Fundación Haciendas Mundo Maya.



Introducción

A partir de su creación en el año 2020, la plataforma colaborativa Ensamble Artesano ha tenido un importante impacto en el sector artesanal mexicano. Dado que su historia es producto de la colaboración de múltiples actores vinculados al mundo artesanal —grupos de artesanos y artesanas (GA), organizaciones de apoyo que les han brindado acompañamiento (OA), personas especialistas en diseño y entidades donantes—, para entenderla es necesario conocer el aporte de cada uno de ellos. Sin embargo, antes de abordar su conformación y el relato sobre los aportes de cada actor, es necesario detenerse en la historia de una institución cuyo papel de liderazgo desde los inicios de Ensamble Artesano ha sido fundamental: la Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM).

Desde su creación en 2002, la colaboración ha estado en el centro de los programas de la FHMM. En los primeros años, la fundación diseñó el Modelo de Desarrollo Integral Comunitario para orientar sus intervenciones. Este modelo otorga gran importancia tanto al fortalecimiento de las capacidades y habilidades de las organizaciones de base, como al trabajo colaborativo; el objetivo es que las comunidades, a través de metodo-

logías participativas, puedan construir posibilidades de futuro y establecer vínculos con diversos actores en sus territorios. A partir de este enfoque, la fundación ha trabajado en 23 comunidades mayas a lo largo y ancho de la península de Yucatán. Debido a las contingencias derivadas de las 35 tormentas y los dos huracanes que azotaron a esta península

Así, se incorporaron la perspectiva sistémica, el enfoque de impacto colectivo, el trabajo en red y el desarrollo de habilidades integrales como principios transversales para el trabajo en plataformas colaborativas

en 2020 y la crisis generada más adelante por la pandemia de Covid-19, la FHMM se vio en la necesidad de reimaginar y replantear su metodología de trabajo —tanto con las redes en las que participaba como con sus aliados— para hacer frente a un entorno de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (o entorno VUCA, por sus siglas en inglés). Así, se incorporaron la perspectiva sistémica, el enfoque de impacto colectivo, el trabajo en red y el desarrollo de habilidades integrales como principios transversales para el trabajo en plataformas colaborativas (FHMM, 2022).

En 2020, en respuesta a la emergencia social, surgieron Plataforma de Resiliencia Peninsular¹ y Ensamble Artesano, dos plataformas de colaboración con enfoque de impacto colectivo. Dado que la primera —al tratarse de un proyecto especial en respuesta a la emergencia económica y social generada por la pandemia y las tormentas— concluyó en 2022, este documento se centra en la segunda.

Ensamble Artesano es una plataforma colaborativa de alcance nacional, orientada al fortalecimiento, la profesionalización y la activación económica del sector artesanal. Con ese fin, la FHMM ha puesto a su servicio todo el aprendizaje adquirido a lo largo de los años. La presentación del reporte de impacto de la plataforma sintetiza muy bien la importancia de la colaboración en el desarrollo de la misma:

Hoy en día, gracias a la red de grupos artesanales, organizaciones aliadas, mentores, aliados estratégicos y donantes, se ha gestado un espacio de articulación para el sector artesanal... Transitar de la competencia a la colaboración para el fortalecimiento de un sector se escribe fácil, pero implica el compromiso

diario de actores que sueñan y construyen mejores formas... y que no lo construyen unos cuantos, sino todos los que formamos parte. (Ensamble Artesano, 2023)²



Ensamble Artesano, 2023, *NGO IMPACTO 1*

¹ La Plataforma de Resiliencia Peninsular es una red regional de la Península de Yucatán cuyo objetivo es enfrentar el cambio climático a partir de un modelo de gestión articulado e interinstitucional que, respetando la sabiduría de los grupos mayas, dialoga con especialistas en temas asociados a la economía solidaria (seguridad alimentaria, apicultura y turismo comunitario) (FHMM, 2021)

² La presentación del reporte es un escrito conjunto de Marilú Hernández (presidenta de la FHMM), Carola Diez (directora general de la FHMM) y Luisa Martínez (coordinadora general de Ensamble Artesano).

1. La FHMM: una fundación en constante aprendizaje, evolución y mejora

La historia de la FHMM es la de una institución en continua evolución y mejora, orientada a aprender, escalar y profundizar los impactos positivos de sus acciones. Si bien el respeto a las culturas tradicionales, al desarrollo humano, a la acción colectiva y al fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas han estado presentes a lo largo de su vida institucional, el alcance de estos principios y orientaciones ha variado a lo largo del tiempo.

En una fase previa, cuando la FHMM aún no existía, un grupo empresarial, operado al inicio por Starwoods Hotel and Resorts, desarrolló un modelo de turismo sostenible que apostó por la península de Yucatán y el entorno de sus hoteles boutique “Las Haciendas”. En torno a estos hoteles, situados en una región con una inmensa riqueza cultural, el modelo buscó generar un impacto regional positivo en las comunidades mayas aledañas, activando la economía local, trabajando con materiales originales de la zona y priorizando el talento de las propias comunidades. Gracias a ello, las y los habitantes de esas comunidades

podieron participar en proyectos de vida que aportaron a sus capacidades individuales y colectivas y al aprendizaje técnicas de turismo sostenible que les permitieron profesionalizarse en armonía con su identidad y vida comunitarias.

Una década más adelante, en el 2002, gracias a la creación de la FHMM, se amplió el alcance del proyecto de Las Haciendas y se generaron nuevas oportunidades de desarrollo socioeconómico para la población de la región. En ese momento, la misión de la fundación era: “Generar acciones que promuevan la identidad, el reconocimiento y el rescate de la cultura maya, fomentando la superación de la pobreza extrema a partir de oportunidades de educación, salud y desarrollo sustentable con la participación de la población como promotores de sus propios proyectos.”

Las intervenciones de la FHMM se orientaron por el Modelo de Desarrollo Integral Comunitario. Dicho modelo tiene dos ejes transversales (desarrollo humano y recursos naturales) y cuatro líneas estratégicas (salud y nutrición, educación y cultura, empresas sociales, y vivienda e infraestructura), que otorgan un peso muy importante a la participación activa de las comunidades y al fortalecimiento de las capacidades locales.

1. La FHMM: una fundación en constante aprendizaje, evolución y mejora

En un inicio, este programa se implementó en las zonas de influencia de los hoteles; sin embargo, con el paso del tiempo, las intervenciones de la FHMM superaron los límites territoriales de Las Haciendas, para abarcar los estados de Yucatán, Campeche y Quintana Roo.³

El propósito central del Modelo de Desarrollo Integral Comunitario es desarrollar estrategias para que las personas



Ensamble Artesano, 2023, *Tuux Mexikoo 1*

de las comunidades consoliden sus medios de vida mediante la generación de ingresos y el fortalecimiento de sus capacidades. Con este fin, los proyectos de generación de ingresos suelen materializarse en empresas sociales con un enfoque de economía social solidaria.

En palabras de la FHMM, se busca “generar oportunidades de desarrollo mediante proyectos productivos sustentables que promuevan la autogestión y el autoempleo para mejorar la calidad de vida de los grupos más vulnerables de la región, especialmente de las mujeres rurales mayas, fortalecer su identidad, sus derechos y contrarrestar la exclusión”.⁴ El fortalecimiento de las capacidades técnicas, productivas y de comercialización, así como de desarrollo humano y organizacional (a saber, la capacitación administrativa y contable, la formación de consejos directivos, el manejo adecuado de conflictos, la cooperación grupal, la tolerancia y la valoración del potencial individual y colectivo) han sido fundamentales en el proceso de desarrollo de emprendimientos sociales vinculados tanto a las artesanías, como a la agrodiversidad y el turismo. En este

⁴ Tomado de aplicación de la FHMM al premio Transformadores 2012 de RedEAmérica, con la iniciativa “Conformación de empresas sociales sustentables con perspectiva de género, que promueven el desarrollo económico y social, valorizando la cultura local, en comunidades mayas de la Península de Yucatán”. Ver <https://www.redeamerica.org/Transformadores/Experiencias/2012>

³ Ver <https://www.haciendasmundomaya.org/historia.html>

1. La FHMM: una fundación en constante aprendizaje, evolución y mejora

sentido, cada uno de los talleres artesanales trabaja con técnicas ancestrales, recursos naturales, prácticas culturales y materiales de la región que, en función del tipo de empresa social del que se trate, están en diálogo continuo con personas especialistas en diseño contemporáneo, aliados estratégicos en materia de prácticas agroecológicas y/o chefs.

Con el fin de promover las empresas sociales artesanales que se habían consolidado y completar el círculo de la colaboración, en 2005, la FHMM impulsó la formación de una empresa comercializadora, cuyo objetivo fue crear la marca colectiva Semilleros de Empresas Rurales S. A. de C. V., “una empresa comercializadora de productos artesanales y biodiversos que funciona como plataforma para permitir el acceso a un mercado competitivo a empresas sociales rurales mayas de la península de Yucatán bajo las marcas Taller Maya y Traspatio Maya.” (FHMM, 2021). Semilleros se relaciona con 42 empresas sociales rurales de 32 comunida-

El propósito de Taller Maya es conservar viva la cultura maya mediante el fortalecimiento de las cadenas de valor y la generación de fuentes de ingreso sostenibles para las comunidades a través de la creación y comercialización justa de piezas artesanales.

des de la península de Yucatán y cuenta con una plataforma, a través de Taller Maya y Traspatio Maya.

El propósito de Taller Maya es conservar viva la cultura maya mediante el fortalecimiento de las cadenas de valor y la generación de fuentes de ingreso sostenibles para las comunidades a través de la creación y comercialización justa de piezas artesanales. Taller Maya forma parte de la Organización Mundial del Comercio Justo (WFTO) y es una empresa B certificada. El Taller cuenta con una plataforma virtual para la venta de sus productos, todos ellos elaborados a partir de diferentes técnicas artesanales propias de la cultura maya.⁵ Estos productos son el resultado de un proceso de diseño participativo entre los y las artesanas del Taller y especialistas en diseño de México y del extranjero, que, a partir de diversos intercambios, permite establecer un diálogo enriquecedor entre la cultura maya y el diseño contemporáneo.

Taller Maya ha contribuido de diferentes formas al fortalecimiento y la capacitación de los y las artesanas de la península de Yucatán. Así, no sólo ha promovido el rescate y aprendizaje de técnicas artesanales y el diseño de sus productos, sino que ha

⁵ Entre las técnicas artesanales se encuentran las siguientes: urdido, tallado en piedra, tallado en madera, tela de cintura, tallado de cuerno, telar de pedal, he-nequén costurado, filigrana, tejido de palma, tejido de jipijapa, bordado a máquina, bordado a mano. Ver <https://www.tallermaya.org/pantallac/nosotros/8>

1. La FHMM: una fundación en constante aprendizaje, evolución y mejora

buscado que los procesos de venta se realicen a partir de criterios de comercio justo. Asimismo, gracias a la ampliación en el acceso a mercados nacionales e internacionales, ha promovido el fortalecimiento de empresas sociales, la generación de autoempleos formales y el incremento de ingresos sostenibles.⁶

Por su parte, Traspatio Maya es una marca colectiva que representa a productores rurales de agrobiodiversidad de la península de Yucatán que se dedican a la producción sostenible de frutas, vegetales, sal, miel y maíces criollos del sistema de milpa. En su calidad de plataforma de comercialización para las personas productoras, busca fortalecer la participación en la cadena de valor de sus productos, garantizar su acceso a un mercado diferenciado en términos de comercio justo y generar una “cadena de valor que vincule al productor con un mercado diferenciado que valora la agricultura y reconoce la labor de los productores



Ensamble Artesano, 2023, *Raíz Mx*

en las áreas rurales. Un mercado consciente que respeta las prácticas tradicionales, culturales y de la conservación de la biodiversidad” (FHMM, 2021).

A continuación, se desarrolla un poco más la importancia que la experiencia acumulada de la FHMM tuvo a la hora de aportar respuestas ante la crisis generada por la pandemia en el sector artesanal de México.

⁶ Puedes conocer más sobre nuestra historia en <https://www.tallermaya.org/pan-tallac/nosotros/8>

2. Ensamble Artesano: una plataforma de colaboración para el sector artesanal

La pandemia fue un periodo especialmente difícil, tanto para los y las artesanas de la península de Yucatán, como para el conjunto del sector artesanal del país. El cierre repentino de sus mercados y canales de comercialización afectó profundamente la venta de artesanías y, por tanto, los ingresos de las comunidades que las producen. Para reactivar la producción artesanal, preservar las culturas tradicionales y fortalecer las comunidades de origen de los y las artesanas, la FHMM vio la oportunidad de escalar a nivel nacional el trabajo que ya realizaba con Taller Maya a nivel regional. El sentido de urgencia para mitigar los diferentes riesgos asociados para las comunidades y la amplia solidaridad que suele estar presente en este tipo de crisis se manifestaron en lo que terminaría siendo la iniciativa Ensamble Artesano, lanzada en 2020 con el apoyo de múltiples aliados de los ámbitos artesanal, fundacional, empresarial y de diseño que trabajaban en diversos estados de la república.

Ensamble Artesano es “una plataforma colaborativa conformada por una red de 89 organizaciones aliadas y proyectos que tienen como punto de encuentro el diseño, la producción creativa, el comercio local, justo y responsable,” articulada y gestionada por la FHMM.

Su diseño, además de retomar aspectos centrales del trabajo desarrollado con Taller Maya, integra elementos novedosos que le confieren un carácter nacional, gracias a las aportaciones de sus diversos socios y actores —México Territorio Creativo, Design Week México⁷ y Estafeta—,⁸ así como de Igeneris⁹ y del Programa

⁷ México Territorio Creativo (MXTC) es una organización sin fines de lucro que reúne y promueve la producción creativa y el diseño socialmente responsable a través de una red local e internacional, reuniendo creadores contemporáneos con especialistas en los ámbitos de la arquitectura, el diseño, el arte y la artesanía. Una de sus plataformas es el Design Week Mexico, la cual desde el 2009 propicia cada año la reflexión sobre los retos locales desde la perspectiva del diseño. Ver <https://designweekmexico.com/nosotros/>

⁸ Estafeta es una empresa mexicana, creada en 1979, líder en soluciones logísticas. Actualmente cuenta con una extensa red de transporte aéreo y terrestre y con una plataforma tecnológica de punta, y realiza envíos a todo México y a más de 220 países. Ver <https://www.estafeta.com/Conocenos/Nuestro-Proposito>

⁹ Igeneris es una empresa que brinda apoyo en el diseño de negocios y servicios, así como de productos inteligentes “que solucionan los retos más complejos de nuestros clientes a través de la innovación y la tecnología”. Ver <https://www.igeneris.com/>

de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México (PNUD)¹⁰ jugaron también un papel clave en la asesoría de la plataforma.

Si bien la operación de Ensamble Artesano es posible gracias a la colaboración de múltiples actores, en el centro se encuentra el trabajo que

realizan los y las artesanas a partir de diversas técnicas tradicionales.¹¹ Entre 2020 y 2023, el acumulado de grupos artesanales que participan en la plataforma ascendió a 407, con un total de 5063

artesanos y artesanas, provenientes de 159 municipios en 22 estados del país.¹² El hecho de que 88 por ciento de quienes

“Sabemos que las barreras estructurales históricas y la desigualdad económica afectan de manera desproporcionada a las comunidades indígenas de nuestro país y específicamente a las mujeres e infancias. Ensamble Artesano representa la oportunidad de unir a un sector que está en el epicentro de todas estas desigualdades”

representan a este sector sean mujeres y el 84 por ciento sean hablantes de lenguas indígenas significa que en la plataforma participan grupos representativos de los sectores en situación de mayor marginación en México. Como dice Sebastián Frías, líder de proyecto de la Fundación W. K. Kellogg: “Sabemos que las barreras estructurales históricas y la desigualdad económica afectan de manera desproporcionada a las comunidades indígenas de nuestro país y específicamente a las mujeres e infancias. Ensamble Artesano representa la oportunidad de unir a un sector que está en el epicentro de todas estas desigualdades” (Ensamble Artesano, 2023).

Entre los actores clave de Ensamble Artesano se encuentran también las organizaciones aliadas (OA). Se trata de organizaciones que tienen experiencia en el acompañamiento de grupos artesanales en diferentes estados de la república y que decidieron asociarse a la plataforma para abordar de manera colaborativa los desafíos que enfrenta el sector artesanal en el país. Hasta el momento, se han aliado 83 OA. Estas tienen diversas formas jurídicas, como fundaciones, organizaciones de la sociedad civil, cooperativas, redes y empresas sociales.¹³ El papel de mediación que

»alcance de la plataforma Ensamble Artesano.

¹³ Entre las organizaciones aliadas se encuentran: ATA México, Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM), Fundación León XIII, Red Binacional de Mujeres Artesanas Niu Matat Napwika, Casa de la Comunidad de Tejedoras s. c. de r. s. (Sna Jolobil),»

¹⁰ El PNUD es el principal organismo de las Naciones Unidas dedicado a poner fin a la injusticia de la pobreza, la desigualdad y el cambio climático. Ver <https://www.undp.org/es/mexico/acerca-del-pnud>

¹¹ Entre las 21 técnicas artesanales presentes en los productos de la plataforma, el telar de cintura, los bordados, las fibras naturales, la alfarería y cerámica y el taller de pedal se cuentan entre las principales.

¹² Datos tomados el 30 de marzo de 2023 del tablero de información sobre el»

estas organizaciones tienen en Ensamble Artesano es clave para facilitar el acercamiento y la participación de GA en la plataforma.

Otro grupo de actores esencial es el conformado por las y los diseñadores. Al igual que en Taller Maya, en Ensamble Artesano existe diálogo y colaboración entre este sector y el que elabora las artesanías. Como se explica en sus documentos, “Ensamble Artesano es una plataforma que tiene como punto de encuentro la producción creativa y cree en el diseño como una herramienta de transformación social” (Ensamble Artesano, 2023). La plataforma ha contado con un importante número de

»Desarrollo Rural Sustentable A. C., Pro Ayuda a la Mujer Origen, A. C., NGO Impacto, El Camino de los Altos, Fundación Comunitaria de Oaxaca, Fundación Legorreta Hernández, Hiato Creativo, Jolom Maya Etiks, Alicia D’Core, Nuhusehe, Saber para la Vida A. C., Omorika, Tekiti, Kip Tik S. A. de C. V., Chamula Hecho a Mano, Onora, API-IDTT, Casilda Mut, Catemma, Wepil, Tuux Mexikoo, Púrpura Pansa Diseño Art, Musgo, Fundación Marso, Zaavia, Guillermo Jester, Diseño Caralarga, Denisse Kuri, Origen Textil, Mano Madre, Artesanos de seda de la Sierra Norte, M. A. Estudio, ICHICH, txt.ure, Taller Yolecentle, Manos que Narran A. C., Mano de Tierra, ramsesviazcan, Zayem Casa, Taller de Obsidiana, PETATE, Hermano Maguery, Casa Cruz, Canto Artesanos, Arte Kuu, Tierra de Saberes, Amorío, Rituales Mx, Tonton Textil, Lourdes Toriello, Hilos de Sol, Candor, Ayres Estudio, Palapa Sandals México, Zerete, Sociedad Cooperativa Chiwik Tajsál, Raíz Mx., No me olvides Mx, La Cosita Chula, Artesanías del Valle, Tilmahltli, Laxha, Cacao, Fundación Javier Marín A. C., de_origen, Axoque Estudio, Cuatro Design, Alfareros de Patamban, Piel Canela, Casquivano/Palma y Piel, Baku Artesanal, 28th.store, Balsa, La Rebocería, Filamento Mx, Estudio Pomelo, Casa Nortes, Taller Saint Phalle, Entramados Tamachala, Dolce Utopía S. A. de C. V., Chechen Wood Design, Baní Artesanal, Cúmulo, Abuelita Borrego. Ver <https://slides.com/ensambleartesanoea-alcance-de-la-plataforma-2021-2022/fullscreen>

especialistas en diseño de arte, moda e interiorismo, así como de personas mentoras que fungen como aliadas y que, a partir del diálogo y el intercambio de saberes con los grupos artesanales, identifican posibilidades de innovación en el diseño y la producción de piezas de edición limitada orientadas a celebrar la cultura y la tradición artesanal.

Estas piezas permiten ampliar las posibilidades de acceso a diferentes mercados y generan información valiosa sobre el comportamiento del mercado que se puede compartir con los GA y las OA. En este sentido, el laboratorio



Ensamble Artesano, 2023, Tuux Mexikoo 3

de diseño, o Ensamble Lab, ha sido un espacio fundamental para la creación de nuevos productos artesanales generados a partir del diseño participativo (Ensamble Artesano, 2023).¹⁴

¹⁴ Entre las y los diseñadores se encuentran Andrea Cesarman, directora de Design Week México y Territorio Creativo, quien forma parte de Ensamble como»

Por último, otro importante actor en la plataforma lo constituyen las entidades donantes. Un amplio grupo de fundaciones y empresas han realizado donativos que permiten pagar por anticipado a los y las artesanas por su trabajo. Estos donativos facilitaron el diseño de las dos colecciones de artesanías de edición limitada, así como el ingreso económico para las personas que elaboran las artesanías en tiempos críticos, y permitieron que el retorno de la inversión de las ventas de las mismas pudiera dedicarse al fortalecimiento de los grupos artesanales.¹⁵

Ensamble Artesano se ha convertido en un canal de vinculación, intercambio, aprendizaje y colaboración entre los diversos actores, así como de acercamiento entre los grupos artesanales

»directora creativa de las colecciones; Francisco Cancino, fundador y director creativo de Yakampot, con amplia experiencia en la industria de la moda, quien fue el asesor experto de la segunda colección de moda; Javier Marín, reconocido artista de Michoacán, quien fue el asesor experto para la segunda colección de piezas elaboradas en dicho estado; el estudio de diseño y estrategia Code Studio, cuyos expertos en el uso del color en el mercado latinoamericano colaboraron en la definición de las cuatro paletas de color, materiales y acabados de la segunda colección. Junto a este grupo de especialistas en diseño, participaron más de 35 mentores en el área, quienes donaron su tiempo para el fortalecimiento del sector artesanal en espacios de diálogo y diseño participativo (Ensamble Artesano, 2023).

¹⁵ Entre las fundaciones que realizaron donativos se encuentran: w. κ. Kellogg Foundation, Citibanamex, FHMM, Fundación Legorreta Hernández, Fundación Sertull, Nacional Monte de Piedad, Bocar Group, Fundación Alfredo Harp Helú, Fundación Kaluz, Fundación Roberto Hernández Ramírez, Digilogics y Fundación Coppel. (FHMM, 2022)

y sus clientes. A su vez, es una plataforma que permite visibilizar la riqueza artesanal de México y un espacio para la organización colectiva de un gremio que, hasta ahora, había sido inexistente en el país. En palabras de Marilú Hernández, presidenta de la FHMM, “el gran potencial de trabajar en red fue sumar a organizaciones diversas que llevaban trabajando con artesanos por muchos años pero no lo habían hecho de forma colaborativa para fortalecer un gremio en torno a una visión compartida” (Alquicira, 2021).



Ensamble Artesano, 2023, *Caralarga*

Esta idea la destaca Pedro Gamboa, colaborador involucrado en la creación de Ensamble Artesano, al decir que fue “la oportunidad de haber creado un foro que no existía, donde pueden convivir artesanos, diseñadores y fundaciones con la misma misión que nosotros y que nunca antes pudieron reunirse para dialogar y ver hacia el futuro” (Alquicira, 2021).

3. Ensamble Artesano: enfoque en materia de colaboración

Ensamble Artesano es una plataforma dinámica que se encuentra en constante evolución y que mantiene un proceso permanente de profundización de la colaboración. En el primer ciclo de conformación de la plataforma, que tuvo lugar en tiempos de la pandemia (2020-2021), se comprobó que era posible reactivar la economía del sector artesanal si se pasaba de la competencia a la colaboración. Por otra parte, en el segundo ciclo (2021-2022) —en el que se fortaleció la gobernanza, se ampliaron los espacios de aprendizaje para adquirir mejores prácticas en el sector y se desarrollaron herramientas para el fortalecimiento— se logró avanzar hacia el liderazgo compartido (Ensamble Artesano, 2023).

En este proceso, se retomaron tanto los aprendizajes adquiridos por la FHMM con el Taller Maya, como las buenas prácticas de las organizaciones aliadas en su trabajo de acompañamiento a grupos artesanales. Así, el enfoque de impacto colectivo, la perspectiva sistémica, el trabajo en red y el desarrollo de

habilidades empresariales se convirtieron en las orientaciones centrales que dieron cauce a la plataforma colaborativa.

El enfoque de impacto colectivo consta de cinco componentes que, de manera integral, contribuyen a establecer las condiciones de posibilidad y desarrollo de una iniciativa de colaboración como la de Ensamble Artesano. El primer componente está integrado por una **agenda y un propósito comunes**, contruidos por el conjunto de actores participantes (organizaciones aliadas, grupos de artesanos, especialistas en diseño y entidades donantes). El segundo consiste en un **sistema de medición compartida**, el cual se tradujo en indicadores y tableros de información disponibles para todos los actores.¹ El tercero es un conjunto

¹ Ensamble Artesano ha desarrollado herramientas para hacer un seguimiento de los indicadores compartidos por los actores; entre ellas, una herramienta para monitorear el **alcance de la plataforma** (montos, ingresos, número y tipo de organizaciones aliadas, grupos artesanales y artesanos, ubicación geográfica, técnicas); otra para hacer un **seguimiento de las ventas** (ventas totales y resúmenes por categoría, saldos, best sellers, historial de ventas y ventas por tipo de producto, categorías, canales, y por OA); otra para hacer un seguimiento de las colecciones (producción del Stock Keeping Unit [SKU], produc-

de **actividades orientadas al aprendizaje colectivo y horizontal**, tanto a nivel de diseño (Ensamble Lab) como de las mejores prácticas de gestión (espacios de encuentro, comunidades de aprendizaje); el cuarto elemento consiste en la **comunicación continua** en relación con los avances de la plataforma. Finalmente, el quinto elemento es una **organización que facilite el proceso colaborativo** (backbone organization), que en este caso se encuentra en manos de la FHMM.

ción por técnicas tradicionales, inventarios recibidos y seguimiento a los procesos de diseño); y una última herramienta, que es una **plataforma de fortalecimiento** que permite hacer una caracterización del sector (ubicación de los grupos de artesanos, de su figura legal, identidad de género y lengua, de las OA y su ubicación), de las capacidades de los grupos y de las necesidades de fortalecimiento a nivel de innovación para la producción, las ventas y la logística, la administración y las finanzas, entre otros, así como de la participación de los grupos artesanales en el Laboratorio de diseño (FHMM, 2023).

La orientación de Ensamble Artesano suma a estos componentes la perspectiva sistémica, el trabajo en red y el desarrollo de habilidades empresariales. El objetivo de adoptar una **perspectiva sistémica** es transformar los arreglos a nivel de sistema —que han generado inequidad, marginación y carencias— en

sistemas que pongan en el centro el bienestar y el respeto a la identidad y a los derechos humanos. El **trabajo en red**, por su parte, se considera esencial para facilitar la escucha activa de todos los actores, así como para promover el aprendizaje entre pares, el intercambio de buenas prácticas y compartir información entre los diversos actores del ecosistema; mientras que el **desarrollo de habilidades empresariales**, tanto a nivel individual como colectivo, está en la base del fortalecimiento de la gestión empresarial, de la salud financiera y del manejo de empresas sociales sustentables que participen con equilibrio, voz y visibilidad en las cadenas de valor.

Otro aspecto, que es central para mantener la colaboración y se vincula con el elemento relativo al impacto colectivo de las actividades complementarias, es el desarrollo de una gobernanza integrada por todos los actores que participan en la plataforma, la cual debe ser dinámica en el tiempo y adaptarse a los desafíos de cada nueva fase. Tres instancias conforman esta gobernanza: la asamblea, el consejo técnico y el consejo administrativo. Si bien la asamblea concentra a todos los actores, en la actualidad se hace un gran esfuerzo para que los grupos artesanales participen de manera más activa y se otorgue más peso a la presencia de “liderazgos colaborativos”. El consejo técnico, por su parte, está conformado por las organizaciones

3. Ensamble Artesano: enfoque en materia de colaboración

aliadas y se encarga de salvaguardar la misión y los objetivos al interior de Ensamble Artesano. Con el fin de avanzar en los temas fundamentales de la plataforma, se han creado comisiones temáticas a partir de la comprensión de las áreas de *expertise* de los actores para, con base en el intercambio de buenas prácticas, aportar a la agenda, al propósito común y, elaborar soluciones para cada uno de los desafíos, entre los que se encuentran, por ejemplo, los criterios relativos al pago de precios justos o la formalidad fiscal.¹⁶

Quienes participan en Ensamble Artesano se han visto favorecidos por el trabajo colaborativo. Entre los principales beneficios se destacan la participación en la plataforma de 5063 artesanos y artesanas y la venta de 12,421 piezas de artesanía, por un valor superior a 19 millones de pesos, en una época en la que los canales tradicionales de comercialización se han visto muy limitados.¹⁷ No obstante, gracias a que Ensamble Artesano es más que una plataforma para la venta y distribución de artesanías, también ha contribuido de manera importante al fortalecimiento de las capacidades y al aprendizaje colaborativo entre

los grupos artesanales y las organizaciones aliadas en temas relativos al diseño, la gestión y las finanzas. Por otro lado, Ensamble

3. Ensamble Artesano: enfoque en materia de colaboración

¹⁶ Entrevista con Denní Bolívar (coordinadora de Fortalecimiento Institucional), Verónica Porte (responsable de Fortalecimiento de Ensamble Artesano) y Jocelyn Murguía (oficial de Desarrollo Institucional), realizada el 2 de marzo de 2023.

¹⁷ Datos tomados del tablero de seguimiento de las ventas de Ensamble Artesano el 30 de marzo del 2023.



Ensamble Artesano, 2023, Fundación Legorreta Hernández 1

Artesano también ha sentado las bases para una agenda común del sector artesanal a mediano y largo plazo (Ensamble Artesano, 2023).

Los resultados de una plataforma como esta no se limitan a los beneficios directos para quienes participan en ella; más de 19,000 personas han sido impactadas de forma positiva gracias a este esfuerzo colaborativo. En este sentido, no sólo han podido aumentar sus ingresos gracias a la reactivación económica; también han logrado permanecer en sus comunidades, sin tener que migrar en búsqueda de mejores oportunidades económicas, sobre todo

en los casos de las y los artesanos originarios de Guerrero, Puebla y Querétaro (Ensamble Artesano, 2023).

Como se menciona en un documento de la FHMM sobre las plataformas colaborativas:

Este precedente nos confirma la creencia de que las redes colaborativas son el camino para la construcción de mejores oportunidades para las y los artesanos del país, basados en la evidencia de la necesidad, la cultura de la información, y a partir de emplear herramientas formales, transparentes y accesibles de transformación como el diseño, el registro y [la] gestión [de] la información, plataformas online. (FHMM, 2023)

4. Ensamble artesano: criterios y cocreación de la agenda de fortalecimiento

Si bien Ensamble Artesano nació para enfrentar la crisis del sector artesanal mexicano durante la pandemia, desde sus inicios tuvo el objetivo de generar resiliencia y proponer a todos los actores una iniciativa a largo plazo que buscara trascender más allá de las dos primeras ediciones del proyecto. En un primer momento, el énfasis se colocó en la reactivación económica, a través de la comercialización de los productos artesanales; sin embargo, para poder avanzar y profundizar en el alcance e impacto de la plataforma, el fortalecimiento de los diversos actores y el aprendizaje colaborativo adquieren cada vez mayor relevancia. A continuación, se analizan con mayor detalle los criterios que orientan dicho fortalecimiento, se ilustra su implementación y se describe la manera en que se ha construido la agenda de fortalecimiento de Ensamble Artesano.

4.1 Criterios de Ensamble Artesano para el fortalecimiento

El fortalecimiento es un componente central de la propuesta de Ensamble Artesano, pues se integra al conjunto de la acción colectiva de la red, se alimenta de sus activos y buenas prácticas y orienta sus procesos de mejora continua. Entre los criterios que lo guían se encuentran los siguientes:

- **El fortalecimiento está integrado a la acción.**

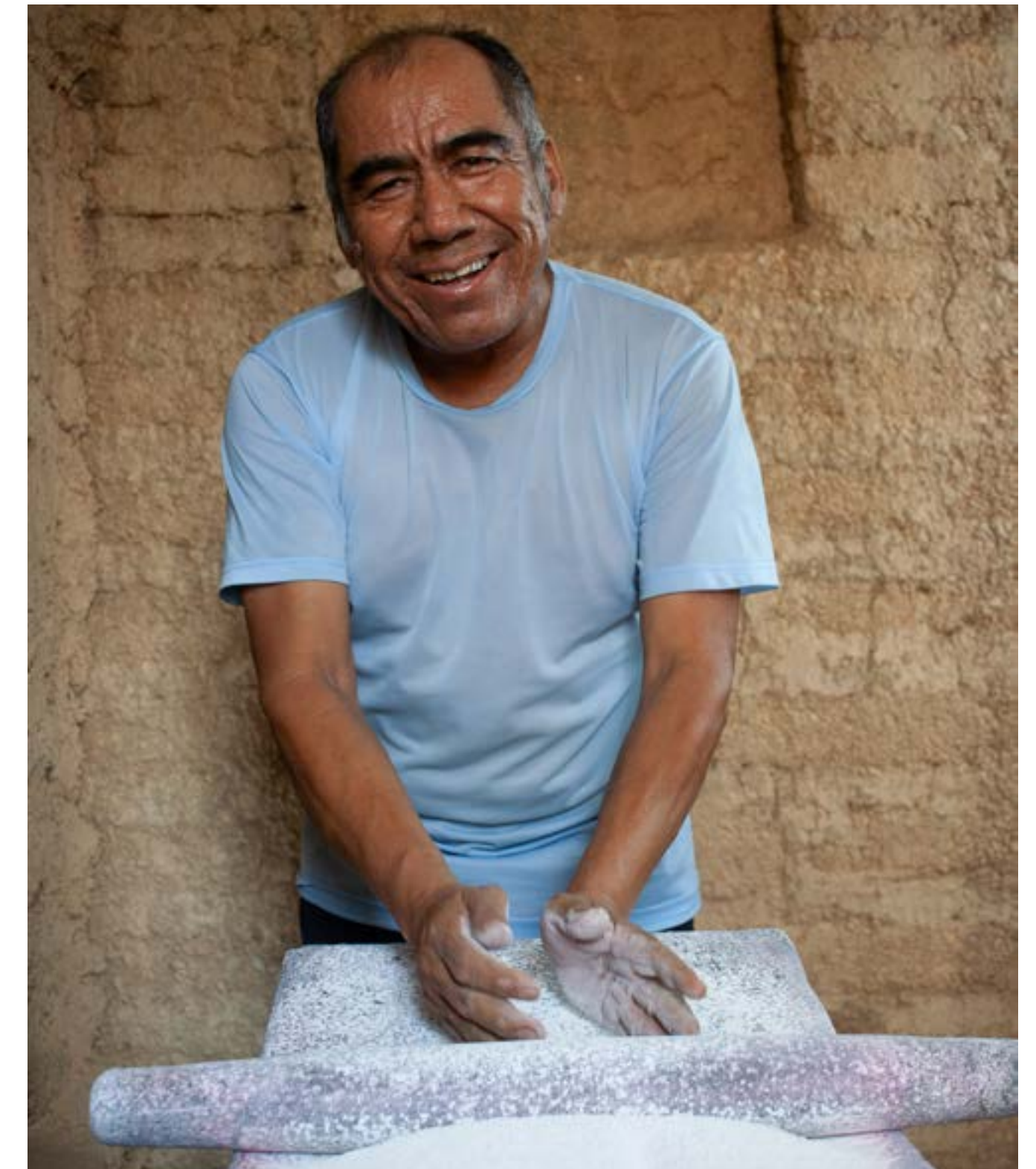
A diferencia de otras propuestas de fortalecimiento, donde la formación precede a la acción, en Ensamble Artesano, el desarrollo de capacidades individuales y colectivas se integra en los diferentes procesos de innovación social, técnica y administrativa desarrollados por la red. Ello se logra gracias al aprendizaje colaborativo orientado al diseño, piloteo, evaluación y mejora de cada uno de los componentes de la plataforma colaborativa. Así, el aprendizaje a través de la acción, la cocreación y la colaboración son parte esencial de sus procesos de fortalecimiento.¹⁸

¹⁸ Entrevista con Denní Bolívar, coordinadora de Fortalecimiento Institucional, Verónica Porte, coordinadora de Fortalecimiento Ensamble Artesano y Jocelyn Murguía, oficial de Desarrollo Institucional, realizada el 2 de marzo del 2023.

- **El intercambio de prácticas está en el corazón del fortalecimiento.**

Un importante postulado de Ensamble Artesano es que los actores de la red ya cuentan con los elementos claves para

enfrentar sus propios desafíos. De ahí que la identificación y el intercambio de buenas prácticas se convierta en un criterio central para el fortalecimiento de la plataforma, o como se menciona en un documento relacionado, “las buenas prácticas



Ensamble Artesano, 2023, Alicia D' Core

identificadas son respuestas concretas a necesidades y retos específicos del sector artesanal” (PNUD, 2023a).

- **El fortalecimiento es el motor para la resiliencia y prosperidad de los y las artesanas y para la madurez de la red.**

En Ensamble Artesano, el fortalecimiento se concibe como un proceso de mejora continua de las prácticas de los diferentes actores de la red (OA, GA) y de la propia plataforma, así como de sus instancias de gobernanza y espacios de intercambio.

- **El fortalecimiento abarca las diversas áreas de la red.**

El aprendizaje colaborativo y la cocreación se desarrollan en torno a los diferentes desafíos que afronta el sector artesanal y la plataforma, desde la elaboración de una agenda común, un mapa sistémico (como herramienta para la comprensión) o una teoría de cambio, hasta la identificación de indicadores compartidos y, por supuesto, el diseño participativo de los productos artesanales.

- **La forma en que se aprende y comunica es tan importante como el contenido del aprendizaje.**

Para una red como Ensamble Artesano, que incluye una participación importante de mujeres artesanas provenientes de comunidades indígenas y de contextos lingüísticos y culturales diversos, el respeto a la diversidad es fundamental para orientar el conjunto de actividades que se realizan.

Por ello, dentro de los criterios para estructurar los diversos espacios de diálogo, intercambio y aprendizaje, Ensamble Artesano incluye lineamientos que incorporan el desarrollo humano, la perspectiva de género y una visión intercultural, así como estrategias de comunicación con pertinencia cultural (PNUD, 2023).

Para poner en práctica estos criterios, Ensamble Artesano ha desarrollado diversos mecanismos de aprendizaje colaborativo (comunidades de aprendizaje, talleres de innovación, espacios de diseño participativo, comisiones temáticas, etc.) que promueven el fortalecimiento de diferentes aspectos de la red (diseño participativo de productos artesanales, orientaciones estratégicas, tableros para el seguimiento y la evaluación, etc.). A continuación se mencionan algunos ejemplos:

- El Ensamble Lab, o laboratorio de diseño, es un proyecto de Ensamble Artesano en alianza con el Nacional Monte de Piedad, orientado al fortalecimiento de los y las artesanas a través de la mejora de las habilidades en materia de diseño e innovación a partir de espacios de diálogo y cocreación con especialistas en diseño. Es una metodología adoptada por la plataforma que se utiliza en todo el país con el propósito de :

...[abrir] el diálogo entre diseñadores y artesanas para identificar opciones para evolucionar su técnica e identificar conjuntamente habilidades y oportunidades de innovar en el diseño y producción de piezas, mediante talleres participativos técnicos y de innovación que permitan en comunidad, maestros artesanas, diseñadores, integrar aprendizajes sobre las posibilidades de las técnicas, sus diferentes aplicaciones, experimentar los materiales y desarrollar nuevos productos que sostengan la actividad económica, siendo relevantes y posicionándose en el mercado actual. (Ensamble Artesano, 2023a)

4. Ensamble artesano: criterios y cocreación de la agenda de fortalecimiento

En relación con los procesos de diseño participativo, Ensamble Artesano ha establecido criterios que orientan las relaciones en los espacios de colaboración; entre ellos, el cultivo de relaciones horizontales, respetuosas y sin jerarquías; la participación en términos de equidad; la interacción desde la interculturalidad; el respeto por las decisiones comunitarias; y el ejercicio de una escucha activa y de una comunicación asertiva.¹⁹ Asimismo,

¹⁹ Entrevista con Denní Bolívar, coordinadora de Fortalecimiento Institucional, Verónica Porte, coordinadora de Fortalecimiento Ensamble Artesano, Paulina González, directora adjunta de FHMM y Miguel Talavera, responsable de Data en Ensamble Artesano, realizada el 24 de marzo del 2023.

mo, la plataforma ha asignado responsabilidades específicas a cada uno de los actores (FHMM, Design Week, embajadores de innovación, OA y personas artesanas) en los diferentes procesos y componentes del laboratorio de diseño²⁰ (Ensamble Artesano, 2023a). En el tiempo que ha operado la plataforma, se han creado más de 700 unidades de diseños únicos gracias a los procesos de diseño participativo (Ensamble Artesano, 2023).

- A partir de las mejores prácticas de las organizaciones aliadas, las comisiones temáticas establecidas por el comité técnico de Ensamble Artesano han cocreado criterios y procesos. Por ejemplo, se creó una comisión para desarrollar herramientas de costeo y pago justo y otra para mapear, compartir y proponer prácticas en materia de comunicación, comercialización y diseño. Se estableció también una comunidad de práctica para sistematizar e intercambiar prácticas relativas a las cajas de ahorro y otra para entender mejor las implicaciones que involucrarse en la formalidad fiscal puede tener para los y las artesanas (Ensamble Artesano, 2023).

²⁰ Financiamiento, formalización de bases legales, orientación metodológica, entrega de materiales, coordinación, elaboración de planes de trabajo, desarrollo de productos, logística, acompañamiento, documentación, comunicación, etc. (Ensamble Artesano, 2023a).

- La colaboración también ha permitido el desarrollo de un sistema de indicadores compartidos y abiertos para las personas participantes a través de diversos tableros que dan seguimiento a diferentes procesos en tiempo real (al alcance de la plataforma, a las ventas y al fortalecimiento) (Alquicira, 2021), lo cual ha permitido la democratización de la información y el fortalecimiento de capacidades en el uso de la misma para los procesos administrativos y de gestión de cada uno de los grupos artesanales participantes y de la plataforma como un todo (Ensamble Artesano, 2023).

4.2 Primer Encuentro Regional entre Pares: un momento clave en la cocreación de la agenda de fortalecimiento

Como bien postula la FHMM en su manual, las redes, a través de procesos de fortalecimiento, deben adecuarse a los diferentes desafíos que implica su evolución. Eso es lo que ha sucedido con Ensamble Artesano y lo que explica que haya tenido un carácter permanente, dinámico y cambiante.²¹ A los desafíos específicos que planteó la creación de la plataforma para enfren-

²¹ Para conocer más sobre el tema, ver el *Manual de redes*, elaborado por la FHMM (2022).



Ensamble Artesano, 2023, NGO IMPACTO 6

tar la crisis y poner el foco en la reactivación económica de los grupos artesanales, siguió una fase de consolidación y reflexión sobre las estrategias orientadas al desarrollo de liderazgos colaborativos y una mayor integración de los grupos artesanos a la dinámica de la red. El encuentro entre pares se llevó a cabo el 5 y 6 de diciembre del 2022 en San Cristóbal de las Casas, Chiapas, y fue diseñado por la propia red de Ensamble Artesano y acompañado por el PNUD. Este encuentro ilustra tanto el proceso que permitió avanzar en la nueva fase, como la forma



Ensamble Artesano, 2023, *Fundación Legorreta Hernández 2*

4. Ensamble artesano: criterios y cocreación de la agenda de fortalecimiento

en que se cocreó una agenda de fortalecimiento para enfrentar los nuevos desafíos.

El encuentro fue el resultado del trabajo que Ensamble Artesano, con el apoyo del PNUD y Fomento Social Banamex, inició dos años antes para elaborar el perfil del sector artesanal y aplicar la herramienta de evaluación de afectaciones y necesidades (EAN) tanto a las organizaciones aliadas como a los grupos artesanales. Así, entre junio y octubre de 2021, la EAN se aplicó a 28 OA, y entre septiembre del 2021 y enero del 2022 a 123 GA.

del consejo técnico que se realizaron en el segundo semestre del mismo año. Los resultados de estos procesos fueron la base del trabajo del encuentro entre pares y de las orientaciones en materia de fortalecimiento tanto de los GA y las OA, como de la red en su conjunto (PNUD, 2023a).

Si bien, la EAN identificó diversas necesidades de fortalecimiento en campos como la innovación de productos artesanales, la comercialización y administración y las finanzas, en la misma encuesta y las sesiones correspondientes con OA, GA

Los resultados de la EAN constituyeron el principal insumo de las sesiones de cocreación que, en marzo de 2022, derivaron en una propuesta inicial de fortalecimiento que contó con la participación de un grupo de OA y GA, así como de las diversas sesiones

y con el consejo técnico también se identificaron “la diversidad de abordajes de las organizaciones y la vasta experiencia acumulada”, por lo cual se propuso no desarrollar “un esquema tradicional de fortalecimiento de capacidades, sino profundizar con la red de aliados y socios en el encuentro de pares” (PNUD, 2023a). Bajo esta perspectiva, se profundizó el postulado de Ensamble Artesano de apreciar los activos propios de la red para avanzar y poner en el centro de la estrategia el intercambio de buenas prácticas como eje del fortalecimiento. Esto quedó más claro en el objetivo general del encuentro entre pares: “Reconocer colectivamente el capital social y creativo de los saberes que fortalezcan a la red de Ensamble Artesano como sistema”, así como en sus tres objetivos específicos: (PNUD, 2023a):

- Identificar las buenas prácticas tanto de las OA como de los GA, a fin de compartirlas.
- Intercambiar experiencias entre las personas participantes, a fin de fortalecer la red de Ensamble Artesano.
- Fortalecer la identidad compartida de todos los actores de Ensamble Artesano, a fin de dar continuidad a su misión.

En el encuentro regional participaron representantes de 20 GA, 10 OA, miembros del equipo de enlace de Ensamble Artesano y

del equipo de la FHMM, en su carácter de *backbone*. Los ejes de trabajo para el encuentro fueron: 1) la organización y la gobernanza de la red y 2) la cadena de valor y el comercio justo. El encuentro también fue una oportunidad para alimentar la propuesta de fortalecimiento de la red y para elaborar de manera colectiva su manifiesto, ya no como mecanismo temporal para enfrentar la pandemia, sino para construir una red con un horizonte de largo plazo y un alcance que superara la reactivación económica derivada de la crisis (PNUD, 2023).

Entre las principales orientaciones surgidas del encuentro destacan las siguientes (PNUD, 2023a):

1. Promover una mayor integración de los y las artesanas en los procesos de decisión de la red.
2. Fortalecer los comités democráticos y los liderazgos compartidos en los grupos artesanales.
3. Desarrollar una estrategia de comunicación con pertinencia cultural que mejore el flujo de información y haga visible el conjunto de la cadena de valor y los

principios de comercio justo que la orientan, para facilitar el sentido de pertenencia y la confianza y corresponsabilidad de los grupos artesanales en Ensamble Artesano.

4. Cogestionar la estrategia de fortalecimiento, con las implicaciones que tiene de “compartir el poder para la toma de decisiones en especial cuando de sus prioridades de fortalecimiento de capacidades se trate, acompañar a los artesanos en espacios de diálogo y desarrollo de una agenda que se construya de abajo para arriba” (PNUD, 2023a).

4. Ensamble artesano: criterios y cocreación de la agenda de fortalecimiento

El encuentro entre pares permitió profundizar el círculo virtuoso entre el fortalecimiento de la red y el de las organizaciones que la conforman, en especial, los grupos de artesanos y artesanas. Este círculo virtuoso puede describirse de la siguiente manera: la mayor integración de los grupos artesanales en los espacios de diálogo, junto a una mayor comunicación y transparencia fortalecen la apropiación, el sentido de pertenencia a la red y potencia el intercambio de prácticas entre los grupos artesanales. Esto a su vez fortalece el desarrollo de liderazgos

colaborativos en los grupos artesanales, la diversificación de sus canales de comercialización y la innovación en la producción de artesanías.

El encuentro fue también un momento para establecer una propuesta de manifiesto que pudiera validar y socializar sus principios orientadores entre las y los artesanos y las oas. Este manifiesto, que se construyó de forma colectiva entre todos los actores participantes, consta de doce preceptos. En ellos se reconoce la centralidad de los y las artesanas y se busca visibilizar y amplificar su voz y trabajar de forma colaborativa con base en el diálogo, la confianza y la transparencia, así como cumplir con el pago de precios justos como fundamento de la cadena de valor.²²

Los diez principios que se acordó impulsar en Ensamble Artesano durante el encuentro refuerzan y expresan lo contenido

²² Los preceptos del manifiesto son: 1. Caminamos juntos hacia la sostenibilidad de los grupos artesanales; 2. nos comunicamos de manera fluida y sincera; 3. nos conducimos bajo los principios de transparencia y claridad como base del trabajo colaborativo; 4. colaboramos y producimos entre personas y organizaciones teniendo como raíz la confianza; 5. diseñamos en torno a una diálogo respetuoso y en equipo; 6. las organizaciones dedican más tiempo a los grupos artesanos y practicamos el aprendizaje mutuo; 7. los y las artesanas creemos que somos visibles y fuertes; 8. visibilizamos y amplificamos la voz de las y los artesanos; 9. impulsamos el pago justo al artesanado como uno de los pilares de la cadena de valor; 10. honramos la lengua, vestimenta y creatividad de los y las artesanas, poniendo a las personas al centro; 11. promovemos el fortalecimiento de la visión de los y las artesanas desde la confianza; y 12. acompañamos el fortalecimiento de la organización entre artesanxs para lograr la autogestión” (PNUD, 2023a).

en el manifiesto.²³ Ese conjunto de elementos, elaborados de manera colaborativa durante el encuentro entre pares (a saber, las prioridades del fortalecimiento, las orientaciones para realizarlo y el manifiesto), sentaron las bases para una agenda de fortalecimiento que permita avanzar en un proceso de mayor integración de artesanas y artesanos a la red.



Ensamble Artesano, 2023, *Hermano Maguey*

²³ Los principios son el respeto, la sostenibilidad a largo plazo, la dignidad, la transparencia, el ingreso justo, la identidad cultural, la amplificación de la voz de las y los artesanos, la comunicación fluida y respetuosa, los saberes ancestrales y la sostenibilidad ambiental. Por su parte, las condiciones a evitar son la discriminación, el regateo y el desdén del trabajo artesanal (PNUD, 2023a).

5. Lecciones aprendidas

- **La colaboración genera valor para cada uno de los actores de la red.**

Ensamble Artesano es un claro ejemplo del gran valor que tiene la colaboración entre los distintos actores que participan en la plataforma (artesanos y artesanas, organizaciones aliadas, diseñadores, entidades donantes) para lograr impactos positivos —que de forma independiente no podrían lograrse— en beneficio de todas las partes involucradas. La transición de la competencia a la colaboración con la plataforma de Ensamble Artesano contribuyó a reactivar la economía de los grupos artesanales y sus comunidades, a fortalecer sus capacidades, a adoptar mejores prácticas por parte de las organizaciones aliadas y a mejorar el retorno de la inversión social para las entidades donantes. Cada uno de los actores ha puesto sus propias fortalezas, perspectivas y conocimientos relativos al sector artesanal al servicio de un propósito mayor, donde todas las partes aprenden, colaboran y se benefician.

- **La colaboración con nuevos actores fue un elemento central para pasar de la escala regional a la nacional.**

Si bien al pasar de una plataforma de escala regional a una

nacional se tuvieron en cuenta los aprendizajes de la FHMM con el Taller Maya, a nivel nacional no se replicó este modelo, sino que se estableció un proceso de cocreación entre los nuevos y diversos actores participantes. El liderazgo de una fundación como la FHMM, que puso a disposición del sector su capital de confianza de veinte años y sus vínculos, recursos financieros y aprendizajes con el Taller Maya, permitió visualizar una solución a nivel nacional para el sector artesanal. Sin embargo, para poder escalar, era necesario establecer nuevas alianzas, nuevas colaboraciones y nuevos procesos de cocreación.

- **Aunque Ensamble Artesano surgió en un contexto de crisis, gracias a los diversos procesos de colaboración establecidos se está consolidando como una innovación sostenible.**

Si bien el objetivo inicial de la plataforma fue enfrentar de manera creativa la crisis del sector artesanal en tiempos de pandemia, en la actualidad se proyecta más allá de esa crisis para convertirse en una alternativa innovadora, sostenible en el tiempo, que permita afrontar problemas sistémicos y ser un punto de encuentro para el sector artesanal de México, así como una plataforma que integre una agenda compartida a mediano y largo plazo. Lo que impulsa

este dinamismo es el conjunto de procesos colaborativos establecidos por la red.

- **Ensamble Artesano es una plataforma dinámica que evoluciona gracias a procesos continuos de aprendizaje colectivo.**

El aprendizaje colaborativo y la construcción colectiva están en el centro de la dinámica de Ensamble Artesano. Las orientaciones estratégicas de la plataforma (el manifiesto de la red, la visión, la misión y la teoría de cambio), los principales criterios de operación (relativos al costeo, el precio justo, la comercialización y comunicación), el sistema de seguimiento (los tableros de información sobre el alcance, el seguimiento de las ventas y el fortalecimiento) y los procesos de diseño participativo para la producción de las colecciones han sido fruto de la colaboración y el intercambio de buenas prácticas. Estos procesos colaborativos han generado los resultados esperados (orientaciones, criterios, herramientas y productos) y, a la vez, profundizado el capital social y la confianza entre las personas



Ensamble Artesano, 2023, M.A. Estudio 3



Ensamble Artesano, 2023, Fundación Legorreta Hernández 3

participantes. Es así que este círculo virtuoso ha impulsado la evolución de Ensamble Artesano.

- **La gobernanza colaborativa es un aspecto central del dinamismo y la evolución de Ensamble Artesano.**

Al igual que otros aspectos de la plataforma, su gobernanza ha sido dinámica y cambiante a lo largo del tiempo, lo cual ha permitido su adaptación al proceso evolutivo. Si bien en la

primera fase los artesanos y artesanas no tuvieron una participación tan activa en la gobernanza, en la segunda fase se propone cambiar esta tendencia. Uno de los desafíos actuales es profundizar el nivel de participación de las personas que representan a los grupos artesanales en los procesos de toma de decisiones para darles mayor voz en los destinos de la plataforma.

- **La colaboración entre diversos actores se aprende al colaborar en espacios que incorporan criterios de inclusión.**

En Ensamble Artesano, el fortalecimiento está integrado en la acción colectiva. La formación para la colaboración no precede a la acción; las capacidades de colaboración se desarrollan en los procesos colaborativos, a través de las comunidades de aprendizaje, los espacios de encuentro y los comités temáticos, en los cuales se generan las orientaciones estratégicas, los criterios de operación, los indicadores de seguimiento y los productos artesanales. Sin embargo, un

- **La voz de los y las artesanas es central en la agenda de fortalecimiento, y su fortalecimiento es fundamental para la sostenibilidad y el impacto de la red.** En la segunda fase del trabajo de Ensamble Artesano se profundiza la integración de los y las artesanas en los espacios de diálogo, intercambio y

cocreación de la plataforma. En ella se enfatiza no solo el trabajo dirigido hacia este sector, sino también aquel que se realiza con los y las artesanas. El objetivo es fortalecer los liderazgos compartidos e incrementar los intercambios de prácticas y su participación en los espacios de decisión de la red. En ese

sentido, no solo se profundizan la inclusión, el poder compartido y la ampliación de los espacios para escuchar las voces de los y las artesanas; también se sientan las bases para que los grupos artesanales se apropien del proyecto de Ensamble Artesano y aumente el impacto y la sostenibilidad de la plataforma.

aspecto central para generar confianza y fomentar relaciones horizontales entre actores diversos es establecer criterios de inclusión y respeto a la diversidad. Ensamble Artesano lo logra al proponer lineamientos que incluyan la perspectiva de género y la visión intercultural en los espacios de diálogo, intercambio y aprendizaje colaborativo.

- **La forma de aprendizaje es tan importante como el contenido del mismo.**

Dada la importancia que otorga Ensamble Artesano al aprendizaje en las acciones dirigidas a fortalecer las capacidades de

colaboración, la plataforma se ha preocupado por estructurar espacios de aprendizaje que, efectivamente, sean colaborativos y cuyas dinámicas de conversación incluyan diferentes perspectivas y procesos de intercambio de saberes que faciliten la cocreación (relaciones horizontales, respetuosas y sin jerarquías; la participación en términos de equidad, escucha activa y comunicación asertiva). En ese sentido, la forma como se organiza el aprendizaje es tan importante para generar capacidades de colaboración como los temas o contenidos que se abordan en los diversos espacios de aprendizaje.

- **El uso de herramientas para la gestión compartida ha sido central para la democratización y transparencia de la información.**

El uso de herramientas de planeación, gestión, evaluación y monitoreo (el manifiesto de la red, la teoría de cambio, los indicadores) desarrolladas de manera colaborativa ha sido esencial para facilitar la colaboración en cada momento y para cada uno de los componentes de la plataforma. A su vez, este esfuerzo colaborativo en el desarrollo de las herramientas ha sido un factor clave en los procesos de fortalecimiento y desarrollo de capacidades. El uso de tableros (alcance, seguimiento de las ventas y fortalecimiento) con información actualizada y abierta a todas las partes que conforman la plataforma ha sido importante no solo para hacer eficiente la gestión, sino para transparentar la información y aumentar la confianza entre los diversos actores.

- **La voz de los y las artesanas es central en la agenda de fortalecimiento, y su fortalecimiento es fundamental para la sostenibilidad y el impacto de la red.**

En la segunda fase del trabajo de Ensamble Artesano se profundiza la integración de los y las artesanas en los espacios de diálogo, intercambio y cocreación de la plataforma. En

ella se enfatiza no solo el trabajo dirigido hacia este sector, sino también aquel que se realiza con los y las artesanas. El objetivo es fortalecer los liderazgos compartidos e incrementar los intercambios de prácticas y su participación en los espacios de decisión de la red. En ese sentido, no solo se profundizan la inclusión, el poder compartido y la ampliación de los espacios para escuchar las voces de los y las artesanas; también se sientan las bases para que los grupos artesanales se apropien del proyecto de Ensamble Artesano y aumente el impacto y la sostenibilidad de la plataforma.



Ensamble Artesano, 2023, Zerete

6. Referencias

- Alquicira Zariñán, Gerardo (2021). “Ensamble Artesano: rescate y preservación del patrimonio artesanal”. *La Vaca Independiente*. <https://lavacaindependiente.com/ensamble-artesano-rescate-y-preservacion-del-patrimonio-artesanal-mexicano/>
- Ensamble Artesano. (2022). *Laboratorio de diseño*.
- Ensamble Artesano. (2023). *Reporte de impacto 2021-2022*.
- Ensamble Artesano. (2023a). *Interculturalidad. Ensamble Lab. Criterios de colaboración*.
- Fundación Haciendas del Mundo Maya (FHMM). (2021). *Semillero de Empresas Rurales: Taller Maya y Traspatio Maya*.
- FHMM. (2022). *Guía para conformar redes*.
- FHMM. (2022). *Manual de conformación y acompañamiento de redes*.
- FHMM. (2023). *Plataformas de Colaboración. Escalabilidad y Replicabilidad*.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2023). *Encuentro regional entre pares 2022. Reporte final y recomendaciones*. PNUD. (2023a). *Informe final del proceso de acompañamiento a la red de Ensamble Artesano. Período 2020-2023*.