



MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO  
ARTESANÍAS DE COLOMBIA S.A.

CONVENIO ARTESANÍAS DE COLOMBIA – DEPARTAMENTO DE BOYACÁ  
INSTITUTO DE CULTURA DE BOYACÁ

ASESORÍA EN ORGANIZACIÓN GREMIAL COMUNIDADES DE BOYACÁ  
INFORME

**Elaborado por:**

**STELLA MESA C.**

Marzo 2000

## **INDICE**

1. **INTRODUCCION**
2. **ANTECEDENTES**
3. **OBJETIVO GENERAL PLANTEADO**
4. **OBJETIVOS ESPECIFICOS PLANTEADOS**
5. **OBJETIVO GENERAL ALCANZADO**
6. **OBJETIVOS ESPECIFICOS ALCANZADOS**
7. **METODOLOGIA**
8. **CONTENIDOS**
  - 8.1 **DIAGNOSTICO**
  - 8.2 **ADECUACION**
  - 8.3 **PLANIFICACION**
  - 8.4 **ESTRUCTURA DEL CONTENIDO**
  - 8.5 **PLAN DE ACCION**
  - 8.6 **EVALUACION Y SEGUIMIENTO**
9. **ACTIVIDADES**
  - 9.1 **ASOCIACION DE ARTESANOS DE BELEN**
    - 9.1.1 **Descripción de los principales logros**
  - 9.2 **ASOCIACION DE ARTESANOS DE LA CAPILLA**
    - 9.2.1 **Observaciones**
  - 9.3 **CREATIVIDAD ARTISTICA COOPERATIVA DE GUACAMAYAS**
    - 9.3.1 **Descripción de los principales logros**
10. **CONCLUSIONES Y PROYECCIONES**
11. **ANEXOS**

## INTRODUCCION

El programa de asesoría a desarrollarse con los grupos artesanales de La Capilla, Belén y Guacamayas busca estimular el sentido asociativo del hombre y su dinámica de participación, colaboración, solidaridad, justicia, democracia y esfuerzo propio; procurando la mayor armonía en las relaciones de toda índole surgidas del desarrollo de las actividades que tiene como vínculo común el ser **ARTESANOS** y estar organizados, brindándoles entrenamiento en la administración y manejo de su organización.

Este programa contiene los lineamientos para la aplicación de una metodología participativa que permite examinar el grado de comprensión que el grupo tiene de sus reales condiciones socioeconómicas y sus conflictos. Conocer el grado de correspondencia entre los objetivos económicos y sociales de las organizaciones con las necesidades y expectativas de los artesanos.

Logrado el reconocimiento de la situación actual de los grupos indicaremos, formaremos y propiciaremos en los artesanos actitudes que los constituyan en sujetos activos en las organizaciones, que generen una dinámica de participación real, activa y creativa; cumpliendo objetivos de mejoramiento individual y colectivo, creando condiciones adecuadas y positivas de desarrollo general.

Mediante actuaciones especiales de trabajo grupal y seminarios-taller, se realizarán las etapas de: Diagnóstico, adecuación, planificación y evaluación con el fin de lograr que los grupos mejoren sus relaciones interpersonales, que la organización responda a las expectativas de los artesanos y se coloquen en posibilidades de asumir programas de desarrollo. Cumplir con los fines sociales de estas formas asociativas (cooperativas y asociaciones), trazando políticas y orientaciones que permitan crear espacios para una verdadera participación comunitaria, fundada en la educación y adecuadas relaciones humanas que tiendan a desarrollar el espíritu solidario así como proporcionar los elementos que conduzcan a los artesanos a desempeñarse correctamente en los diferentes estamentos de la organización, con conocimientos suficientes para administrar los recursos económicos y humanos, en el rumbo del desarrollo socioeconómico, fortalecimiento y posicionamiento de las organizaciones.

Se establecerán actividades que conduzcan a replanear y reestructurar situaciones incorrectas en las áreas: Administrativa, operativa, social, económica y cultural; implementando en un Plan de Acción actividades correctivas, trazando un cronograma de seguimiento y evaluación con el fin de obtener resultados valederos y medibles para cada uno de los grupos mencionados y así lograr una racionalización de recursos que hagan más eficaces los esfuerzos institucionales.

## **ANTECEDENTES**

El bajo nivel cultural de unos artesanos y el analfabetismo en otros, ha generado un alto grado de dependencia ante las instituciones que los apoya en su actividad, actitud que se ha observado desde el inicio de su trabajo comunitario organizado a través de cooperativas y asociaciones.

La presencia de un profesional les brinda seguridad, ánimo y confianza para continuar con sus labores. Debemos entender que esta dependencia no se presenta a propósito por parte de los artesanos, sino que ha sido una actitud normal del resultado de las tareas desarrolladas a través de pequeñas empresas, actividades desconocidas y complicadas de asimilar rápidamente por su poca experiencia, conocimiento y cultura sobre el manejo administrativo, operativo y contable de estas organizaciones.

Sumado a esta situación el hecho de que estas organizaciones se encuentran ubicadas en sitios bastante retirados de la capital y sitios aledaños y a la ausencia de profesionales en las sedes de los grupos, se ha dificultado la orientación y asesoría "oportuna" que les brinden la aplicación de acertadas políticas administrativas; generando desorden e incumplimiento en el desarrollo de sus actividades y conflictos interpersonales que han menoscabado el mejoramiento socioeconómico de estas comunidades.

## **OBJETIVO GENERAL PLANTEADO**

Desarrollar actividades dirigidas al fortalecimiento de los grupos artesanales de La Capilla, Belén y Guacamayas; tendientes a consolidar las organizaciones o a rediseñar o ajustarlas a otras formas asociativas, diseñándose planes de acción para cada organización, desarrollándose a través de seminarios-talleres de planificación participativa.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS PLANTEADOS**

1. Conocer los problemas que afrontan actualmente los grupos artesanales de La Capilla, Belén y Guacamayas.
2. Asesorar a las comunidades artesanales de Belén y La Capilla en los procesos de disolución como cooperativa y de conformación en otra forma asociativa.
3. Colaborar con los trámites legales.
4. Trabajar el área de desarrollo humano integral en cuanto a relaciones interpersonales, trabajo en equipo, armonía en el ambiente laboral, con el fin de mejorar la convivencia de los miembros de los grupos artesanales.
5. Desarrollar el módulo "Abriendo camino al liderazgo artesanal"
6. Formular criterios para hacer seguimiento a las acciones de capacitación que permitan detectar los cambios realizados.

## **OBJETIVO GENERAL ALCANZADO**

Con los grupos artesanales de Belén y Guacamayas: "Asociación de Artesanos de Tuate Bajo" y "Creatividad Artística Cooperativa" respectivamente, se logró el objetivo general, se elaboró en coordinación con la comunidad el plan de acción para cada organización, indicando las tareas tendientes a corregir las áreas críticas identificadas en el diagnóstico. Plan de acción que en Belén se ha cumplido en un 70% y en Guacamayas en un 80%.

Con la comunidad de La Capilla no fue posible desarrollar el programa de fortalecimiento por la inasistencia de los artesanos a pesar de adelantar las actividades

de convocatoria con el apoyo de la alcaldía, personería municipal y presidenta de la asociación.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS ALCANZADOS**

1. Se logró. Se elaboró el diagnóstico de la Asociación de Artesanos de Tuate Bajo, de Creatividad Artística Cooperativa y de la Asociación de Artesanos de La Capilla (Anexos 1. 13 y 15).
2. Ser logro con la comunidad de Belén. Se anexa acta de constitución y estatutos (Anexo 2).
3. Se logró. Se adjunta certificado de asistencia y representación legal de la Asociación de Artesanos de Tuate Bajo (Anexo 23).
4. Se logró. Desarrollando los temas en referencia, los grupos analizaron y reflexionaron sobre sus actuaciones frente a sus compañeros, obteniéndose una disposición de recapitación sobre las consecuencias que producen los conflictos por malas relaciones personales al interior de las organizaciones. Los artesanos asistentes a la capacitación mostraron voluntad para corregir las relaciones interpersonales con el ánimo de mejorar el ambiente laboral de la organización.
5. Se logró. Se realizó un análisis de problemas identificados con la aplicación en plenaria de diferentes talleres (Ver Anexos), se obtuvo el análisis de la matriz DOFA, despertando aspiraciones y proyectos a desarrollar con las organizaciones, partiendo de un programa de mejoramiento.
6. Se logró. Se diseñó un plan de acción para cada una de las organizaciones (Ver Anexos 9 y 20), donde se plasmaron actividades dirigidas a corregir las áreas críticas, plan que las organizaciones hasta el momento lo han venido cumpliendo. Esta actividad estuvo precedida de actuaciones de seguimiento y asesoría orientados a facilitar el cumplimiento del plan de acción hasta la fecha de terminación del contrato.

## **METODOLOGIA**

La metodología que se sigue en el programa de fortalecimiento interno de los grupos artesanales de Belén y Guacamayas en sus etapas de diagnóstico, adecuación, planificación y evaluación es la de planificación participativa.

Con base en el diagnóstico se implementa y analiza informaciones con el grupo, se toma decisiones y se establece metas y estrategias de acción para alcanzar objetivos.

Esta metodología se caracteriza por la inserción del conocimiento y la experiencia personal en las decisiones colectivas, mediante un proceso de trabajo individual, trabajo en grupos pequeños y decisión final de plenaria. Implica un proceso de formación continua para manejar y asimilar técnicas de decisión colectiva, formas de integración y avenencia en los grupos, de modo tal que la participación se de realmente en el origen, en el proceso y en los resultados de toda decisión:

Participación en las informaciones

Participación en el análisis y la reflexión

Participación en el planteamiento de alternativas (Ver Anexos 8 y 16)

Participación en la decisión final (Ver Anexos 9 y 20)

La metodología se refuerza durante el desarrollo de los seminarios-talleres, con evaluaciones periódicas de los grupos de trabajo y sugerencias de mejoramiento en:

Participación activa de los artesanos

Grado de franqueza

Crítica constante y constructiva al interior del grupo

## **CONTENIDO**

Con el fin de dar cumplimiento al objeto del Contrato y a las cláusulas Primera y Quinta del mismo, se ha preparado el siguiente programa de asesoría y capacitación dirigido a las comunidades artesanales de los Municipios de La Capilla, Belén y Guacamayas.

### **1. DIAGNOSTICO**

- 1.1 Contactos iniciales
- 1.2 Visita de reconocimiento
- 1.3 Examen a profundidad
- 1.4 Análisis conjunto del diagnóstico preliminar
- 1.5 Diagnóstico definitivo

### **2. ADECUACION**

- 2.1 Elaboración conjunta del programa de adecuación
- 2.2 Ejecución del programa de adecuación
- 2.3 Seguimiento
- 2.4 Control de resultados

### **3. PLANIFICACION**

- 3.1 Preparación de Seminarios-Taller (asistentes, contenidos, programa, fecha, local, instructivos, formatos, materiales, etc.)
- 3.2 Ejecución de Seminarios -Taller
- 3.3 Control de resultados

### **1. DIAGNOSTICO:**

Se elaboró un Taller denominado DIAGNOSTICO, con el fin de registrar la información relacionada con la situación socio-económica actual de la organización y sus proyectos, características internas de la empresa a nivel de las áreas de gestión y la estructura de los servicios y el ambiente laboral.

### **2. FASE DE ADECUACION:**

Como resultado de la primera fase de Diagnóstico, se pueden establecer con claridad aspectos fundamentales en relación con la situación que vive la organización:

- Ubicación en el complejo económico rural.
- Características, posibilidades y dificultades que ofrece su entorno.



- Su realidad como empresa especialmente en cuanto a debilidades y carencias, así como posibilidades y potencialidades.
- Papel de los socios, sus vivencias y aspiraciones con la organización.

### **3. PLANIFICACION:**

Los seminarios constituyen el punto central de todo el proceso, la empresa asociativa con base en el diagnóstico, en los resultados del plan de adecuación, complementa y analiza informaciones, toma decisiones y establece metas para alcanzar los objetivos.

Los Seminarios-Talleres se realizaron en horarios coordinados con la comunidad.

La metodología de los seminarios se caracteriza por la incursión de conocimientos y la experiencia personal en las decisiones colectivas, mediante un proceso de trabajo individual, en grupo y decisión final de plenaria. Con una estructura que va de lo simple a lo complejo, dependiendo del grado de cultura y escolaridad de los participantes.

Con base a lo anterior y mediante actuaciones especiales de trabajo grupal, se realiza el programa de asesoría y capacitación para que la organización se coloque en posibilidades de asumir programas de desarrollo humano integral.

#### **Participantes:**

En el desarrollo del programa participan los directivos de la empresa, los organismos de vigilancia y control, la gerencia y los socios.

#### **Estructura del contenido:**

Depende de las características de cada empresa asociativa y los resultados del diagnóstico, sin embargo pueden concretarse los siguientes:

1. Reconocimiento del complejo económico rural, tal como se presenta en la zona de influencia de la organización y la posición actual de ésta.
2. Posibilidades reales: Cooperativización de factores, actividades y servicios, integración y capitalización, ambiente laboral y nivel de integración del grupo.
3. Adecuación de estructura jurídica organizativa (Estatutos), a necesidades y propósitos reales de los asociados.

4. Redefinición de objetivos y actividades de la empresa partiendo de su vínculo común que es el de *SER ARTESANOS*.

5. Programa de capacitación sobre:

#### 5.1 Desarrollo Humano Integral

- Desarrollo integral
- Importancia de la relaciones humanas
- Personalidad y relaciones humanas
- Cualidades personales
- Capacidad y conocimiento
- Relación entre jefes y empleados
- Cómo entender a los demás y adaptarse a ellos
- Relaciones humanas en las organizaciones

#### 5.2 Abriendo camino al liderazgo artesanal

- El cambio
- Liderazgo un rol de cambio
- Cambio y liderazgo en el taller artesanal
- Estrategias para el mejoramiento de la gestión artesanal

### **Resultado:**

El resultado esperado es la obtención para la empresa asociativa de un PLAN DE ACCION que incluya metas a corto plazo para cada una de las áreas críticas que en el proceso determinen los participantes, indicando las actividades a desarrollar, responsables, tiempo de ejecución y estrategia.

### **Evaluación y seguimiento:**

Se realiza tanto a nivel interno (Sistema de control de la empresa), como a nivel externo (Asesor del Instituto de Cultura de Boyacá, hasta donde el período del contrato lo permita), se sugiere que este control lo continúe realizando un profesional del Instituto.

Este control se efectúa mediante visitas periódicas de seguimiento en las que se mide el grado de cumplimiento de las actividades propuestas en el plan de acción y se asista a las directivas de la empresa para ajustar y revisar el plan de acción.

## **ACTIVIDADES**

### **MUNICIPIO DE BELEN**

Fecha: 1, 2, 3, 4, 5, 27 de Febrero y 15 de Marzo del 2.000

- Capacitación	50 horas
- Preparación de documentos para constitución Asamblea	3 horas
- Legalización ante entidades (Actividad de acompañamiento)	2 horas
- Preparación material para seminarios	5 horas
- Preparación informe	2 hora
<b>TOTAL HORAS SERVICIOS PROFESIONALES</b>	<b>62</b>

#### **1. DIAGNOSTICO**

Se encontró una comunidad receptiva pero totalmente desvinculada con la organización que habían conformado: Cooperativa de Artesanos de Tuate Bajo, organización que se encuentra disuelta de hecho.

La aplicación del Anexo 1: DIAGNOSTICO nos arrojó la siguiente información:

- 1.1 Al desintegrarse la Cooperativa, los asociados de ésta perdieron total participación en el complejo económico rural, o sea, ninguna presencia e influencia en el mercado local, en donde los intermediarios imponen precios y acumulan valores agregados. Los artesanos no tienen ningún poder de decisión sobre la fijación de precios y comercialización de sus productos.
- 1.2 La comunidad, a pesar de su desagradable experiencia con la Cooperativa, presenta gran receptividad para organizarse nuevamente con posibilidades reales de lograr una adecuada administración y éxito en el desarrollo de su actividad como artesanos, puesto que la vereda posee vías de acceso a mercados locales y regionales, como son a Belén, Tutazá, Bogotá-Cúcuta y Tunja. Se presenta la cooperativización de maquinarias de trabajo característica que refleja el sentido de cooperación en las labores, factor fundamental en este tipo de organizaciones.

Se observó interés por proyectar a través de una nueva organización actividades complementarias a las del manipuleo del barro, que les permita incrementar los ingresos familiares, como trabajos en telar, en confecciones, etc.

El comportamiento del grupo refleja su inmadurez y debilidad por su poca experiencia de trabajo en equipo pero a su vez demostró interés ante la propuesta de cambio, al organizarse en una nueva agremiación trabajando todos para todos y con reglas claras en su administración.

## **2. FASE DE ADECUACION**

Como resultado del diagnóstico, la comunidad decidió conformar la “Asociación de Artesanos de Tuate Bajo”, adecuando los estatutos a las necesidades, propósitos y capacidades de los artesanos.

Se realizó la Asamblea General con el lleno de los requisitos de ley. Se anexa la siguiente documentación:

- Acta de constitución
- Estatutos de la asociación
- Listado de socios fundadores

(Ver Anexo 2, Documentos de Constitución).

## **3. PLANIFICACION**

Con el fin de lograr el sentido de pertenencia de los socios con la asociación, de mejorar sus relaciones interpersonales y conducirlos paulatinamente a una mejor administración de su empresa, se desarrollaron los Seminarios-Taller presentándose los temas indicados en la parte de contenidos y realizándose a través de trabajos en plenaria, dado que su bajo nivel cultural no permitió realizarlos en trabajos individuales y grupales.

Para el Primer Seminario de Desarrollo Humano Integral, se aplicó el Taller: Características de la Personalidad (Ver Anexo 3), mediante el cual el grupo analizó y reflexionó sobre sus actuaciones frente a sus compañeros y vecinos, obteniéndose una disposición de recapacitación sobre las consecuencias que producen los conflictos por malas relaciones personales al interior de las organizaciones. Se puede decir que los socios asistentes mostraron voluntad para corregir las relaciones con ánimo de mejorar el ambiente laboral de la organización.

En el desarrollo del Seminario: Abriendo Camino al Liderazgo Artesanal, se aplicaron cinco talleres (Ver Anexos 4, 5, 6 y 7), teniendo en cuenta la experiencia vivida con la Cooperativa, se analizaron estos talleres, despertando las aspiraciones y proyectos a efectuar con la asociación, partiendo de un programa de mejoramiento de algunas actividades que se detectaron mediante la aplicación del Anexo 8, (Ver Anexo con sus indicaciones).

La aplicación de estos talleres arrojó la siguiente información; teniendo en cuenta la matriz DOFA.

### **1. Debilidades**

1. Desmotivación a participar en las actividades de producción y comercialización con la organización
2. Falta de compromiso y pertenencia con la organización

3. Incumplimiento de los estatutos y funciones de los órganos de administración y control

## **2. Oportunidades**

1. El apoyo continuo que les ha brindado el Instituto de Cultura y Turismo de Boyacá y Artesanías de Colombia
2. Continuar con jornadas de capacitación tanto en el área administrativa como de mejoramiento e innovación en el terminado de los productos que elaboran
3. Reorganización de la empresa, adecuando los estatutos a los requerimientos de ley sobre asociaciones
4. Participar en las Ferias Artesanales representando y buscando nuevos puntos de venta para la Asociación y todos los socios vendiendo a través de ésta y no individualmente como se estaba realizando

## **3. Fortalezas**

1. El grupo con que se inicia la asociación presenta gran interés, disposición y buena voluntad de salir adelante con la Asociación
2. Existe un gran valor humano, buenas costumbres y ánimo de trabajo en los socios integrantes de la Asociación, factores fundamentales para el mejoramiento y proyección de las actividades que desarrollará la organización
3. Las experiencias que les dejó su primer intento de trabajo en grupo con la Cooperativa y los contactos realizados en las ferias a nivel de instituciones y posibles mercados para los productos

## **4. Amenazas:**

1. La presencia de una nueva frustración frente a la visión que tienen de su asociación
2. El incumplimiento de las actividades o tareas indicadas en el plan de acción ya que esto conllevaría a no corregir las áreas críticas detectadas en el diagnóstico

Como punto final y concluyendo con la asesoría realizada, se recopiló la información obtenida en el diagnóstico, en la fase de adecuación y planeación para obtener el PLAN DE ACCION, como tarea a ejecutar por los socios y junta directiva como inicio a una nueva etapa de cambio en donde se canalicen los esfuerzos de los socios y la junta directiva para lograr los objetivos de la Asociación. (Ver Anexo N° 9, Plan de Acción).

Se hizo entrega en plenaria de una copia del Plan de Acción, comprometiéndose los socios y directivos a iniciar las tareas indicadas y se señaló la fecha del 27 de febrero para continuar con las charlas sobre el temario contemplado y revisión del plan.

**Fecha:** Domingo 27 de Febrero del 2.000

**Sitio:** Vereda Tuate Bajo – Municipio de Belén

**Actividad:** Continuar con el desarrollo del temario de los seminarios y seguimiento al Plan de Acción

El grupo estaba bastante inquieto y preocupado por las acciones de terceras personas que en el pasado pertenecieron a la Cooperativa (que se encuentra liquidada de hecho), generando controversia sobre la participación y utilización de las instalaciones donde venía trabajando algunos asociados de la Cooperativa, sin embargo los participantes al curso comprendieron que la asociación es un organismo diferente a la cooperativa a pesar de que se integre con personas que pertenecieron a ésta. Y que el proceso de cancelación de personería jurídica de la cooperativa es una acción que le corresponde a los directivos de ese entonces.

Una vez aclaradas estas dudas, se continuó con el desarrollo del seminario.

Se enfatizó sobre los valores humanos como aplicaciones concretas a su propia vida, formulando compromisos que significaran propósitos y esfuerzos para desarrollar los valores humanos que le propiciarán su realización como persona.

Se trataron los valores relacionados directamente con el hombre como individuo, tales como:

- ✓ La responsabilidad
- ✓ La creatividad
- ✓ La criticidad
- ✓ La libertad
- ✓ La autenticidad

En cuanto al cumplimiento del Plan de Acción: (Ver Anexo N° 9).

1. En cumplimiento al punto 5, los socios están elaborando vasijas para llevarlas a las fiestas de Tutazá, el 5 de Marzo del presente.
2. En cuanto al punto 6, las socias organizaron una reunión para el 29 de Febrero con la presencia de miembros del consejo de administración, tesorero, gerente y asociados que tienen deudas con la cooperativa con el fin de presentar informe y rendir cuentas finales y una vez se conozca el valor del saldo a favor, convocar a asamblea para que ésta decida sobre la devolución de estos dineros.

Fecha: 15 de Marzo  
Sitio: Vereda Tuate Bajo Municipio de Belén  
Actividad: Seguimiento al Plan de Acción

1. De la asistencia a las fiestas de Tutazá se tuvieron ventas por valor de \$ 247.000, con la participación de 4 socias sin obtener utilidades para la asociación, pues apenas se cubrieron los gastos de alimentación y transporte de las asociadas.
2. Se hizo entrega a la presidenta y vicepresidente de copia del certificado de existencia y representación legal de la asociación, expedida por la Cámara de Comercio de Duitama. Se espera que con este documento se inicie la actividad de elaborar las tarjetas de presentación de la organización, actividad número 2 del plan de acción. Se adjunta original del certificado. (Anexo 23).
3. Se hizo entrega del reglamento sobre el régimen de trabajo y utilización de las instalaciones del taller artesanal. Se sugirió que una vez se reúna la junta directiva se inicie la elaboración del reglamento interno de ésta; actividad número 3 del plan de acción. (Anexo 24).
4. Como resultado de la reunión del 29 de febrero se recogió \$ 105.000, que con un saldo de \$ 30.000 que existe en la caja de Belén a nombre de la cooperativa, se elaborarán las puertas y ventanas del cuarto que se está techando en las instalaciones, con el fin de utilizarlo para guardar las vasijas que elaboren los socios.
5. En cuanto a la actividad número 7 del plan de acción: arreglo del horno; éste no presta ningún servicio por su mal estado pues en días pasados se cayeron las tejas que lo cubrían, además que no alcanza la temperatura ideal al quemar las vasijas, generando problemas a los artesanos en la calidad del producto ya que no logran obtener la resistencia deseada. Se sugiere construir un nuevo horno que cumpla con los requerimientos de la labor.

Se anexa listado de socios participantes en los seminarios de capacitación y acta de terminación de trabajos realizados. (Anexos 10 y 11).

➤ **DESCRIPCION DE LOS PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS CON LA ASOCIACION DE ARTESANOS DE TUATE BAJO (BELEN)**

1. La integración del grupo de trabajo a través de una nueva organización, La Asociación de Artesanos de Tuate Bajo Municipio de Belén.
2. Iniciar la presencia e influencia como asociación en el mercado local y regional.

3. Mejoramiento del ambiente laboral y de las relaciones interpersonales, al realizarse una selección de artesanos realmente comprometidos en participar en la asociación como una forma de organización que les permitirá mejorar su bienestar social y económico y por tanto el desarrollo de su actividad como artesanos.
4. Despertar el sentido de pertenencia con la asociación, el compromiso y la motivación al realizar el proceso de comercialización con la organización.
5. De las nueve actividades indicadas en el plan de acción, la comunidad ha desarrollado seis, reflejando un cumplimiento del 70%, índice que consideramos aceptable en 45 días de labor de la nueva junta directiva.

➤ **LIMITACIONES**

1. La ausencia de equipos de apoyo al desarrollo de los seminarios (Televisor, VHS y retroproyector).
2. El mal estado y poco servicio que presta el horno a la comunidad por no tener la capacidad para quemar las vasijas, pues la temperatura que alcanza solo sirve para quemar miniaturas y vasijas pequeñas.



## MUNICIPIO DE LA CAPILLA

Fecha: 6 y 7 de Febrero del 2.000

- Preparación material para seminarios	6 horas
- Trabajo con comunidad	4 horas
- Preparación informe	1 hora
- Desplazamiento	10 horas
<b>TOTAL HORAS SERVICIOS PROFESIONALES</b>	<b>21</b>

### 1. DIAGNOSTICO

Se encontró una organización liquidada de hecho. A la convocatoria para la semana de capacitación asistieron 8 personas, de las cuales solo 4 eran socios. (Anexo 12: Listado de asistentes).

La aplicación del Taller: Diagnóstico (Ver Anexo N° 13), nos dió la siguiente información:

1. Los socios se encuentran dispersos, cada uno comercializa sus productos por fuera de la asociación.
2. Manifestaron su desencanto con la experiencia tenida con la cooperativa, organización que no respondió a las expectativas de los asociados por:
  - Desorganización administrativa y operativa
  - Incumplimiento de funciones de los empleados, órganos de administración y control, y asociados
  - Los empleados y la administración nunca entregaron informes sobre las actividades realizadas y dineros recibidos. Dineros que se encuentran en poder de la tesorera y presidenta de la Junta Directiva de la Asociación y otra parte se encuentra consignada en una cuenta de la Cooperativa en la Caja Popular Cooperativa, dinero que no se ha podido retirar por falta de la firma de la gerente y por tanto los aportes no se han devuelto
  - Nunca se tuvo un mercadeo a través de la Cooperativa, por esto los pocos puntos de venta que se concretaron se perdieron por no cumplir con los volúmenes de producción
  - La inhabilidad permanente de los asociados
  - Nunca obtuvieron beneficios de la Cooperativa
3. La comunidad con el ánimo de continuar organizados y que la situación descrita en el punto anterior cambiara, decidieron transformarse en Asociación, correspondiéndoles el N° 1672 de registro en la Cámara de Comercio de Guatemala.

Sin embargo, la situación de desorganización y desconocimiento total del manejo administrativo y operativo de las organizaciones, continuó. Motivo por el cual la comunidad asistente manifestó no querer continuar con la Asociación, factor que sumado a la poca o casi nula asistencia de los socios al programa de capacitación, nos refleja la desmotivación y desvinculación de la comunidad a estos procesos de organización.

4. Se programó una reunión para el día 18 de febrero en la Vereda Palma Bajo (sitio donde se encuentra el mayor número de socios), con la presencia de los miembros de la junta directiva y socios de la organización, con el fin de presentar informe sobre los dineros que se encuentran en poder de varios empleados de la Cooperativa liquidada y decidir sobre su devolución a los asociados.
5. Las pocas veces que los socios tuvieron en cuenta a la Asociación fueron en las invitaciones que el Instituto les cruzó para asistir a varias ferias artesanales, pero sin ninguna organización. La Asociación recibía los productos de algunos socios para ser vendidos particularmente, o sea que la organización como tal no realizaba el proceso de comercialización.

#### **OBSERVACIONES:**

1. La comunidad no presenta ninguna voluntad de organizarse, prefieren seguir trabajando individualmente. Sin embargo, existe gran interés en que las instituciones los capaciten en el mejoramiento de los productos elaborados con materiales como: El barro, la madera y el fique; con el fin de mejorar la calidad de los artículos.
2. Si la comunidad, no sume su responsabilidad en los procesos de capacitación, no se convierten en actores y directores de su capacitación, continuaremos observando su PASIVIDAD Y SU DEPENDENCIA, factores que impiden desarrollar un proceso educativo que se proponga actuar tanto sobre la conciencia del grupo como sobre sus formas de interactuar con la realidad.
3. Es conveniente que el Instituto informe a la comunidad sobre el manejo del horno que se les había asignado a la comunidad a través de la Cooperativa y que en este momento no presta servicio a la organización sino en forma particular quien lo necesite.

Se anexa certificado firmado por la presidenta de la Asociación de Artesanos de La Capilla, manifestando la dificultad de reunir a los artesanos a los seminarios-talleres de fortalecimiento interno a las organizaciones (Anexo N° 14).

## MUNICIPIO DE GUACAMAYAS

Fecha: 14, 15, 16, 17, 18, 19 de Febrero  
11, 12, 13 de Marzo

### Actividades:

- Capacitación	72 horas
- Preparación material para seminarios	6 horas
- Preparación informe	2 hora
<b>TOTAL HORAS SERVICIOS PROFESIONALES</b>	<b>80</b>

### 1. DIAGNOSTICO

El desarrollo del Taller Diagnóstico (Ver Anexo N° 15), nos reflejó una organización inactiva por la carencia de capital de trabajo, condición que no ha permitido en los últimos cinco meses efectuar actividades de compra y venta de mercancías a los asociados y clientes de la cooperativa. Esta situación ha influido en la actitud desinteresada de la mayoría de los asociados con las actividades de la organización.

La correspondencia entre los objetivos económicos y sociales de la empresa cooperativa con las necesidades de los asociados es nula, dado a que la actividad principal de la cooperativa es la comercialización de las artesanías y al no estar funcionando esta sección, los asociados se han retirado y han llevado sus artículos a los intermediarios que se los compran en efectivo y contraentrega; situación que sumada al bajo nivel: cultural, de solidaridad, participación, de servicio colectivo e integración, nos da como resultado una base social débil, incrédula e inmadura sobre los compromisos y esfuerzos que exige el trabajo a través de la comunidad organizada.

Los organismos de administración y control no están cumpliendo con sus funciones, la secretaria no lleva archivos y la organización no presenta cuentas al DANSOCIAL desde 1996.

Existen cuentas por cobrar a asociados por deudas contraídas con la sección de la tienda comunitaria, de hace tres años. A pesar de que no se tiene capital de trabajo, la cooperativa ha permitido las ventas a crédito que en este momento alcanza una mora de 4 meses.

Dada la inactividad de la cooperativa, ésta perdió la participación en el complejo económico rural, la influencia en el mercado local lo tienen los intermediarios, quienes están imponiendo los precios y acumulando los valores agregados.

Los factores que han conducido a tal situación a la organización además de los expuestos, ha sido la ausencia de políticas administrativas claras y depositar el manejo administrativo en una sola persona.

Analizada y validada la situación expuesta con las asociadas de la cooperativa, se dispuso un trabajo de asesoría dirigido a la base social con el fin de fortalecer los vínculos con la organización y rescatarla para que opere y funcione, cumpliendo con los objetivos establecidos en los estatutos.

## **2. FASE DE ADECUACION:**

Como resultado del diagnóstico validado con la comunidad, se trabajó el cuadro de mejoramiento: Análisis de problemas (Ver Anexo N° 16); documento base para posteriormente realizar el Plan e Acción.

Las asociadas identificaron los problemas y se comprometieron a efectuar las actividades contempladas en las alternativas con el fin de iniciar un plan de mejoramiento de la organización.

## **3. PLANIFICACION:**

Con el ánimo de lograr el sentido de pertenencia de los asociados con la cooperativa, de mejorar sus relaciones interpersonales y conducirlos paulatinamente a una mejor administración de su empresa, se desarrollaron los seminarios taller, presentándose los temas indicados en la parte de contenidos y realizándose a través de trabajos en plenaria.

Fue necesario dividir el grupo en dos: las asociadas que viven en el centro y veredas cercanas se reunieron en la sede de la cooperativa y las asociadas que viven en la vereda de Chiveche, a dos horas de camino, se reunieron en la escuela de la vereda.

Con estos dos grupos se aplicaron los talleres de:

- Beneficios que ofrece la organización (Anexo 17)
- Visión (Anexo 18)
- Misión (Anexo 19)

En el punto de planificación del cambio, se enfatizó en los temas de: finanzas, clientes, proveedores, entidades de apoyo y el control.

En el tema de liderazgo se manejó los instructivos sobre talento, habilidades y experiencia.

La aplicación de estos talleres y ayudas, arrojó la siguiente información teniendo en cuenta la matriz DOFA:

### **1. Debilidades:**

Deslealtad de los socios con la cooperativa: en sus comentarios y su actitud de relaciones comerciales con intermediarios.

Incumplimiento de los deberes y funciones de las asociadas, de los organismos de administración y control y, de los empleados.

Su inexperiencia en la elaboración de los registros contables.

Su comportamiento permisivo ante el incumplimiento y violación permanente de los estatutos por parte de algunos socios.

### **2. Oportunidades:**

El apoyo del Instituto de Cultura de Boyacá, con la capacitación brindada.

El apoyo de Artesanías de Colombia con la asesoría sobre nuevas técnicas para el mejoramiento del producto.

La reestructuración de la cooperativa adecuando su estructura administrativa para facilitar la organización y despegue de la empresa.

- El tener un mercado identificado para la comercialización de las artesanías y que está pendiente de que la empresa cumpla con los pedidos.
- Continuar participando en las ferias artesanales ya que el Instituto de Cultura y Artesanías de Colombia siempre los han tenido en cuenta.

### **3. Fortalezas:**

- Se cuenta con un grupo de alrededor de 17 personas, interesadas en reactivar la cooperativa, con el ánimo, interés y compromiso de cumplir con las normas estatutarias.

Las asociadas trabajan excelentemente el producto y han recibido la capacitación sobre las nuevas técnicas de tinte, lo que permite tener un elemento humano capacitado para trabajar con control de calidad.

Los mercados identificados durante la vida jurídica de la cooperativa están vigentes y se pueden rescatar nuevamente con la reactividad de la actividad de producción y comercialización con la cooperativa.

La identificación de jóvenes estudiantes como asociados potenciales de la cooperativa, personas que asistieron a la capacitación y ofrecieron su apoyo para realizar algunas actividades con la organización.

#### **4. Amenazas:**

- El incumplimiento de las tareas indicadas en el plan de acción pues esto conllevaría a no corregir las áreas críticas identificadas en el diagnóstico.  
Las deficiencia en los canales de comunicación de la cooperativa con las asociadas y entidades que han generado mal ambiente para la organización.
- La imposición de sanciones por parte de la superintendencia de Economía Social, por el reiterado incumplimiento a la Ley 79 y reglamentarios.

Recopilando la información obtenida en la etapa de diagnóstico, adecuación y planeación se elaboró el Plan de Acción, como tarea a ejecutar por los asociados y los órganos de administración y control con el fin de superar los obstáculos y las dificultades e iniciar una etapa de cambio donde se canalicen los esfuerzos para lograr los objetivos de la cooperativa (Ver Anexo N° 20: Plan de ACCIÓN).

Se anexa acta de terminación de la primera etapa de asesoría y listado de asociados participantes (Ver Anexo N° 21).

Fecha: 11, 12 y 13 de Marzo  
Sitio: Teatro de Guacamayas  
Actividad: Asistir y Asesorar el desarrollo de la Asamblea General Ordinaria de Asociados y evaluar el cumplimiento del Plan de Acción

En cumplimiento al Plan de Acción diseñado con el fin de iniciar el programa de adecuación y reestructuración de la cooperativa, el consejo de administración procedió a convocar a la Asamblea Ordinaria para el 12 de Marzo, dando cumplimiento a lo exigido por la ley. A la realización de la asamblea sistieron 19 asociados hábiles, se presentó un listado de 6 personas como asociados inhábiles, las cuales no asistieron a la asamblea. (Ver Anexo 22).

El desarrollo de la asamblea se efectuó teniendo en cuenta los asuntos de ley: elección de órganos de administración y control y presentación de informes. En cuanto a lo que nos compete, se aprobó la realización de un balance de situación, se analizó la necesidad de realizar una reforma de estatutos para modificar algunos puntos, como por ejemplo: el sistema de aportes, condiciones para la admisión y retiro de asociados, etc. Para lo cual, el nuevo consejo de administración lo tomó como tarea inicial para convocar en pocos meses a una asamblea extraordinaria para presentar y aprobar la reforma de estatutos. Uno de los puntos de la asamblea fue el recordar y enfatizar sobre la importancia de mantener unas buenas relaciones humanas, el conservar las condiciones para lograr el éxito en el trabajo en equipo y el de continuar con el desarrollo del 100% del plan de acción, de tal forma que les permita alcanzar las metas propuestas en la reestructuración y solucionar los problemas sociales y económicos por los que atravesaba la cooperativa.

Evaluando el plan de acción encontramos:

- El punto uno se realizó.
- El punto dos: se adelantó el cobro en forma verbal, se les recordó al gerente y consejo de administración que la actividad debería ser en forma escrita para que quede constancia en el archivo de la cooperativa. Para los que no paguen, se adelantará acción judicial teniendo como soporte las facturas.  
El punto tres se realizó.
- El punto cuatro se realizó.  
El punto cinco: solo dos asociados lo cumplieron. Se espera que una vez terminen de realizar las obras para cumplir con el pedido de artesanías, los demás asociados lo cumplan.  
El punto sexto: se realizará con la aprobación de la reforma de estatutos.  
El punto séptimo: está por enviar el oficio.
- El punto octavo se realizó  
El punto noveno: Está pendiente que la alcaldía termine la obra de ampliación a sus instalaciones para que proceda a dejar un local a la cooperativa.  
El punto décimo: se está realizando.  
El punto decimoprimer: se está realizando.  
El punto duodécimo: No se ha efectuado. Depende del costo, porque si es muy elevado, la cooperativa no está en condiciones de realizarlo.  
Punto decimotercero: se está realizando.  
Punto decimocuarto: Se realizó.
- Punto decimoquinto: Se realizó.

Se observa que de los quince puntos, dos están por cumplir, lo que nos refleja un buen ánimo y motivación por parte de los asociados y órganos de administración de continuar con la etapa de reestructuración.

## **➤ DESCRIPCION DE LOS PRINCIPALES LOGROS ALCANZADOS CON CREATIVIDAD ARTISTICA COOPERATIVA**

1. La integración de las artesanas alrededor de la cooperativa, pues a partir de la convocatoria a los seminarios, las asociadas después de cinco meses hacen nuevamente presencia en la cooperativa, con el ánimo de sacar adelante su organización.
2. El mejoramiento de las relaciones interpersonales y el ambiente laboral al interior de la organización, al observarse una mayor participación de las artesanas en los debates, mayor grado de franqueza y una actitud crítica constructiva favorable, actitudes que permitieron analizar y evaluar en debida forma el plan de mejoramiento.

3. Despertar el sentido de pertenencia con la cooperativa, el compromiso, esfuerzo y motivación para continuar comercializando los productos a través de la cooperativa y no con los intermediarios.
4. Iniciar el plan de reestructuración con la realización de la asamblea general ordinaria, ampliando la participación de las artesanas en los órganos de administración y control; aprobando la realización del balance de situación; decisión fundamental para iniciar la contabilidad de la cooperativa.
5. Nuevamente la presencia de la cooperatía en el mercado local, al iniciar sus actividades de comercialización y distribución de los canastos y demás productos artesanales de la región.
6. El despertar de una pasividad a una actitud de responsabilidad, compromiso e interés por los asuntos internos de la cooperativa, demostrado en el cumplimiento del plan de acción en un 80%, índice favorable en treinta días de actividad.

➤ **LIMITACIONES:**

El limitado transporte y horarios para trasladarse de la capital departamental hasta Guacamayas y viceversa.



## **CONCLUSIONES Y PROYECCIONES**

- 1. Continuar con las sesiones de capacitación sobre la organización y manejo administrativo de la asociación, porque al tener una comunidad capacitada, capaz de manejar su propia empresa, mejoraremos la gestión de la comunidad en su organización que les permita alcanzar sus objetivos y así los socios verán sus expectativas y proyectos realizados a través de la Asociación, elevando su participación y vinculación a la misma e indirectamente al estar recibiendo beneficios reales a través de la empresa asociativa mejoraremos el ánimo de trabajo y el bienestar socio-económico de los artesanos.**
- 2. Apoyar a las organizacioners en el proceso de venta y comercialización de sus productos, referenciándoles puntos de mercado permanentes, ya que un factor desmotivador del artesano ha sido la esporanidad de los mercados, especialmente con el grupo de Belén, impidiendo obtener los recursos suficientes para el sostenimiento de la familia, lo que ha provocado el desprendimiento y retiro total de su actividad como artesano.**
- 3. Se observa que los socios de la Asociación de Artesanos de Tuate Bajo han comenzado a cumplir con las tareas asignadas, sin embargo se enfatiza en que es necesario un acompañamiento permanente de apoyo y asesoría durante la etapa de constitución y organización, dadas las características de inmadurez y debilidad de grupo por su poca experiencia como comunidad organizada.**
- 4. Se observó que algunos artesanos no demostraron interés, compromiso y esfuerzo para comercializar a través de sus organizaciones, por tanto, es necesario continuar con las asesorías sobre procedimientos, trámites, organización y desarrollo del proceso de distribución y comercialización y las ventajas que este procedimiento les brinda a los artesanos, con el fin de que los artesanos no continúen fortaleciendo la presencia de los intermediarios en la región.**
- 5. El bajo nivel cultural y analfabetismo observado en un gran porcentaje en los artesanos ameritan un acompañamiento y orientación permanentes en el desarrollo de sus actividades al interior de las organizaciones, con el fin de que poco a poco adquieran las instrucciones correctas para el buen desempeño de sus funciones y disminuir el alto grado de dependencia hacia las instituciones y factores externos a su organización.**
- 6. Se observó que la problemática de estos grupos no está en el desarrollo de sus habilidades y destrezas como artesanos sino en la incapacidad, inmadurez y debilidad en el manejo administrativo, contable y operativo de las organizaciones, por lo que se sugiere que paralelo a la capacitación técnica, exista una capacitación administrativa y contable.**

## ANEXO N° 1

### DIAGNOSTICO

#### COOPERATIVA DE ARTESANOS DE TUATE BAJO. BELEN (BOYACA)

##### 1. INFORMACION BASICA:

1.1 Nombre, número de personería jurídica y representante legal.

Vereda Tuate Bajo. Población: 30 familias. Departamental.

Miguel Ayala y Policarpo Ayala

---

1.2 Vías de acceso, facilidades de comunicación.

Belen – Tutazá / Vereda Tuate – Troncal del Norte

---

1.3 Pertenencia de los factores de producción: tierra, trabajo, capital.

Poseen unas instalaciones, en obra con el homo, 3 Tomos.

Elementos obtenidos con la participación de la Alcaldía, Instituto y socios

---

1.4 Actividades: especificar cuáles están realizando actualmente y cuáles se plantean como posibilidad estatutaria.

La organización no interviene en el proceso de comercialización. Cuando se asiste a las ferias se recoge alguna producción de los socios y se vende en forma particular.

---

1.5 Número de asociados actuales y características: ocupación.

Los socios desarrollan actividades de:

Alfarería, ganadería, agricultura (pan coger)

---

1.6 Asociados potenciales:

---

---

---

1.7 Capital actual y patrimonio de la organización.

Como se liquidó la Cooperativa, actualmente no tienen capital y el patrimonio que posee (Tornos), pasan a la Asociación.

---

1.8 Sistema de capitalización actual, según estatutos y la que actualmente se realiza.

Ninguna

---

1.9 Condiciones de admisión de socios.

Cancelar \$ 52.000 como admisión

---

1.10 Excedentes en los últimos dos (2) años y su aplicación.

Ninguno.

---

1.11 A qué entidades de integración está asociada la organización, servicios que recibe.

Instituto de Cultura de Boyacá.

---

## **2. INFORMACION SOBRE SITUACION ECONOMICA Y DE MERCADO**

2.1 Qué cobertura tiene actualmente en la zona y que regiones aspira influenciar.

Regional. Aspiran influenciar mercados a nivel nacional.

---

2.2 Productos que maneja, volúmenes y valor aproximado y productos que desearían producir en un futuro.

Como la organización no ha comercializado no se tiene datos, ni se tiene una relación de volúmenes y valor aproximado porque cada socio coloca sus precios.

---

2.3 Porcentaje aproximado de volumen de productos que asocia.

Ninguno

---

---

2.4 En qué mercado local, regional y/o nacional colocan los productos.

Los socios individualmente asisten a las ferias de los pueblos.

La Cooperativa solo asiste a las ferias invitados por el Instituto: Corferias, Expoboyacá.

---

---

2.5 Qué expectativas o proyectos desearían realizar en un futuro próximo.

Que la organización le compre la producción a cada socio.

---

---

2.6 Principales clientes, proveedores, canales de comercialización y competencia.

La competencia: los mismos socios.

Canales de comercialización: No existen, poseen un almacen en Belén con 3 organizaciones más.

Los clientes son esporádicos y de ocasión.

---

---

2.7 Distribución del área de trabajo y proceso de producción.

Poseen una instalación que se encuentra en construcción, por tanto es insegura para trabajar comunitariamente porque no hay vigilancia para los productos que se elaboren.

El proceso es individual.

---

---

2.8 Estimación de ventas y costos.

No se tienen datos.

---

---

---

### **3. SITUACION SOCIAL Y CULTURAL DEL GRUPO**

3.1 Qué programas de educación y capacitación reciben asociados, directivos y empleados de la organización.

Siempre los han recibido por parte del Instituto de Cultura de Boyacá.

---

---

---

3.2 Cuáles y de qué naturaleza son las principales dificultades para desarrollar y poner en ejecución sus proyectos.

Que participa un porcentaje pequeño de socios.

Desconocimiento de la forma como puede intervenir la Asociación en el proceso de producción y comercialización.

---

3.3 Describa el ambiente de trabajo en su organización.

Pasivo y de indiferencia

---

3.4 Cuáles son las personas que más activamente participan en las actividades de la organización.

Matilde Ayala , María Aurora García, Miguel Ayala y Policarpo Ayala

---

3.5 Qué posibilidades de crecimiento económico y cultural le ofrece la organización para Usted y su familia.

Actualmente no ofrece ninguno

---

3.6 Usted se siente protagonista u observador en el desarrollo de las actividades de la organización, por qué?

Observadores. No han participado en forma comunitaria en todo el proceso de producción, comercialización y administración de la organización.

---

3.7 Indique dos problemas comunes en las relaciones entre empleados, directivos y asociados.

Falta de comunicación

---

---

3.8 Qué factores tomaría en consideración al escoger el compañero de trabajo.

Responsable – Trabajador

---

---

## **ACTA DE CONSTITUCION ASOCIACION DE ARTESANOS DE TUATE BAJO "ASOARTUATEB"**

En la vereda de Tuate Bajo municipio de Belén del departamento de Boyacá, el martes 1 de febrero del 2000, previa citación a Artesanos de este municipio se reunieron con el fin de constituir la Asociación de Artesanos los presentes expresaron estar de acuerdo con la constitución de la Asociación y se procedió a desarrollar el siguiente orden del día:

1. Llamada a lista y constatación de asistencia
2. Elección del presidente y secretario de la Asamblea de constitución.
3. Elección de la comisión verificadora del acta de constitución
4. Lectura discusión y aprobación de los estatutos que regirán a la organización.
5. Nombramiento de la Junta Directiva de la Asociación
6. Propositiones y varios

El anterior orden del día fue aprobado por todos los asistentes y se procedió a su desarrollo así:

1. Estuvieron presentes en la Asamblea de Constitución de la Asociación de Artesanos de Tuate Bajo, las personas cuyas firmas e identificación se anexan a la presente acta quienes serán los socios fundadores.

2. Por el método nominal y por unanimidad fueron elegidos como presidente y secretario de la asociación las siguientes personas: Policarpo Ayala como presidente y la señora María Helena Becerra como secretaria.
3. Como integrantes de la comisión verificadora fueron elegidos por el método nominal y por unanimidad: Señor Omar Becerra y Valentín Guerrero, personas que aceptaron sus nombramientos
4. El secretario da lectura a todos y cada uno de los estatutos que regirán a la organización, siendo discutidos, analizados y aprobados por unanimidad en todas y cada una de las partes que estos contienen.
5. La junta directiva de la Asociación fue elegida por el método nominal y por unanimidad quedando integrada así:

**Presidente: Matilde Ayala Guerrero**

**Vicepresidente: Policarpo Ayala Guerrero**

**Tesorero: María Helena Becerra García**

**Fiscal: María Aurora García**

**Secretario: Javier Castro García**

**Vocales: Placidia Gallo**

**Nancy Esperanza Castro**

**Rosa Ema Suarez**

**Personas que aceptaron los nombramientos para los cargos en los cuales se eligieron , comprometiéndose a cumplir con sus funciones**

6. **Proposiciones y varios**

**Se analizo y se discutió la necesidad de que los socios cumplieran los estatutos para lograr los objetivos por los cuales se creó la organización, de igual manera plantearon la necesidad de colaborar permanentemente con la Junta Directiva para tener éxito en sus labores**

**Nota: se da un receso para elaborar el acta, posteriormente es leida y puesta en consideración de la asamblea de la constitución y aprobada por todos los asistentes.**



## ANEXO

### DIAGNOSTICO

#### ASOCIACION DE ARTESANOS DE LA CAPILLA

##### 1. INFORMACION BASICA:

1.1 Nombre, número de personería jurídica y representante legal.

N° 1672 Cámara de Comercio. Municipio de La Capilla y Provincia de Márquez

Asociación de Artesanos de La Capilla (Boyacá)

Carmen Rosa Fernández

1.2 Vías de acceso, facilidades de comunicación.

La Central: Tunja – Guateque – Tenza – Capilla / Guateque –Tibirita – Capilla

La Capilla consta de 18 veredas. Con una distancia promedio de media hora con el centro. La Asociación tiene socios en 4 veredas

1.3 Pertenencia de los factores de producción: tierra, trabajo, capital.

Muebles - Horno. Capital: Cuenta Banco Agrario – Dineros en efectivo que se encuentran en posesión de varios socios: Presidente y Tesorero

1.4 Actividades: especificar cuáles están realizando actualmente y cuáles se plantean como posibilidad estatutaria.

Ninguna. Independientemente trabajan: El barro, la madera y fique

1.5 Número de asociados actuales y características: ocupación.

15: 5 trabajan barro. En agricultura: (Tomate, frijol, pepino) los demás Socios

1.6 Asociados potenciales:

40 y más

1.7 Capital actual y patrimonio de la organización.

No se conoció. No existen documentos sobre este asunto

---

---

1.8 Sistema de capitalización actual, según estatutos y la que actualmente se realiza.

Estatutariamente se indica: \$ 1.000 mensuales y \$ 3.000 admisión.  
En la práctica nadie ha cumplido

---

---

1.9 Condiciones de admisión de socios.

Ser artesano y mayor de 10 años  
Artesano \$ 3.000 admisión

---

---

1.10 Excedentes en los últimos dos (2) años y su aplicación.

Dineros que se encuentran consignados en la Caja Popular, entidad que devolvió \$ 180.000 y quedó un saldo

---

---

1.11 A qué entidades de integración está asociada la organización, servicios que recibe.

Instituto de Cultura de Boyacá.

---

---

## **2. INFORMACION SOBRE SITUACION ECONOMICA Y DE MERCADO**

2.1 Qué cobertura tiene actualmente en la zona y que regiones aspira influenciar.

Veredas: Chucio - Palma Arriba - Palma Abajo – Centro

---

---

2.2 Productos que maneja, volúmenes y valor aproximado y productos que desearían producir en un futuro.

200 paquetes de Miniatura – Figuras Grandes  
Vidriado - Madera como proyectos, son las actividades que realizan individualmente los socios. Con la organización nada.

---

---

2.3 Porcentaje aproximado de volumen de productos que asocia.

Ninguno

---

---

2.4 En qué mercado local, regional y/o nacional colocan los productos.

Bogotá – Girón – Tunja; se consiguieron algunos clientes pero se perdieron  
Por la no colaboración de los socios

---

---

2.5 Qué expectativas o proyectos desearían realizar en un futuro próximo.

Ninguno

---

---

2.6 Principales clientes, proveedores, canales de comercialización y competencia.

Asistiendo a las ferias

---

---

2.7 Distribución del área de trabajo y proceso de producción.

La organización posee un taller, donde se trabaja la greda y se utiliza el  
horno para trabajos manuales.  
Cada socio trabaja en la casa

---

---

2.8 Estimación de ventas y costos.

Cuando se asiste a las ferias: las ventas promedio son de \$ 1'000.000 a  
\$ 1'200.000, a lo cual hay que descontar el valor del puesto que es de  
\$ 800.000 más gastos de alojamiento y transporte

---

---

### **3. SITUACION SOCIAL Y CULTURAL DEL GRUPO**

3.1 Qué programas de educación y capacitación reciben asociados, directivos y empleados de la organización.

Instituto de Cultura de Boyacá: Capacitación sobre nuevos productos,  
mejoramiento del producto

---

---

3.2 Cuáles y de qué naturaleza son las principales dificultades para desarrollar y poner en ejecución sus proyectos.

Desvinculación total de los socios

---

---

---

3.3 Describa el ambiente de trabajo en su organización.

Desconfianza

---

---

3.4 Cuáles son las personas que más activamente participan en las actividades de la organización.

Carmen Rosa Fernández

---

---

3.5 Qué posibilidades de crecimiento económico y cultural le ofrece la organización para Usted y su familia.

Ninguna

---

---

3.6 Usted se siente protagonista u observador en el desarrollo de las actividades de la organización, por qué?

Observadores

---

---

3.7 Indique dos problemas comunes en las relaciones entre empleados, directivos y asociados.

La no rentabilidad

Ausencia de mercados

Incumplimiento de los estatutos y funciones

---

---

3.8 Qué factores tomaría en consideración al escoger el compañero de trabajo.

Colaborador

---

---

---

**ANEXO N° 15**  
**DIAGNOSTICO GUACAMAYAS**

**1. INFORMACION BASICA:**

- 1.1 Nombre, número de personería jurídica, ámbito de operaciones y representante legal.

N° Personería: 1327 de 1986

Ambito de operaciones: Nacional

Representante Legal: Omaira Manrique

- 1.2 Vías de acceso, facilidades de comunicación.

Bogotá – Tunja – Duitama – Soatá: Capitanejo – Espino – Guacamayas

Bogotá – Tunja – Duitama - Soatá – Boavita – La Uvita – San Mateo –  
Guacamayas

Comunicaciones regulares. Rutas de transporte por la mañana y en la tarde

- 1.3 Pertenencia de los factores de producción: tierra, trabajo, capital.

La organización no posee ninguna clase de factores

- 1.4 Actividades: especificar cuáles están realizando actualmente y cuáles se plantean como posibilidad estatutaria.

Desde noviembre del año pasado los socios no entregan mercancía a la  
Cooperativa. Actualmente sólo dos socios están comercializando.

Estatutariamente: tienda comunitaria – Ahorro y crédito y vivienda

- 1.5 Número de asociados actuales y características: ocupación.

Ocupación: Artesanos, agricultura, ganadería.

Inscritos: 28. Activos: 2

- 1.6 Asociados potenciales:

5 socios

1.7 Capital actual y patrimonio de la organización.

Ceros. En el Banco Cooperativo se consignó \$ 1'400.000 los cuales se perdieron por liquidación del banco. Sin embargo, están cobrando \$ 800.000 De un crédito que tenía la Cooperativa (Tunja).

1.8 Sistema de capitalización actual, según estatutos y la que actualmente se realiza.

Desde marzo del 97 no aportan.

1.9 Condiciones de admisión de socios.

Art. 11 de los Estatutos.

1.10 Excedentes en los últimos dos (2) años y su aplicación.

El último año que se obtuvo utilidades fue en 1996, de ahí en adelante se han obtenido pérdidas

1.11 A qué entidades de integración está asociada la organización, servicios que recibe.

Museo de Artes y Tradiciones Populares: Recibió recursos económicos y Capacitación

## 2. INFORMACION SOBRE SITUACION ECONOMICA Y DE MERCADO

2.1 Qué cobertura tiene actualmente en la zona y que regiones aspira influenciar.

Guacamayas tiene 8 veredas y se tienen socios en 4 En Parqueba le venden a la Asociación

2.2 Productos que maneja, volúmenes y valor aproximado y productos que desearían producir en un futuro.

Producto: Cestería en Rollo. Volumen de comercialización: 31 productos en el 1998 = 8'000.000. No tienen datos del año 1999.  
Innovaciones, metidos de madera y juego de colores: tierra y fuertes.  
Ventas en 1996 = 16'000.000

2.3 Porcentaje aproximado de volumen de productos que asocia.

No fue posible obtener datos por la inactividad en que se encuentra la Cooperativa.

2.4 En qué mercado local, regional y/o nacional colocan los productos.

Tunja – Paipa – Bogotá – Cartagena – Cali

2.5 Qué expectativas o proyectos desearían realizar en un futuro próximo.

Presentar el proyecto de producción y comercialización al Fondo Mixto: La Cooperativa debe aportar \$ 3'000.000

2.6 Principales clientes, proveedores, canales de comercialización y competencia.

Intermediarios – Asociación – A puntos de venta Almacenes

2.7 Distribución del área de trabajo y proceso de producción.

Cada uno en su casa. Teñido, escarmenado – sacar puntas y tejido

2.8 Estimación de ventas y costos.

\$ 500.000 mensuales

### **3. SITUACION SOCIAL Y CULTURAL DEL GRUPO**

3.1 Qué programas de educación y capacitación reciben asociados, directivos y empleados de la organización.

Teñidos – Labor social no se ha realizado desde 1987.  
Manipuleo del fique

3.2 Cuáles y de qué naturaleza son las principales dificultades para desarrollar y poner en ejecución sus proyectos.

Falta de capital de trabajo – selección de socios

---

---

3.3 Describa el ambiente de trabajo en su organización.

Desconfianza – Desunión – Deslealtad

---

3.4 Cuáles son las personas que más activamente participan en las actividades de la organización.

Elsa Gomez, Pacífica Bustacara, Georgina González, Resurrección Largo, Otilia Zambrano, Elvira Austocara, María del Carmen Bustacara, Ermelina Manrique. No socios = Fausta Meneses, Exelina Quintero, María Inés Acevedo, Teodora Buitrago.

---

3.5 Qué posibilidades de crecimiento económico y cultural le ofrece la organización para Usted y su familia.

En la parte cultural a través de las capacitaciones sobre mejoramiento del Producto

---

3.6 Usted se siente protagonista u observador en el desarrollo de las actividades de la organización, por qué?

Observadores.

---

3.7 Indique dos problemas comunes en las relaciones entre empleados, directivos y asociados.

Deslealtad – apatía – irrespeto

---

---

3.8 Qué factores tomaría en consideración al escoger el compañero de trabajo.

Colaborador y leal con la cooperativa

---

---



## ANEXO N° 16

### CREATIVIDAD ARTISTICA COOPERATIVA GUACAMAYAS

### GUIA PARA FORMULACION DE PROYECTOS DE MEJORAMIENTO

Lea y luego complete el cuadro.

- \* Describa brevemente el problema o situación indeseable actual.
- \* Relacione los afectados directos o indirectos con el problema.
- \* Identifique las personas que se beneficiarían al solucionarlo.
- \* Defina una alternativa para solucionarlo.

#### ANALISIS DE PROBLEMAS

PROBLEMA		CAUSA	AFECTADOS	BENEFICIADOS	ALTERNATIVAS
1.	Incumplimiento de funciones de los órganos de administración y control y empleados	- Desintegración del grupo de trabajo - Inactividad de la Cooperativa	Asociados y comunidad	Artesanos asociados de y la Cooperativa	Realizar Asamblea General Capacitación sobre trabajo en equipo y relaciones humanas Reestructuración
2.	Carencia de capital de trabajo	Falta de políticas administrativas Desorganización administrativa y contable	Asociados y familia	Artesanos, asociados y familia	Recoger dineros de deudores Cerrar los créditos Ventas en efectivo Organizar actividades para recaudar fondos
3.	Ausencia de registros contables	No existe profesional en la región Falta de recursos económicos	Asociados	Asociados	Contratar un profesional a través del convenio con alguna institución Solicitar DANCOSIAL autorización para balance situación
4.	Falta de archivo	Incumplimiento funciones de la secretaria	Asociados	Asociados	Nombrar otra persona como secretaria
5.	Base social desmotivada	No cumplimiento con los objetivos	Asociados	Asociados	Seminarios de capacitación permanentes

## **ANEXO**

### **BENEFICIOS QUE OFRECE LA ORGANIZACION**

**META: IDENTIFICAR LAS APORTACIONES DE LA ORGANIZACIÓN A LOS ASOCIADOS.**

**1. USTED COMO ASOCIADO, QUÉ SERVICIOS DESEARÍA RECIBIR DE LA ORGANIZACIÓN:**

La compra de las artesanías  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. QUÉ SERVICIOS RECIBE ACTUALMENTE DE LA ORGANIZACIÓN?**

En alguna oportunidad, de vez en cuando compra los canastos.  
Capacitación sobre nuevas técnicas de tinte  
\_\_\_\_\_

**3. QUÉ PROYECTOS DESEARÍA DESARROLLAR CON LA ORGANIZACIÓN?**

Efectuar innovaciones en la elaboración del canasto.  
Tener sede propia  
\_\_\_\_\_

**4. ESCRIBA LOS BENEFICIOS QUE USTED COMO ASOCIADO OFRECE A LA ORGANIZACIÓN?**

Algunas socias: participar en las capacitaciones  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ANEXO

### CAMBIO Y LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

#### VISION

**1. CÓMO QUISIERA QUE SU ORGANIZACIÓN ESTUVIERA EN 5 AÑOS?.**

Mejor organizada, con atención permanente para los asociados

---

---

---

**2. CUÁL ES NUESTRA VISIÓN SI SEGUIMOS TAL COMO ESTAMOS?.**

Que se acabará la cooperativa

---

---

---

**3. CUALES SON LAS DIFERENCIAS ENTRE ESTAS DOS VISIONES?**

Que si cumplimos con la Cooperativa, ésta no se terminará

---

---

---

**4. QUÉ QUIEREN LOS CLIENTES?**

Cumplimiento en los pedidos. La cantidad que solicitan en el tiempo que lo solicitan

---

---

---

**5. CUÁLES SON LAS VENTAJAS QUE EXISTEN ACTUALMENTE Y CUÁLES PUEDEN HACERNOS PASAR DE DONDE ESTAMOS A LA IMAGEN FORMADA EN LA PRIMERA PREGUNTA?**

La ventaja es que tenemos buenos clientes, se tiene mercado permanente. Que la artesanía de Guacamayas gusta al forastero o persona fuera de la Región. Que si nos comprometemos, así sea poquitas socias a cumplir con los pedidos y que la cooperativa los compre, salimos adelante con la Organización. Que vuelva a ser la empresa que fue tiempo atrás.

Realizar una reestructuración, que se continúe con las socias que quieran, así no sean todas las que iniciaron con la Cooperativa; que la organización siempre tenga capital para comprar los artículos de las socias principalmente y después a las no socias.

## ANEXO

### CAMBIO Y LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN

#### MISION

##### 1. PARA QUÉ EXISTE LA ORGANIZACIÓN?

Para nivelar precios en el pueblo, porque actualmente con la presencia de otro intermediario los precios han cambiado. Para comprar las artesanías de los socios.

##### 2. CUÁLES SON SUS OBJETIVOS?

Comercializar las artesanías. Anteriormente se prestaba el servicio de la tienda comunitaria pero por la irresponsabilidad de algunos socios eso no dio resultado, lo mejor es que se dedique solamente a las artesanías

##### 3. CUÁLES SON SUS PRODUCTOS Y MERCADOS?

Canastos de diferentes tamaños y formas, individuales, lapiceros, etc. productos elaborados en fique teñido con colores fuertes. Ahora se está aprendiendo la técnica de los colores tierra. Mercados en: Bogotá, Cali, Cartagena

##### 4. CUÁLES SON SUS PRIORIDADES?

Reestructurar la cooperativa para continuar con las personas que realmente quieren a la Cooperativa

##### 5. CUÁLES SON SUS RESPONSABILIDADES Y DERECHOS FRENTE A LAS PERSONAS E INSTITUCIONES CON LAS QUE SE RELACIONA LA ORGANIZACIÓN?

Mis responsabilidades: cumplir con la Cooperativa  
Derechos: participar en la distribución de aportes