

CONTRATO

ARTESANIAS DE COLOMBIA - SENA 1995



**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL
DEL DEPARTAMENTO DEL HUILA AÑO 1995**

**CURSO TALLER SOBRE ORGANIZACION GREMIAL
EN SAN AGUSTIN, PITALITO, LA JAGUA Y
OBANDO, HUILA**

ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A. - INSTITUTO HUILENSE DE CULTURA

Neiva, agosto de 1995

INFORME
CURSO TALLER SOBRE ORGANIZACION GREMIAL

OBJETIVO:

Despertar en los Artesanos beneficiarios de los talleres la conciencia sobre las ventajas que implican el trabajo asociativo en los diferentes oficios artesanales, en especial sobre los procesos de comercialización, autogestión y concertación.

Número de Talleres a realizar: Cuatro (4)

Lugares: San Agustín (cabecera municipal e inspección de Obando) -2 talleres.

La Jagua (Garzón) - 1 taller

Pitalito - 1 taller

Número de horas a cumplir: Sesenta y Cuatro (64) horas.

Número de Artesanos a beneficiar: Ciento Veinte (120) personas.

A continuación se presentará un informe suscinto de cada uno de los talleres, donde se contemplará entre otros aspectos la participación, la metodología empleada, dificultades, logros obtenidos, conclusiones y recomendaciones.

1. PITALITO

1.1 PARTICIPACION:

La realización del Taller de Organización Gremial en el municipio de Pitalito, se logró con una alta asistencia de artesanos (31 personas) pertenecientes en la actualidad a la Asociación de Artesanos del Sur del Huila; tal como se puede apreciar en el control de asistencia por actividades. (ver anexos Pgs. 1 y 2).

1.2 METODOLOGIA

El proceso de preparación del plan estratégico se inicia con el análisis de los fundamentos filosóficos que deben regir la organización, sus antecedentes, no con el ánimo de reprochar lo poco que se ha hecho, sí con el objeto de lograr el compromiso de cada uno de los participantes de este gran reto, con el ánimo de lograr la apropiación de la misión, los principios y los valores que deben guiar el quehacer organizacional por parte de cada uno de los miembros que conforman la comunidad artesanal del Sur del Huila.

Con base en la metodología de la planeación estratégica se realizó un análisis de la capacidad organizacional interna, en la cual se identificaron las debilidades y fortalezas a partir de los integrantes y Junta Directiva de la Asociación de Artesanos del Sur del Huila.

A continuación se hizo un análisis de los principales factores del medio externo que de alguna manera limitan o favorecen la acción de la organización.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis anterior se identificaron los factores internos y externos que eventualmente pueden inhibir o limitar el logro de la misión, objetivos y metas, denominados factores críticos de fracaso. De igual manera se identificaron como factores críticos de éxito, aquellos que la organización debe hacer muy bien para conseguir altos niveles de calidad en la gestión de su organización.

Los aspectos anteriores permitieron precisar los problemas críticos que están afectando en mayor grado la acción de la organización.

Teniendo la problemática organizacional, como los nuevos retos, que la nueva Constitución plantea sirvieron de base para fijar los objetivos que deben orientar a la organización en el lapso de 1995-1996.

Con el fin de asegurar las condiciones que hagan posible el logro de los objetivos se formularon las estrategias, las políticas y las metas con sus correspondientes planes de acción.

Los costos del plan se cuantificaron teniendo en cuenta los requerimientos de recursos humanos, físicos y financieros, para el logro del mismo.

Con el fin de verificar el cumplimiento del plan se contempla un sistema de evaluación, que permita desarrollar un proceso continuo de seguimiento, revisión, adecuación y control desde las mismas reuniones ordinarias.

Se diseñaron los indicadores globales de evaluación principalmente como cobertura, para así valorar el impacto, la toma de decisiones adecuadas y la ejecución oportuna de las acciones correctivas.

Finalmente se destaca el hecho de que el Plan estratégico establece el marco, las directrices comunes, la visión prospectiva que demarca el rumbo de la Organización, se enuncian los aspectos claves alrededor de los cuales debe girar la acción para garantizar la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de sus funciones como organización y a su vez como sector productivo.

Se llevó a cabo un análisis situacional haciendo alusión al análisis de las características internas de la organización, es decir del medio cambiante interno. Sus capacidades, sus medios, sus recursos, sus limitaciones para establecer las fortalezas y debilidades. Igualmente se realizó una evaluación del medio ambiente externo para identificar, las amenazas y oportunidades que limitan o favorecen la acción y desarrollo de la Organización.

El análisis situacional es un espacio de reflexión conjunta de los asociados, la Junta Directiva y el facilitador para detectar tanto las áreas problemáticas, como las áreas de mayor desarrollo, con el ánimo de preveer las intervenciones necesarias para la consecución de la consolidación gremial.

Mediante una lluvia de ideas y sistematización en plenaria se llevó a cabo un análisis interno y externo sobre las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que han venido limitando la consolidación de la Asociación de Artesanos del Sur del Huila, las cuales se enuncian a continuación:

DEBILIDADES:

- Inexperiencia en un apropiado manejo gremial, lo cual conlleva a que no haya claridad de la organización y el rumbo que se le debe dar.
- El paternalismo traducido como falta de participación en todos los procesos de la organización.
- Egoísmo, desinterés, deslealtad traducido como la falta de respeto e irresponsabilidad de algunos asociados presentes en el proceso.
- La carencia de un plan sistemático de acción que no permite ver un horizonte claro y se incurra en la improvisación.
- Ausencia de mecanismos de comunicación que permitan que la información sea ágil y oportuna.
- Escasez de recursos de sus asociados que no permitan la cofinanciación de acciones.
- Actitud conformista y la no participación en proyectos de auto gestión.
- Falta de una sede que permita identificarse con su asociación, pero a demás que facilite los procesos de organización.

FORTALEZAS:

- Hemos aprendido a escucharnos.
- Hemos logrado un cambio de actitud.
- La Junta Directiva es dinámica, creativa y recursiva.
- Mínimo costo del proceso que llevamos.
- La intensión de unificación del gremio en su momento.
- No hay aspiraciones politiqueras en los asociados.

- Hay interés en algunos asociados
- Hemos recibido capacitación permanente desde que nos unificamos.
- Hay proyección de algunos participantes
- Hay constancia de algunos asociados
- Heterogeneidad en la Junta Directiva
- Presentación de resultados en corto plazo

OPORTUNIDADES:

- Ganamos reconocimientos y credibilidad en la comunidad.
- Tenemos buena materia prima, desde el punto de vista productivo.
- Ganamos espacios de participación de toma de decisiones
- Se empieza a generar apoyo Institucional
- Hemos elaborado un plan de desarrollo sectorial
- Hay buenas relaciones públicas y apoyo con los medios de comunicación.

AMENAZAS:

- Apropiación de nuestros proyectos de personas ajenas a la organización.
- La utilización de la organización por parte de algunos asociados o personas externas a título personal.
- Manejo politiquero del gremio
- La ingenuidad, inconformidad y escasez de recursos de los asociados.
- Falta de apoyo de las Instituciones que promueven el sector.
- Se identificaron los diferentes eventos a los que se puede llegar en un momento dado

o que inhiben o limitan la consolidación gremial y si la organización no actúa sobre ellos para prevenir y atenuar su impacto.

- El egoísmo, irresponsabilidad, desinterés y deslealtad.
- Inexperiencia en el manejo gremial y falta de un plan sistemático de acción.
- Paternalismo y falta de participación
- Ausencia de recursos
- Falta de sede
- Formación para formulación y elaboración de proyectos de autogestión.
- Ausencia de mecanismos de comunicación.
- Se enumeraron las acciones que la organización debe hacer para lograr el éxito.
- Genera ingresos, busca el equilibrio económico, es decir a nivel productivo.
- Calidad y compromisos de sus afiliados
- Apoyo de entes gubernamentales y no gubernamentales
- Lograr comunicación ágil y oportuna
- Buscar asesoría técnica con el SENA para el proceso de formación y constitución Cooperativa.
- Recurrir a fomentar con el ánimo de asignación del Fondo Rotario.

Se establecieron políticas tendientes a:

- Propiciar procesos de creatividad permanente como eje central de nuestros procesos.
- Fortalecer la capacidad de oferta de servicios a nuestros asociados.
- Formarnos permanentemente
- Propender por el equilibrio económico de los asociados.
- Fomentar la participación de nuestros asociados al interior y de la organización en la comunidad.

- Coordinar y concertar acuerdos y convenios con organismos nacionales e internacionales que permitan canalizar recursos técnicos y financieros para impulsar la consolidación gremial y la operación del plan de desarrollo artesanal.
- Implementar un sistema de información ágil y oportuno
- Promover la formación permanente
- Elaborar el plan de inversión para la sede
- Mejorar la imagen corporativa como organización
- Promover la integración de los artesanos a través de actividades en el sector.

Se establecieron objetivos:

- Crear la cooperativa como mecanismo de ofrecimiento de beneficios concretos y solución de problemas de comercialización.
- Elaborar un plan de formación concertado interinstitucional y con los asociados para su capacitación.
- Articular la organización con los procesos de desarrollo Regional y Nacional.
- Buscar fuentes de financiación para la consolidación gremial como plan de desarrollo sectorial.
- Consolidar el liderazgo de la Asociación de Artesanos del Sur del Huila a nivel Nacional.
- Se implementó un plan de acción a seguir con metas para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

OBJETIVOS:

Crear la cooperativa como mecanismo de ofrecimiento de beneficios concretos y solución de problemas de comercialización.

METAS:

- Capacitarnos en formación cooperativa
- Elaborar los Estatutos de la cooperativa
- Constituir la cooperativa
- Ubicar en la cooperativa un punto de venta
- Selección de un personal mínimo: Gerente y Secretaria Pagadora.
- Elaborar la programación de participación a eventos feriales a nivel Nacional.

OBJETIVO:

- Elaborar un plan de formación concertado interinstitucional y con los asociados para su capacitación.

METAS:

- Concertar con el SENA
- Concertar con el Instituto Huilense de Cultura
- Concertar con Artesanías de Colombia
- Formular el programa de capacitación
- Poner en marcha el programa de capacitación
- Cuantificar y certificar el número de capacitados

OBJETIVO:

- Articular la organización con los procesos de desarrollo Regional y Nacional.

METAS:

- Hacer la presentación de la Asociación de los procesos que viene desarrollando ante todas las instancias y solicitar a su vez se les dé la debida participación: Comité Regional de apoyo a la microempresa, Comité Técnico del SENA, Junta de Fiestas y Ferias, Confederación Nacional de Microempresas, etc.
- Participación en la organización y ejecución del San Pedro y Feria Artesanal de Pitalito.
- Participar a nivel nacional como mínimo a tres (3) eventos feriales para lo que queda del año y mínimo a seis (6) meses del próximo año.

OBJETIVO:

- Buscar fuentes de financiación para consolidación gremial como para el plan de desarrollo artesanal.

METAS:

- Elaborar los proyectos específicos para cada uno de los planes.
- Concertar la cofinanciación de los planes de acción así:

FORMACION: SENA, Fundación Social, Artesanías de Colombia, Instituto Huilense de Cultura, Alcaldía, Gobernación y Asociación de Artesanos del Sur del Huila, Corporación Mixta

COMERCIALIZACION: Cámara de Comercio, Ecopetrol, Alcaldía, Gobernación,

Corporación Mixta, Asociación de Artesanos del Sur del Huila, Artesanos de Colombia e Instituto Huilense de Cultura.

CREDITO: Fomentar, Asociación de Artesanos del Sur del Huila, Alcaldía, Gobernación, Corporación Mixta, Fundación del Alto Magdalena, Artesanos de Colombia e Instituto Huilense de Cultura.

INFRAESTRUCTURA: Artesanías de Colombia, Instituto Huilense de Cultura, Alcaldía, Gobernación, Corporación Mixta, Asociación de Artesanos del Sur del Huila.

CONSOLIDACION GREMIAL: SENA, Asociación de Artesanos, Instituto Huilense de Cultura, Conamic, Artesanos de Colombia, Fundación Social, Fundación del Alto Magdalena.

OBJETIVO:

- Consolidar el liderazgo de la Asociación de Artesanos del Sur del Huila a nivel Nacional.

METAS:

- Diseñar y ejecutar un plan de mejoramiento de la imagen corporativa de la organización.
- Participar como mínimo en seis (6) eventos feriales a nivel Nacional.
- Institucionalizar la celebración del día del Artesano
- Institucionalizar el encuentro de maestros artesanos.
- Realizar la gestión para ubicar 5 minutos de emisora radial semanal.

1.3.DIFICULTADES:

No existieron problemas de relevancia que afectara en grado alguno el desarrollo del taller, sin embargo se propone para futuros talleres la asistencia con algún tipo de refrigerio para todos los participantes, a modo de evitar la disgregación de los asistentes y la pérdida de tiempo en los talleres.

1.4. LOGROS:

Los logros obtenidos se hacen notorios al:

- Elaborar un Plan estratégico organizacional
- Crear la cooperativa Nacional de Artesanos (COONARTE).
- Crear los comités de trabajo con proyectos específicos

1.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

1. La improvisación es la causa de falta de planeación
2. El trabajo concertado y delegado genera mejores efectos.
3. Se hace necesario concertar y coordinar entre el SENA y el Instituto Huilense de Cultura este tipo de acciones para que sean más frecuentes, tengan continuidad y no se crucen.
4. Realizar seminarios sobre valores humanos, liderazgo, participación y desarrollo comunitario, formulación y evaluación de proyectos.

1.6.ANEXOS

2.SAN AGUSTIN (Area Urbana)

2.1. PARTICIPACION:

Si bien cuantitativamente la participación en los talleres fue baja (8 artesanos), esto no fue un impedimento para cumplir con los objetivos planteados, teniendo en cuenta que quienes asistieron, en un 50% venían en representación de varios grupos de artesanos de distintos oficios en el municipio

Entre los participantes asistentes se destacan (ver anexo control de asistencia por actividades):

- Rafael Astudillo (Tallador en piedra y ceramista). Presidente del mercado artesanal de Mesitas.
- Segundo de Jesús Urbano Cerón (Cestero). Representante del grupo de cesteros de San Agustín.
- Alberto Llanos (Ceramista). Director del Grupo Arte y Tradición de San Agustín.

Individualmente por oficios hicieron presencia en los talleres:

- Carlos Samboní (Artesano constructor de instrumentos musicales).

- Jacinta Ylbia Rengifo (Artesana tejedora de fique y fibra de plátano).
- Guillermo Meneses (Ceramista)
- José Fernando Salamanca (Ceramista)
- Juan Gregorio Urbano (Cestero)

Fuera del taller se realizaron contactos y asesorías a:

- Tulio Salcedo y otros artesanos dedicados al oficio de la bisutería.

2.2.METODOLOGIA:

- Inicialmente el trabajo se apoyó en una invitación directa a algunos artesanos de la localidad por parte del Instituto Huilense de Cultura, reforzada con una publicidad radial previa, a través de la emisora “Atalaya Agustiniense”, para informar, invitar y convocar a los artesanos de la localidad a los módulos antes nombrados.
- Una vez reunidos los artesanos en la Casa Artesanal del Municipio, se concertó y reprogramó con ellos el horario de mayor conveniencia para trabajar en grupo, como una manera de aumentar el porcentaje de participación en los talleres y buscar una mínima afectación en las actividades laborales y domésticas; llegando a acordarse un horario de trabajo continuo de 6:00 p.m. a 10:00 p.m.
- Las labores se complementaron con una asesoría durante el día, en los lugares de vivienda y trabajo de algunos de los artesanos tanto asistentes como no asistentes a los talleres.

- La divulgación y motivación a los artesanos trascendió más allá del lugar de reunión (Casa Artesanal), por lo que varios de los artesanos que no asistieron a los talleres, también se vieron beneficiados con el material utilizado en las charlas, ante el interés de gran parte de ellos por conformar diferentes tipos de organización o asociación y desarrollar proyectos.

- Del material utilizado, se trabajó entre otros con:
 - * Manual y formulario para la presentación de Proyectos de Inversión Social. Ministerio de Desarrollo económico y Artesanías de Colombia S.A. Febrero de 1995.

 - * Empresas Asociativas de Trabajo, ley 10 de 1991, Decreto 1100 de 1992. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Cámaras de Comercio y Sena. Santafé de Bogotá, D.C. Noviembre de 1993.

- De los temas tratados, se desarrollaron entre otros:
 - * ¿Para qué Asociarnos?
 - * ¿Cómo puede iniciarse una asociación?
 - * ¿Cómo asociarnos?
 - * Diferentes formas de Asociación: Precooperativas, cooperativas, empresas asociativas.
 - * ¿Qué son los estatutos?
 - * Qué es la Personería Jurídica y para qué sirve?
 - * Recomendaciones generales para constituir una Asociación

- Como parte del ejercicio práctico, se trataron las principales necesidades de los artesanos en algunos oficios, lo que permitió encaminar y concretar en el taller la iniciación de dos proyectos con representantes de los grupos interesados en legalizarse. Dichos proyectos (anexos a este informe), hacen parte del proceso de consolidación de los mismos grupos, por lo que en estos momentos tanto la conclusión y mejoramiento de cada proyecto está supeditado en parte a la formación del grupo asociativo como tal, con apoyo y participación de todos sus integrantes. Aspecto que se encuentra en trámite con el diligenciamiento que hoy en día los grupos vienen haciendo de las actas respectivas de constitución de las Empresas Asociativas.

- Al culminar la primera fase de trabajo con los artesanos, se planteó la necesidad de que todos los aspectos tratados en los talleres, fuesen compartidos por cada uno de los representantes de los grupos asistentes a los talleres, con los demás integrantes no asistentes. Quedando comprometidos los mismos, a trabajar por la organización y consolidación de su grupo, el cual debe verse reflejado en la elaboración del acta de constitución de las Empresas Asociativas, con el fin de proseguir el registro y legalización en la Cámara de Comercio y otras entidades y obtener la Personería Jurídica. Esto como una manera importante de lograr mediante la realización de proyectos, solución o ayudas que les permita aliviar las difíciles condiciones por las que atraviesan las familias de los artesanos dedicados a los diferentes oficios artesanales en el municipio de San Agustín.

2.3. DIFICULTADES

Fueron varias las dificultades presentadas en el inicio y transcurrir de los talleres, las cuales

impidieron que los días y horas programadas con anterioridad se desarrollaran en forma normal y continua.

Podemos señalar entre otras:

- La prioridad que la población artesanal le da a las fiestas regionales de San Pedro, donde éstas les representa la mejor época de venta de sus productos en las ferias de los diferentes municipios, quedando relegado a un segundo plano cualquier otro tipo de actividad.
- Los lunes (día de mercado en San Agustín), junto a la transmisión de los partidos de fútbol por televisión, fueron otro de los factores que contribuyeron a una baja participación en los talleres por parte de los artesanos del Municipio.
- El hecho de que varios de los artesanos habiten en la actualidad en las zonas rurales o veredales del Municipio, distantes del área urbana y de la Casa Artesanal donde se llevó a cabo el taller, afectó en gran medida su participación en los talleres.
- Dificultades en la obtención de los costos del proyecto.

2.4.LOGROS

Dentro del proceso de conformación, consolidación y organización de los artesanos del municipio de San Agustín, los módulos de organización gremial y desarrollo de proyectos, han permitido motivar e iniciar una fase de construcción colectiva por parte de varios artesanos. Quienes en vista de las innumerables necesidades que aqueja al gremio

artesanal, han visto como única alternativa el trabajo en conjunto; de ahí se desprende el comienzo que se le ha dado con la implementación de las actas de constitución como Empresas Asociativas y el desarrollo de dos proyectos concretos, los cuales se han venido perfeccionando y complementando en la medida que los artesanos se descubren así mismos y acuerdan de manera común los intereses y objetivos del grupo.

Esto que indiscutiblemente es un éxito, ante la apatía de un gran número de artesanos, pone de manifiesto la credibilidad en las instituciones; apoyados ya no en la idea de que éstas deben asistirlos en todo, sino que en conjunto todos (artesanos, entidades e instituciones; tendremos que trabajar para lograr cumplir con los objetivos propuestos.

2.5.PASOS A SEGUIR

En la cuarta semana del mes de julio, se continuará el acompañamiento y asesoría a los grupos de artesanos en aspectos relacionados con su constitución, consolidación y administración; la hora de dotar de mayor número de elementos básicos a los artesanos de San Agustín. Por otra parte se espera dar por terminados los proyectos iniciados en los talleres anteriores, y darle vía a aquellos que esperan ser concretados por otros grupos en formación

La inspección de Obando también será atendida con los módulos de organización gremial y administración, por lo que la construcción de un proyecto con las tejedoras del fique y la fibra de plátano, significará una gran oportunidad en la consolidación del gremio de artesanas de esta localidad

2.6. ANEXOS:

3.LA JAGUA (INSPECCION DEL MUNICIPIO DE GARZON)

3.1. PARTICIPACION

Si bien al curso-taller no asistió el cien por ciento (100%) de las artesanas de La Jagua (40 aprox.), la participación fue importante teniendo en cuenta algunos inconvenientes presentados, lográndose un cubrimiento del 32.5% (13 artesanas), quienes se relacionan a continuación:

- | Nombre |
|----------------------------|
| - María Ofelia Arteaga |
| - Lucy Gasca Téllez |
| - Cruz Helena Fernández |
| - Luz Myriam Polo |
| - Melba Polo |
| - María del Rosario Torres |
| - Susana Fernández de C. |
| - Bertha Losada |
| - Aura Trujillo de Torres |
| - Raquel Méndez de Téllez |
| - María Lila Cartagena |

- Margarita Rincón
- María del Carmen Ramos

3.2. METODOLOGIA

La labor se llevó a cabo tomando como base el trabajo participativo de los asistentes, fomentando siempre las actividades en grupo, la discusión y la concreción de ideas a partir de la identificación de los problemas que han aquejado al gremio artesanal de la localidad hasta el momento.

La dinámica resultó enriquecedora, en la medida que se pudo compartir a través del video y cintas de audio, otras vivencias de grupos de artesanos dedicados a diferentes oficios en distintos lugares del país. Permitiendo de esta forma identificar otra serie de problemas y medidas correctivas que en la práctica podrían ajustarse a la problemática de la tejeduría en La Jagua.

Conjuntamente se vislumbró la necesidad de conformar el “Grupo Asociativo La Jagua”, el cual ya había tenido antecedentes de constitución sin llegar a concretarse tanto su objeto como su legalización. Esto llevó a la elaboración de los estatutos por parte del grupo asociativo, quienes hoy en día se encuentra tramitando la obtención de su personería jurídica.

Una vez propiciada la fase organizativa, se gestó la elaboración de propuestas, para lo cual se rescató el proyecto titulado “Una comunidad con tradición e identidad artesanal en busca de una experiencia transformadora”, el cual hace referencia a talleres de capacitación y solicitud de maquinaria indispensable para acelerar los procesos de producción.

3.3.DIFICULTADES

Una de las principales dificultades encontradas en el desarrollo de los talleres, tuvo que ver con la falta de compromiso de parte de las artesanas para liderar y emprender trabajos conjuntos en pro de todo el gremio de tejedoras de La Jagua. El taller no aglutinó la totalidad de artesanas.

El bajo número de participantes jóvenes, demuestra claramente la crisis por la que en estos momentos atraviesa el oficio de la tejeduría en la localidad, sobre todo porque se está perdiendo la posibilidad de continuar con las nuevas generaciones un quehacer de gran tradición.

La imposibilidad de realizar los talleres en horas del día debido a las actividades domésticas de la mayor parte de las artesanas, obligó a disponer de algunas horas de la tarde y de la noche. Sin embargo, esto también fue una limitante teniendo en cuenta que el Centro Artesanal La Jagua (lugar donde se convocan a las artesanas) carece del servicio de energía eléctrica.

3.4. LOGROS

- Se logró el fortalecimiento y consolidación del Grupo Artesanal La Jagua, con 13 artesanas, con la posibilidad de integrar un número mayor de personas.
- Se establecieron niveles de compromiso de parte de las integrantes de dicha organización.
- Se inició la elaboración de los estatutos, el acta de constitución del grupo asociativo y el trámite para obtener la personería jurídica.

3.5. RECOMENDACIONES

El apoyo institucional, el acompañamiento con asesorías, y el seguimiento constante, se constituyen en el principal soporte y motor para que dichos procesos organizativos continúen y concluyan en la realización de los proyectos por ellos propuestos.

Que las instituciones, en el diseño de sus políticas para el desarrollo de las comunidades incluyan programas que implementen estos procesos de apoyo.

3.6. ANEXOS