



FORTALECIMIENTO DEL MODELO ORGANIZATIVO Y ESTRATÉGICO DE
ASOMHARA COMO BASE PARA SU FUNCIONAMIENTO Y SOSTENIBILIDAD:
UNA EXPERIENCIA DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

Strengthening ASOMHARA's Organizational and Strategic Model as a Basis for Its
Functioning and Sustainability: An Action Research Experience

LAURA SOFÍA BUSTAMANTE JARAMILLO

Tesis

Asesor

Fernando Alexander Garzón-Lasso

UNIVERSIDAD EAFIT

Escuela De Finanzas, Economía y Gobierno

Maestría en Gerencia de Empresas Sociales Innovación Social y Desarrollo Local

Medellín, Antioquia – Colombia

Diciembre 2025

Resumen

ASOMHARA es una asociación integrada por mujeres y hombres artesanos del municipio de Aguadas Caldas, desempeña un papel relevante en la preservación de la tradición artesanal de la palma de iraca y en la dinamización social y cultural del territorio. No obstante, la organización enfrenta retos asociados a su funcionamiento interno, sostenibilidad organizativa y articulación estratégica, lo que limita su capacidad de consolidación y proyección en el largo plazo. En este contexto, el presente trabajo tuvo como objetivo fortalecer el modelo organizativo y estratégico de ASOMHARA como base para su funcionamiento y sostenibilidad.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante una metodología de investigación–acción, esto permitió combinar el análisis de la realidad organizativa con la construcción participativa de propuestas de mejora. El trabajo de campo incluyó reuniones de diagnóstico, talleres participativos con la junta directiva, observación en asambleas y espacios de retroalimentación, lo que posibilitó la identificación de fortalezas, debilidades y dinámicas internas de la asociación.

Como principales resultados, se construyó una propuesta de fortalecimiento organizativo que incluye una visión de futuro compartida, rutas estratégicas, una estructura organizativa con roles y responsabilidades definidos, así como herramientas de seguimiento y evaluación orientadas a mejorar la gestión y la sostenibilidad de la asociación. El estudio evidencia que el fortalecimiento organizativo, cuando se desarrolla de manera participativa y contextualizada, constituye una condición clave para potenciar el impacto territorial de las organizaciones artesanales y sentar las bases para procesos futuros de comercialización colectiva y desarrollo local.

Palabras clave

Asociatividad, Gobernanza organizativa, Sostenibilidad organizativa, Artesanías, Economía solidaria, Desarrollo territorial, Investigación–acción.

Tabla de contenido

Capítulo I. Introducción.....	4
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Pregunta de investigación.....	7
1.3. Propositiones.....	7
1.4. Objetivos de la investigación.....	8
1.4.1 Objetivo general:	8
1.4.2 Objetivos específicos:.....	8
1.5. Justificación.....	8
1.6. Viabilidad del estudio.....	9
1.7. Marco Teórico	10
1.8. Marco contextual.....	11
1.9 Marco conceptual	12
1.9.1 La Gobernanza asociativa.....	13
1.9.2 El liderazgo compartido.....	13
1.9.3 Las capacidades colectivas	14
1.9.4 La Sostenibilidad.....	15
Capítulo II. Metodología	18
2.1. Enfoque metodológico.....	18
2.2. Tipo de investigación	18
2.4. Diseño metodológico.....	19
2.5. Consideraciones éticas.....	20
Capítulo III. Resultados.....	21
3.1. Trabajo de campo	21
3.2. Diagnóstico organizativo de ASOMHARA	22
3.2.1 Análisis PESTEL.....	24
3.2.2 Análisis competitivo	25
3.3 Resultados propuesta Estrategia de fortalecimiento ASOMHARA.....	28
3.3.1 Modelo CANVAS	28
3.3.2 Componentes estratégicos	30
3.3.3 Procesos y estructura organizativa propuestos para ASOMHARA	32
3.4. Síntesis de hallazgos clave del diagnóstico	37

Capítulo IV. Conclusiones.....	38
Referencias	40
Anexos	43
Anexo A: Guía de diagnóstico organizativo	43
Anexo B: Matriz de análisis organizativo	44
Anexo C: Guía de talleres participativos.....	47

Capítulo I. Introducción

La artesanía es una manifestación cultural que preserva tradiciones ancestrales y contribuye al desarrollo económico y social de los territorios. En Colombia, los procesos de asociatividad entre artesanos han sido una vía para fortalecer la producción local, mejorar el acceso a mercados y promover la equidad social, especialmente en contextos rurales. Sin embargo, muchas de estas asociaciones enfrentan dificultades relacionadas con la gestión organizativa, la sostenibilidad financiera y la articulación con políticas públicas y mercados.

La Asociación de Mujeres y Hombres Artesanos del Municipio de Aguadas (ASOMHARA), recientemente reactivada tras un largo período de inactividad, representa una oportunidad significativa para revitalizar la tradición artesanal de la palma de iraca, generar ingresos para sus asociados —en su mayoría mujeres adultas mayores— y contribuir al desarrollo en Aguadas, Caldas. No obstante, para lograr este propósito, es necesario fortalecer su modelo organizativo y estratégico a partir del análisis de buenas prácticas desarrolladas por otras asociaciones artesanales consolidadas en el país.

Este trabajo propone una investigación cualitativa con enfoque de intervención, cuyo objetivo es analizar el modelo organizativo y estratégico de la asociación ASOMHARA, a partir de un proceso participativo desarrollado mediante reuniones y talleres con sus directivos. A partir de este ejercicio, se diseñan herramientas orientadas al fortalecimiento de su funcionamiento interno y a la construcción de bases para un crecimiento sostenible, respetando la identidad, la estructura organizativa y el contexto territorial de la asociación.

Para lograr lo anterior, se propone un análisis de las condiciones de los asociados, su accionar al interior de la organización, fundamentado en los principales problemas y desafíos que enfrentan, no solamente en cuanto a su cohesión colectiva, sino también en lo que corresponde a los espacios de participación en la toma de decisiones, el interés individual de sus integrantes que sobrepasa el fin asociativo y la decadencia generacional de la preservación del arte desde la perspectiva de educación y formación de artesanas y artesanos jóvenes, aunado a las limitaciones en la incursión de mercados regionales y nacionales, sin la debida intermediación.

En función de ello se parte de un acercamiento a la Junta Directiva de la asociación que permitió conocer en detalle el funcionamiento, las dinámicas organizativas y de acción en el

arte y el mercado del sombrero, en los procesos de formación y capacitación y en el papel que cumplen los asociados, evidenciándose una fuerte visión individual, en la medida en que las tejedoras no realizan un trabajo de comercialización colectivo, sino individual, lo que afecta ostensiblemente el modelo organizativo y estratégico de la asociación y con ello compromete la funcionalidad y sostenibilidad económica y social, desdibujándose un impacto ampliamente positivo en el ámbito artesanal del municipio y la región.

El desarrollo de este trabajo se fundamenta en un enfoque cualitativo, bajo una metodología de investigación–acción, que permitió comprender la realidad organizativa de ASOMHARA e intervenir de manera participativa en su fortalecimiento. La investigación se estructuró a partir de un proceso gradual que incluyó una fase diagnóstica, la construcción colectiva de una propuesta de fortalecimiento organizativo y estratégico, y la validación de los resultados con los actores de la asociación. El documento se organiza en cuatro capítulos: el primero presenta el marco contextual y conceptual del estudio; el segundo describe el enfoque metodológico y el diseño de la investigación; el tercero expone los resultados obtenidos, incluyendo el diagnóstico y la propuesta de fortalecimiento; y el cuarto recoge las conclusiones derivadas del proceso.

Con el fin de asegurar el rigor del estudio, se incorporaron criterios de credibilidad, trazabilidad y pertinencia, mediante la triangulación de fuentes de información, la participación activa de los actores involucrados y la validación de los resultados a través de espacios de retroalimentación con la junta directiva de la asociación. Estos elementos contribuyen a garantizar la coherencia entre el problema planteado, el método utilizado, la evidencia empírica recopilada y la propuesta formulada.

Entre los resultados más significativos se encontró que si bien en el componente administrativo existen los estatutos, no hay un liderazgo colectivo, lo cual afecta la toma de decisiones, tanto en el funcionamiento y operatividad, como en la incursión en el mercado, por la ausencia de estrategias de representatividad e identidad de marca, dado que la operatividad se centra en la capacidad individual de los integrantes, lo que impide que se desarrolle procesos de finanzas comunes, al ser los ingresos de cada asociado producto de su trabajo, manejado individualmente sin aportes para un fondo común, aspectos que deben

revisarse para la debida estructuración de un modelo organizativo fuerte y competitivo de la asociación en el mercado artesanal.

1.1. Planteamiento del problema

En los territorios rurales de Colombia, las asociaciones de artesanos cumplen un papel fundamental en la preservación de los saberes tradicionales, la generación de ingresos para comunidades vulnerables y el fortalecimiento de la identidad cultural. Sin embargo, muchas de estas organizaciones enfrentan serias dificultades para mantenerse en funcionamiento de manera sostenible. La falta de claridad en los modelos de gobernanza, la limitada formación en procesos administrativos y legales, la escasa articulación con actores del ecosistema productivo y la débil cohesión interna son factores que afectan directamente la formalización y continuidad de estas asociaciones.

La Asociación de Mujeres y Hombres Artesanos del Municipio de Aguadas (ASOMHARA) es un caso representativo de dicha realidad. Esta organización, conformada principalmente por mujeres adultas mayores dedicadas a la tejeduría de la palma de iraca y hombres dedicados al cultivo y procesamiento del cogollo de iraca, enfrenta múltiples desafíos que limitan su capacidad para consolidarse como una organización sostenible con impacto en el territorio. Entre sus principales dificultades se encuentra la falta de recursos y herramientas para mejorar su productividad y acceso a nuevos mercados, sin tener una total o parcial dependencia de intermediarios; esta dinámica económica desfavorable convierte el oficio artesanal en una actividad poco rentable, lo que compromete la sostenibilidad de esta práctica y su posible transmisión a nuevas generaciones. Adicionalmente, la escasez de palma de iraca en el territorio —producto de la ausencia de cultivos locales, largo tiempo de maduración de la planta y baja rentabilidad de los cultivos— obliga a los artesanos a adquirir materia prima en otras regiones. Esta situación impide que los productos elaborados puedan optar por una denominación de origen, restándoles valor agregado y competitividad en el mercado. A esto se suma que, según lo expresado por su presidenta (entrevista diagnóstico junta directiva, 10 de marzo de 2025), la organización no cuenta actualmente con una identidad visual definida, canales formales de comercialización, ni estructura interna

funcional. Esta situación limita su visibilidad, capacidad de autogestión y sostenibilidad en el tiempo.

En este contexto, surge la necesidad de diseñar una estructura organizativa sólida y un plan de trabajo viable que permitan a ASOMHARA consolidarse como una organización de impacto social. Fortalecer su capacidad para gestionar recursos, capacitar a sus asociados y acceder a nuevos mercados resulta clave para garantizar la sostenibilidad y la dignificación de la tradición ancestral de la tejeduría en palma de iraca.

1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo fortalecer el modelo organizativo y estratégico de la Asociación de Mujeres y Hombres Artesanos del Municipio de Aguadas (ASOMHARA) para mejorar su funcionamiento y sostenibilidad?

1.3. Propositiones

Se plantea que, en la medida en que ASOMHARA consolide un modelo organizativo y estratégico enfocado en el liderazgo y la sostenibilidad, construido de forma participativa con sus asociados, podrá fortalecer su funcionamiento interno, incrementar su sostenibilidad económica y social, y potenciar su capacidad para generar un impacto significativo en la comunidad artesanal de Aguadas, Caldas. La literatura señala que las asociaciones, al fortalecer sus capacidades internas y adaptar buenas prácticas contextualmente pertinentes, pueden mejorar su autonomía, participación y articulación con el entorno local (García & Rodríguez, 2019; Pérez et al., 2021). Por su parte, Yunus (2007) enfatiza que las organizaciones con propósito social, cuando están bien gestionadas, son motores efectivos para generar desarrollo sostenible y justicia social. En este sentido, la proposición central del estudio asume que el fortalecimiento del modelo organizativo y estratégico de ASOMHARA, construido desde un proceso interno y participativo, contribuirá a su consolidación organizativa, permitiéndole no sólo preservar la tradición artesanal de la palma de iraca, sino también mejorar las condiciones socioeconómicas de sus miembros y su inserción territorial.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general:

Fortalecer el modelo organizativo y estratégico de la Asociación de Mujeres y Hombres Artesanos del Municipio de Aguadas (ASOMHARA), a través de un proceso participativo con su junta directiva, con el fin de contribuir a su funcionamiento y a la construcción de bases para un crecimiento sostenible.

1.4.2 Objetivos específicos:

Analizar las principales dinámicas internas de ASOMHARA en términos de organización, liderazgo y sostenibilidad, a partir de información recolectada mediante reuniones y talleres participativos con la junta directiva.

Diseñar una propuesta de fortalecimiento del modelo organizativo y estratégico de ASOMHARA que incorpore estrategias de liderazgo, participación y sostenibilidad económica, ajustadas a su realidad organizativa y territorial.

1.5. Justificación

La Asociación de Mujeres y Hombres Artesanos del Municipio de Aguadas (ASOMHARA) representa una iniciativa clave para preservar saberes ancestrales, generar ingresos para mujeres rurales y promover el desarrollo económico del municipio. Sin embargo, a pesar de su reciente reactivación, la asociación enfrenta desafíos significativos en términos de organización interna, sostenibilidad financiera y proyección comercial. Esta intervención parte del reconocimiento de la estructura ya existente en ASOMHARA y busca fortalecerla a partir de sus propias dinámicas, necesidades y capacidades. Esto con el fin de contribuir al mejoramiento de su funcionamiento como organización, promover el desarrollo de habilidades de sus asociados y dignificar el oficio del tejido en palma de iraca como expresión viva del patrimonio cultural local. En este sentido, fortalecer el modelo organizativo y estratégico de ASOMHARA tiene un alto valor social, ya que incide

directamente en la calidad de vida de sus integrantes y en la sostenibilidad de una tradición ancestral.

En una entrevista realizada a la presidenta de ASOMHARA en marzo de 2025, se evidenció la necesidad sentida por sus integrantes no solo de fortalecer su estructura organizativa, sino también de implementar estrategias para el fortalecimiento de capacidades de gestión y liderazgo en sus asociados para así convertirse en una plataforma de empoderamiento económico, social y cultural.

Esta intervención busca generar aprendizajes sobre cómo fortalecer estructuras asociativas en proceso de reactivación, con miras a mejorar su sostenibilidad. Además, ofrece insumos valiosos para comprender los factores que inciden en el éxito o las dificultades de las asociaciones artesanales en municipios intermedios, aportando a la construcción de conocimiento aplicable a nivel académico, institucional y comunitario.

1.6. Viabilidad del estudio

Para lograr los objetivos establecidos en este estudio de caso, se dispone de los recursos humanos, logísticos y metodológicos necesarios, así como del conocimiento del contexto territorial de Aguadas, Caldas. Asimismo, se cuenta con el tiempo requerido para desarrollar las etapas planteadas en el cronograma de trabajo.

Se mantiene una comunicación directa y permanente con la asociación ASOMHARA, lo que permite una aproximación cercana a su realidad organizativa y facilita la recolección de información a través de reuniones y talleres participativos con su junta directiva. Esta relación garantiza la viabilidad del proceso de investigación e intervención, al posibilitar el acceso oportuno a la información requerida y la validación conjunta de los resultados.

En términos éticos, se garantizará el consentimiento informado de los participantes, la confidencialidad de los datos y el uso responsable de la información recopilada. La investigación se justifica, además, por su pertinencia social, al orientarse al fortalecimiento de procesos asociativos que promueven el desarrollo territorial y el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de las comunidades desde un enfoque inclusivo y sostenible.

1.7. Marco Teórico

La asociatividad, entendida como una forma de organización colectiva para la gestión de intereses comunes, representa una estrategia fundamental para el fortalecimiento del tejido social y el desarrollo territorial. De acuerdo con Departamento Nacional de Planeación, (2020), citado en Artesanías de Colombia (2021), en contextos rurales y artesanales como el de Aguadas, Caldas, las asociaciones constituyen una respuesta organizativa que permite a los productores enfrentar de manera conjunta problemáticas estructurales como el acceso a mercados, la negociación con intermediarios y la sostenibilidad de saberes tradicionales. De manera que la asociación de artesanos, por tanto, no solo busca beneficios económicos sino también el reconocimiento cultural y la justicia social.

En América Latina, la asociatividad ha sido valorada como una herramienta clave para el empoderamiento comunitario. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2025), las asociaciones productivas permiten mejorar la capacidad de agencia de sus miembros, fomentando prácticas de colaboración, gobernanza compartida y construcción de capital social. Esta perspectiva tiene una fuerte relación conceptual con los planteamientos de Sen (1999), quien afirma que el desarrollo debe entenderse como un proceso de expansión de las libertades y capacidades de las personas, más allá de indicadores exclusivamente económicos. Desde este enfoque, las asociaciones permiten el fortalecimiento de capacidades individuales y colectivas al generar espacios de aprendizaje, cohesión social y autonomía organizativa.

Por su parte, Yunus (2007) destaca que una organización con un propósito social puede lograr sostenibilidad financiera y transformar la vida de sus miembros sin necesidad de generar lucro personal. Aunque ASOMHARA no se constituye formalmente como empresa social, su misión se alinea con estos principios: mejorar la calidad de vida de sus integrantes, preservar el patrimonio cultural, y promover el desarrollo.

Diversas investigaciones contemporáneas han resaltado el papel de las asociaciones en la dinamización de economías locales. García y Rodríguez (2019) señalan que estas organizaciones permiten la integración de actores sociales y la mejora en procesos de comercialización, acceso a recursos y capacidades de negociación. En el caso colombiano, la Política Pública de Economía Solidaria (Unidad administrativa especial de organizaciones

solidarias, 2022) reconoce que las asociaciones desempeñan un papel clave en la inclusión social, el empleo digno y la construcción de tejido productivo sostenible.

Desde el enfoque de capacidades colectivas, las asociaciones fortalecen no solo la productividad sino también la autonomía, la identidad cultural y la posibilidad de transformar contextos adversos, tal como lo plantea García (2007), quien concluye que dichas capacidades incluyen la toma de decisiones democráticas, el aprendizaje organizacional y la gestión de redes de apoyo. En concordancia con lo anterior, Quintana et al. (2024) destacan que el trabajo cooperativo impulsa innovaciones adaptativas que permiten a las comunidades reconfigurar sus prácticas productivas frente a desafíos como la globalización, el cambio climático o la exclusión económica. Además, el papel de la asociatividad en el fortalecimiento de la equidad de género también ha sido ampliamente documentado. Estudios como el de Duarte y Entrena (2024) demuestran que las asociaciones lideradas por mujeres o con amplia participación femenina generan espacios de empoderamiento, autonomía económica y liderazgo comunitario, aspectos especialmente relevantes en contextos donde las mujeres han sido tradicionalmente marginadas.

El Consejo Nacional de Planeación (2022) plantea que el fortalecimiento de las asociaciones requiere de un enfoque integral de acompañamiento institucional, con políticas públicas diseñadas desde el reconocimiento de los saberes locales, la interculturalidad y la promoción de alianzas territoriales. Este tipo de apoyo es indispensable para que las asociaciones transiten hacia modelos más sólidos y sostenibles en el tiempo.

En resumen, el estudio del fortalecimiento del modelo organizativo de ASOMHARA se inscribe en una línea teórica que reconoce a las asociaciones como agentes de desarrollo, capaces de generar capacidades, cohesión social y sostenibilidad. Esta comprensión permite analizar no solo los desafíos que enfrentan, sino también las estrategias efectivas que han contribuido a su consolidación en distintos territorios del país.

1.8. Marco contextual

La Asociación de Mujeres y Hombres Artesanos del Municipio de Aguadas (ASOMHARA) es una organización que agrupa principalmente a mujeres tejedoras dedicadas a la tradición ancestral de la tejeduría en palma de iraca, una práctica transmitida

de generación en generación y reconocida como patrimonio cultural e inmaterial del municipio. Reactivada a finales de 2024, después de un periodo de inactividad, la asociación enfrenta actualmente el reto de consolidarse como un colectivo sólido, dinámico y sostenible, capaz de articular las capacidades individuales de sus integrantes dentro de una estructura organizativa eficiente.

La mayoría de las integrantes de ASOMHARA son mujeres adultas mayores con gran conocimiento del oficio artesanal, pero con barreras significativas para participar activamente en procesos de asociatividad y liderazgo compartido. Aunque la organización ha recibido formación y acompañamiento de instituciones como Artesanías de Colombia, el SENA y Microempresas de Colombia, persisten limitaciones en términos de cohesión interna, compromiso colectivo y distribución de responsabilidades. La presidenta de la asociación lidera de forma casi exclusiva la gestión de proyectos, mientras que muchas integrantes mantienen una visión individualista y muestran poca confianza en el trabajo conjunto.

En este contexto, la asociación no ha desarrollado aún procesos de comercialización colectiva, pues prioriza en esta etapa la superación de retos organizativos y sociales. Actualmente, sus apuestas estratégicas se concentran en procesos de formación, el fortalecimiento del sentido de pertenencia, la construcción de confianza y el desarrollo de proyectos como el piloto de siembra de palma de iraca. Estos pasos son entendidos como fundamentales para crear las bases que, en un futuro, permitan a ASOMHARA avanzar hacia modelos de sostenibilidad económica y comercialización conjunta.

Dado lo anterior, la presente investigación busca contribuir al fortalecimiento organizativo de ASOMHARA mediante la identificación de buenas prácticas en asociaciones semejantes, la adaptación de modelos exitosos y el diseño de una propuesta ajustada a su realidad. El propósito es ofrecer herramientas que promuevan la cohesión interna, el liderazgo compartido y la sostenibilidad a largo plazo, de modo que la asociación se consolide como referente territorial en la preservación del saber ancestral y en la promoción del desarrollo local.

1.9 Marco conceptual

La finalidad del fortalecimiento del modelo organizativo y estratégico de ASOMHARA que aporte para el óptimo funcionamiento y sostenibilidad, implica la revisión de una serie de referentes conceptuales que permiten entender la importancia de consolidar procesos y procedimientos relacionados con la gobernanza asociativa, el liderazgo compartido, la sostenibilidad y las capacidades colectivas, de manera que se logre entender su relevancia para fortalecer el modelo de organización y las estrategias que requiere ASOMHARA para la potencialización de su objeto social y competitivo.

1.9.1 La Gobernanza asociativa

En términos de Noreña y Botero (2025) se entiende la gobernanza asociativa como una cooperación de los individuos que se enfoca en el análisis y apropiación de los problemas de la cotidianidad, en la cual se involucran las personas en la toma de decisiones para la construcción de una solución que satisfaga los requerimientos y las necesidades tanto del asociado como de la asociación en su conjunto y requiere que se materialice la responsabilidad compartida, que permita el trabajo en conjunto para la construcción de estrategias para la consolidación de proyectos de beneficio común.

De esta manera, es fundamental que dentro de la asociación de artesanos se proyecte y ponga en práctica la gobernanza asociativa para consolidar un proceso de toma de decisiones encaminada al fortalecimiento de la competitividad en el mercado local y regional y se proyecte un cambio en el pensamiento y la acción de los asociados, no solamente en cuanto a la responsabilidad compartida sino también a la capacidad de tomar decisiones en conjunto que aporte un beneficio común para todos, de manera que con este mecanismo de participación se descentralice el papel de la presidenta y se le asignen mayores compromisos y responsabilidades a cada uno de los integrantes.

1.9.2 El liderazgo compartido

Para abordar el liderazgo compartido, conviene en analizar los planteamientos de Chacón, López y Arias (2022) quienes aseguran que cumple con un papel fundamental en la generación de efecto positivo para el desempeño organizacional y el fortalecimiento del

capital social, de tal manera que su enfoque está orientado hacia el compartimiento de responsabilidades que conlleven a lograr los objetivos de la asociación y de sus integrantes, como un camino que potencializa el aporte de recursos personales y organizativos en la realización de tareas complejas, desde el intercambio de información y el aumento del compromiso para asumir el rol que les corresponde en el funcionamiento del equipo, consiguiendo como resultado final, una amplia ventaja competitiva.

Lo anterior, es complementado con Chungui y Santos (2022) quienes plantean que los requisitos para que se materialice el liderazgo compartido tienen relación directa con cinco perspectivas, la primera enfocada hacia la posición del liderazgo, entendido de forma grupal o interna, segundo el ejercicio de la autoridad del liderazgo, estableciendo si se ejerce de manera efectiva en la asociación; el tercero; la participación efectiva, que comprende el ejercicio del rol que le corresponde a cada participante; cuarto la calidad de la motivación del liderazgo: diferentes personas desempeñan el rol de liderazgo a lo largo del proceso para el logro de los objetivos del ciclo de vida del equipo; y (5) diversidad de roles y funciones: los múltiples roles de liderazgo y responsabilidades del liderazgo para lograr metas; elementos fundamentales que no solamente son necesarios, sino que cada acción y cada proceso debe potencializarlos para alcanzar el éxito en el objeto social de la agrupación.

1.9.3 Las capacidades colectivas

Sin duda alguna que las dos variables expuestas, la gobernanza asociativa y el liderazgo compartido no pueden contemplarse de manera aislada ni mucho menos ajenas a las capacidades colectivas, que son fundamentales para su materialización y aplicación, porque su dependencia no solamente implica motivación, compromiso y responsabilidad, sino que exige poner al servicio de la sociedad las virtudes, habilidades y conocimientos para lograr los objetivos comunes. De ahí que Rabouin (2026) al hacer un análisis de la posibilidad de compartir ciertas habilidades destaca que su concretización conduce a inspirar, orientar y dar sentido al trabajo diario de cada integrante de la organización, toda vez que al plasmarse una imagen del futuro que se desea, se va convirtiendo en motor de acción cuando todos los integrantes de una empresa la comprenden, la hacen suya y se sienten parte esencial de su realización, porque pensar colectivamente produce inspiración y compromiso en el desarrollo

de los objetivos de la colectividad, lográndose mayor compromiso, mejor coordinación, innovación sostenida y resiliencia organizacional.

De ello dan cuenta Saltos, Gordillo, Mora, & Revelo (2023) en una definición integral de las capacidades puestas al servicio de la asociación, las consideran como herramientas de oportunidades para la innovación, el cambio en los procesos internos y externos, de tal manera que se realice una adaptación a las variaciones del tiempo y de la realidad histórica y contextual de cada momento, con el fin de que se refuercen o se reinventen para lograr el acercamiento a las condiciones propias del mercado, así como a las dinámicas del cambio y de la transformación a las que constantemente se somete cualquier organización en la lucha por la supervivencia y competitividad del mercado, por lo que actuar aisladamente, lejos de generar mejoras, conduce a la desmotivación, el desinterés y el aislamiento y sobre todo cuando es el líder el que ejerce su autonomía sin consultar o tener en cuenta al otro, se vuelve una asociación unipersonal, totalmente opuesta a la colectividad organizacional.

1.9.4 La Sostenibilidad

El lenguaje de la sostenibilidad, no solamente se ha ventilado en los foros internacionales del medio ambiente y del cuidado del planeta. También en el argot empresarial, del mercado y de la supervivencia de las organizaciones, se hace mucho hincapié en su importancia para superar la competitividad en el diario acontecer, ya sea económica, social, cultural o histórico, pues cualquier marco de acción de la organización tiene barreras determinantes que se precisa superar para mantenerse vigente a lo largo del tiempo.

Así lo entienden Osorio y Rodríguez (2024) que plantean la necesidad de un liderazgo sostenible e innovador, que sea diseñado y puesto en práctica para enfrentara los desafíos del entorno empresarial actual, que se distingue por los componentes de la incertidumbre y la complejidad, de lo cual consideran que para que la sostenibilidad sea efectiva, se necesita la construcción de una cultura organizacional que disponga de un conjunto de atributos y valores de los integrantes que incluya el cultivo de la cultura de la adaptabilidad proactiva que permite que cada participante sea capaz de enfrentar los cambios y desafíos organizacionales, a través de procesos innovadores, que implementen soluciones creativas y responsables, que

a la vez garanticen el sostenimiento en el tiempo y en el desarrollo del objeto para el cual han sido creadas y lanzadas al complejo escenario de la complejidad.

Desde la perspectiva anterior y analizando el caso de estudio se descubre la importancia de implementar cambios significativos en la Asociación de hombres y mujeres artesanos del municipio de Aguadas, empezando por la implementación de una gobernanza asociativa, que no solamente funja como un conglomerado de artesanos que tienen en común el arte del sombrero, pero que actúan aisladamente buscando sólo aspiraciones personales, alejados de la asociación. Para ello y siguiendo los planteamientos de Noreña y Botero (2025) sus integrantes y particularmente la junta directiva tiene que promover formas de participación en la toma de decisiones y asunción de responsabilidades que identifiquen y representen intereses propios y comunes, de tal manera que se desarrolle un nuevo modelo gerencial y estructural de la dirección, para lo cual se precisa articulación de objetivos, coordinación y coherencia interna en las aspiraciones, capacidad de direccionamiento y liderazgo y rendición de cuentas que mida avances y dificultades.

Para fortalecer lo anterior, ha de precisarse y darle relevancia al liderazgo compartido, que no se trata simplemente de gestionar orientaciones, sino de comprometer a todos en la misma ilusión y objetivo. De ahí que no sirva solamente contar con un directivo, sino que dicha persona ha de contar con la fuerza suficiente de aprobación de los asociados para tomar decisiones y ayudar a revitalizar el proceso asociativo, no solamente como organización, sino sobre todo para que caminen para el mismo lado, de manera que se supere el individualismo reinante y el interés personal en el desarrollo y explotación del arte.

Conforme con lo expuesto por el Gobierno de Navarra (2025) para lograr un cambio de liderazgo en la asociación de artesanos se requiere la búsqueda del conocimiento del perfil de la persona que funge o se vaya a elegir como lidera, que conjugue conocimientos y habilidades para el desarrollo de la comunicación asertiva, el diálogo, la construcción colectiva, el desarrollo de nuevos proyectos que involucre el sentir de todos y que a la vez sea capaz de asumir las críticas y recomendaciones de sus participantes, para alcanzar el intercambio de capacidades colectivas en función de una tarea y un propósito común, tal como se propone desde la iniciativa investigativa que se ha desarrollado en el presente trabajo.

Por consiguiente, no se trata de tener una persona que dirige la asociación, se busca es de un líder o lideresa que empuñe la resolución de la convocatoria a los asociados para que pongan al servicio de todos las capacidades y habilidades propias de cada persona, pero que combinadas en el grupo generan transformaciones significativas. De hecho, la cultura se teje con varias fibras, que son las potencialidades de cada uno, que van formando el sombrero de iraca, tal como se describe en el proceso de la artesanía, desde el cogollo, la rpiada, hasta el aplanchado, pasando por el tejido. Foronda (2018) considera que la adaptabilidad es una premisa esencial para mantener la sostenibilidad de las organizaciones en el tiempo y sobre todo para poder al servicio todas las capacidades personales y empresariales al logro del objetivo común, de lo cual concluye que las capacidades compartidas implican fortalecer algunos elementos en la asociación, entre ellos, la gestión del cambio, del conocimiento y de la innovación, el aprendizaje organizacional, el liderazgo que movilice el cambio, y una gestión estratégica, del desempeño y por competencias que tengan la adaptabilidad como un componente esencial, con el fin de responder a las exigencias cambiantes de cada época y momento, manteniendo la vigencia de la asociación a pesar de las mutaciones y devenirse del tiempo y del contexto, que es lo que precisamente se busca con el fortalecimiento del modelo organizativo y estratégico de ASOMHARA

Capítulo II. Metodología

2.1. Enfoque metodológico

La investigación adoptó un enfoque cualitativo, orientado a comprender en profundidad las dinámicas organizativas, de liderazgo y de sostenibilidad de la Asociación de Mujeres y Hombres Artesanos del Municipio de Aguadas (ASOMHARA). Este enfoque permitirá analizar la complejidad del fenómeno organizativo desde la perspectiva de los actores involucrados, privilegiando la recolección de información contextualizada y situada a través de procesos participativos que se desarrollarán con la junta directiva de la asociación. El enfoque cualitativo resultará pertinente para este estudio, en tanto posibilitará interpretar las prácticas, percepciones y relaciones internas que configuran el modelo organizativo de ASOMHARA, y constituirá la base para el diseño de herramientas orientadas a su fortalecimiento.

2.2. Tipo de investigación

El trabajo se enmarcó en un enfoque de investigación-acción, entendido como un proceso participativo que buscó no sólo comprender la realidad organizativa, sino también generar transformaciones orientadas a su mejora. En este sentido, el estudio combinó el análisis del modelo organizativo y estratégico de ASOMHARA con la construcción conjunta de propuestas de fortalecimiento, las cuales se desarrollarán a partir del diálogo y la reflexión con los actores de la asociación.

2.3. Contexto y participantes

La investigación se llevó a cabo con la Asociación de Mujeres y Hombres Artesanos del Municipio de Aguadas (ASOMHARA), organización conformada por artesanos dedicados a la elaboración de productos en palma de iraca. El proceso incluyó la participación de miembros de la junta directiva y asociados activos de la organización.

El trabajo de campo se desarrolló a través de diferentes encuentros con sus asociados, y participación en espacios de trabajo de la asociación. Inicialmente en la etapa de diagnóstico

los encuentros se realizaron con la presidenta y socia fundadora de la asociación, seguida de encuentros adicionales con integrantes de la junta directiva, así como reuniones con asociados para el desarrollo de talleres participativos, además de tener la oportunidad de presenciar dos de sus asambleas generales con el fin de conocer las dinámicas de trabajo más a profundidad. Estos espacios permitieron obtener información relevante sobre la estructura organizativa, las dinámicas de liderazgo, los procesos de participación y los principales retos de sostenibilidad de la asociación. La selección de los participantes se realizó bajo un criterio de pertinencia, priorizando a actores con conocimiento directo del funcionamiento organizativo y con capacidad de incidencia en los procesos de toma de decisiones.

2.4. Diseño metodológico

Para la recolección de la información se emplearon técnicas cualitativas coherentes con el enfoque de investigación–acción, orientadas a promover la participación activa de los integrantes de ASOMHARA y a comprender en profundidad sus dinámicas organizativas. Las técnicas utilizadas incluyeron reuniones de diagnóstico, talleres participativos, observación en asambleas de la asociación y espacios de retroalimentación y validación de resultados.

La información recolectada a partir de la guía de diagnóstico (Anexo A) fue sistematizada y analizada mediante técnicas de análisis estratégico, tales como el análisis AMOFITH, PESTEL y análisis del entorno competitivo, además permitió la construcción de una matriz de diagnóstico organizativo (Anexo B). Estas técnicas permitieron organizar los hallazgos en torno a capacidades internas, condiciones del entorno, retos organizativos y perspectivas de futuro de la asociación, sirviendo como base para la construcción del diagnóstico organizativo y la posterior formulación de la propuesta de fortalecimiento.

El análisis de la información se realizó mediante un proceso de análisis temático, que consistió en la organización, clasificación e interpretación de la información recopilada a partir de las categorías de análisis definidas en el marco conceptual, tales como gobernanza, liderazgo, sostenibilidad organizativa y participación asociativa. La información obtenida fue sistematizada en matrices de análisis, lo que permitió identificar patrones, tensiones y consensos relevantes para el diagnóstico y la formulación de la propuesta.

Asimismo, se realizó un proceso de triangulación de la información, contrastando los hallazgos provenientes de las diferentes técnicas e instrumentos utilizados, con el fin de fortalecer la validez del análisis y asegurar la coherencia entre los datos empíricos y las decisiones estratégicas planteadas.

Los instrumentos utilizados en el proceso de investigación fueron sistematizados y formalizados con posterioridad al trabajo de campo, en coherencia con el enfoque de investigación–acción adoptado. La guía de diagnóstico organizativo, la matriz de análisis y la guía de talleres participativos se presentan como anexos al final del documento (Anexos A, B y C), con el fin de fortalecer la trazabilidad metodológica y permitir una comprensión más detallada del proceso de recolección y análisis de la información.

Con el propósito de garantizar el rigor del estudio, se incorporaron criterios propios de la investigación cualitativa, tales como la credibilidad, la trazabilidad y la transferibilidad. La credibilidad se aseguró mediante la participación activa de los actores de la asociación en el proceso de diagnóstico y validación de resultados. La trazabilidad se fortaleció a través del registro sistemático de las actividades realizadas, el uso de matrices de análisis y la documentación de los acuerdos construidos colectivamente. Finalmente, la transferibilidad se consideró a partir de la descripción contextual del caso, lo que permite que los aprendizajes derivados del estudio puedan ser relevantes para otras asociaciones artesanales con características similares.

2.5. Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló respetando principios éticos fundamentales, tales como la confidencialidad de la información y el uso responsable de los datos recopilados. Los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio, su carácter académico y el uso de la información obtenida, garantizando que su participación fuera voluntaria. Asimismo, se priorizó el respeto por los saberes, prácticas y dinámicas propias de la asociación.

Capítulo III. Resultados

3.1. Trabajo de campo

El trabajo de campo de la presente investigación se desarrolló a partir de un proceso de acercamiento progresivo a la Asociación de Mujeres y Hombres Artesanos del Municipio de Aguadas (ASOMHARA), con el fin de comprender su dinámica organizativa, sus prácticas de liderazgo y los retos asociados a su sostenibilidad. En una primera etapa se realizó un diagnóstico organizativo con su presidenta y socia fundadora de la asociación, Luz Dary Medina de Osorio, lo que permitió identificar aspectos clave del funcionamiento interno y del contexto organizativo. Posteriormente, se llevaron a cabo encuentros adicionales con la presidenta y la vicepresidenta de ASOMHARA, orientados a profundizar en temas relacionados con la estructura organizativa, la toma de decisiones y la participación de los asociados (*Anexo A*). Durante la fase de construcción de resultados, se trabajó a partir de una guía de talleres participativos los cuales propiciaron espacios de conversación con Milena Franco Osorio, artesana del municipio y socia, así como nuevas reuniones con la presidencia, lo que permitió contrastar percepciones y enriquecer el análisis. Adicionalmente, se participó en dos asambleas de la asociación, lo que facilitó una comprensión más cercana de las dinámicas colectivas, los procesos de participación y las relaciones entre los miembros.

Durante los encuentros realizados con los diferentes participantes para el desarrollo de talleres participativos (*Anexo C*), se evidenció una percepción compartida entre los participantes respecto a la necesidad de fortalecer la organización interna antes de avanzar hacia procesos de mayor alcance. De manera reiterada, los participantes manifestaron que “la asociación necesita más orden y claridad para poder crecer”, lo cual fue consistente tanto en las reuniones de diagnóstico como en las asambleas observadas, evidenciando convergencia entre los distintos espacios de interacción. (*Anexo B*).

Finalmente, los resultados preliminares y la propuesta de fortalecimiento fueron socializados con la junta directiva de ASOMHARA, realizando ajustes a partir de sus observaciones y retroalimentación, lo que contribuyó a la pertinencia y validación del proceso investigativo.

3.2. Diagnóstico organizativo de ASOMHARA

Tabla 1: Matriz AMOFITH de ASOMHARA

Área Funcional	Fortalezas	Debilidades
Administración	Estatutos actualizados. Se reúnen periódicamente y cuentan con actas. Existe plan de acción vigente. Liderazgo activo de la presidenta.	Liderazgo concentrado en una sola persona. Baja delegación de responsabilidades. Poca participación de las asociadas en la toma de decisiones.
Mercadeo	Reconocimiento de la tradición artesanal (sombbrero aguadeño, tejido en iraca). Participación en ferias en diferentes ciudades y eventos. Publicación del primer libro sobre el proceso del tejido del sombrero aguadeño.	No existe identidad de marca ni elementos gráficos que las representen. No hay estrategia de promoción ni canales de comunicación consolidados.
Operaciones	Dominio técnico de la tejeduría en palma de iraca. Proceso del tejido documentado y experiencia acumulada por décadas en el oficio.	Producción individual y fragmentada. Pocos cultivos locales de iraca. El comité de denominación de origen no funciona activamente para garantizar procesos de estandarización y control de la calidad.

Finanzas	Acceso a apoyos institucionales y proyectos de formación.	No existe un fondo común ni manejo financiero colectivo de ingresos provenientes de la actividad artesanal. Cada artesano administra sus propios ingresos. Ausencia de estrategias financieras conjuntas.
Informática\ Sistemas de información	Algunos artesanos acceden a capacitaciones virtuales. Usó básico de WhatsApp para convocatorias.	Limitaciones en acceso y apropiación tecnológica. Algunos se comunican solo por llamadas. No cuentan con sistemas de información o herramientas digitales para la gestión organizativa.
Recursos Humanos	45 asociados activos con amplia experiencia en el cultivo, producción y elaboración de productos artesanales. Compromiso de un pequeño grupo con disposición a liderar.	Poco relevo generacional. Predomina una visión individualista. Bajo nivel académico que limita la gestión de proyectos.
Tecnología	Interés en participar en procesos de innovación (programa piloto de siembra de iraca).	Ausencia de herramientas modernas. Dependencia exclusiva de técnicas manuales y artesanales con baja innovación productiva.

El análisis AMOFIHT evidencia que ASOMHARA cuenta con fortalezas significativas en la preservación de su identidad cultural, su experiencia artesanal y su organización formal básica. Sin embargo, la asociación enfrenta debilidades críticas en la

distribución del liderazgo, la participación, la ausencia de procesos financieros y de mercadeo colectivos y la falta de innovación tecnológica. Este panorama confirma que el fortalecimiento organizativo debe priorizar el desarrollo de capacidades internas, el fomento de la confianza y el sentido de pertenencia, antes de proyectar procesos de comercialización conjunta.

3.2.1 Análisis PESTEL

Tabla 2: Análisis Pestel

Políticos	<p>Apoyo institucional de la alcaldía y la gobernación en las líneas de cultura y emprendimiento.</p> <p>Políticas nacionales de fortalecimiento a la economía solidaria y artesanal.</p> <p>Limitaciones en continuidad de apoyos debido a cambios de administración municipal.</p>
Económicos	<p>Bajo acceso a mercados con precios justos, predominio de intermediarios.</p> <p>Dependencia de ingresos individuales de cada artesana.</p> <p>Posibles oportunidades en programas de reactivación económica y emprendimiento.</p>
Sociales	<p>La mayoría de los integrantes son adultos mayores, existe ausencia de relevo generacional.</p> <p>Pérdida de sentido de pertenencia y confianza entre los asociados.</p> <p>Reconocimiento social del sombrero aguadeño como símbolo de identidad.</p> <p>Ingresos crecientes de los consumidores en productos con impacto social.</p>
Tecnológicos	<p>Uso limitado de herramientas digitales</p> <p>Brecha digital y bajo nivel de apropiación tecnológica.</p> <p>Oportunidades a futuro en formación virtual, mercadeo digital y plataformas de venta online.</p>
Ecológicos	<p>Proyecto piloto de siembra de iraca en terrenos no aprovechados como estrategia de sostenibilidad ambiental y económica.</p> <p>Potencial de fortalecer prácticas de cultivo responsable con enfoque ambiental.</p>

	Uso de químicos nocivos como azufre, que afectan la salud de los artesanos y el ambiente
Legales	Cumplimiento básico de requisitos legales. Falta de reglamentos internos más específicos para el funcionamiento organizativo. Normativas de denominación de origen del sombrero aguadeño.
Culturales	La tejeduría en palma de iraca hace parte del patrimonio inmaterial del municipio de aguadas. Escaso relevo generacional. Participación en eventos culturales y ferias que ofrecen oportunidades de visibilización.

El entorno de ASOMHARA combina desafíos estructurales con amplias oportunidades derivadas del reconocimiento cultural, la articulación institucional y el potencial de desarrollo local. Aprovechar estos factores requerirá fortalecer la gestión interna y la cohesión organizativa, condiciones esenciales para transformar las oportunidades externas en logros sostenibles.

3.2.2 Análisis competitivo

Ilustración 1: Análisis competitivo

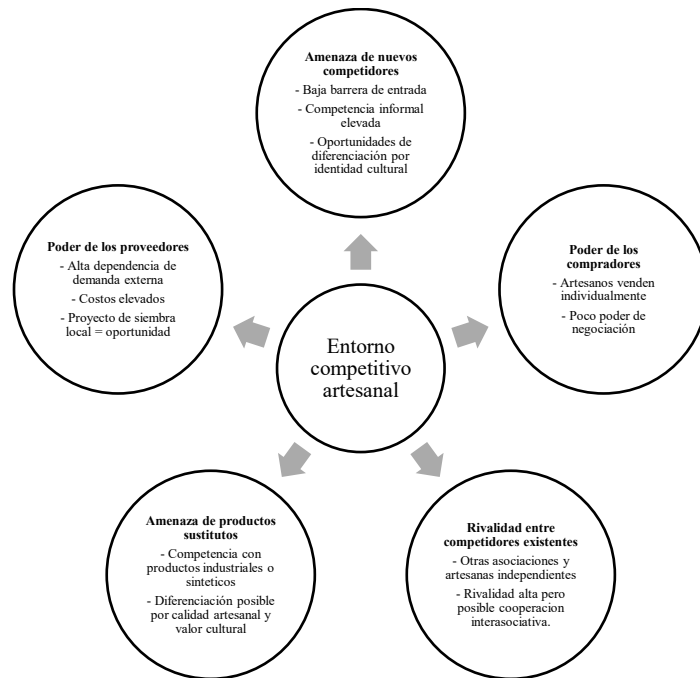


Figura 1: Análisis propio

Competencia alta en el sector artesanal, pero con ventajas potenciales en identidad, tradición y articulación institucional. El modelo de las cinco fuerzas nos permite evidenciar que ASOMHARA enfrenta un entorno con alta fragmentación y competencia informal, pero también con un potencial significativo derivado de su identidad cultural y del acompañamiento institucional que ha recibido. En este sentido, su principal reto no radica en competir en precios o volúmenes, sino en consolidar su estructura interna, diferenciarse por la calidad y el valor simbólico de su producto, y construir alianzas estratégicas que fortalezcan su posición dentro del ecosistema artesanal de Aguadas.

El diagnóstico integral de ASOMHARA evidencia que la asociación cuenta con un valioso capital cultural y humano, sustentado en la tradición artesanal de la palma de iraca y en la experiencia de sus integrantes. Sin embargo, existe una evidente necesidad de fortalecer la estructura interna, diversificar los liderazgos y consolidar una cultura organizativa basada en la confianza y la colaboración. Las oportunidades identificadas en el acompañamiento institucional, el reconocimiento cultural del oficio y los proyectos en curso —como la siembra de palma de iraca— constituyen puntos de partida para un proceso de transformación sostenido.

Limitaciones y retos:

- Liderazgo concentrado en la presidenta.
- Falta de participación activa y compromiso de los asociados.
- Mentalidad individualista y baja confianza interna.
- Limitaciones académicas y técnicas que dificultan la apropiación de proyectos.
- Ausencia de procesos de comercialización conjunta.

Relaciones institucionales: La asociación mantiene vínculos con instituciones como Artesanías de Colombia, SENA, Microempresas de Colombia y Gobernación de Caldas, que han brindado acompañamiento formativo en temas de turismo, emprendimiento y diseño de nuevos productos.

Perspectiva de futuro: La presidenta de ASOMHARA plantea como objetivos estratégicos inmediatos la consolidación de la cohesión interna, el fortalecimiento del liderazgo colectivo y la implementación de proyectos como el piloto del cultivo de iraca. La visión de largo plazo es que la asociación se convierta en un referente organizativo, cultural y social en Aguadas, que preserve el saber ancestral y promueva oportunidades de desarrollo para los artesanos.

El diagnóstico permitió identificar una alta concentración de responsabilidades en la junta directiva, particularmente en la figura de la presidencia. Esta situación fue reconocida por los propios participantes, quienes señalaron que “casi todo recae en las mismas personas”, lo que limita la distribución de funciones y la participación activa de otros asociados. Esta percepción fue reiterada en talleres y asambleas, lo que evidencia un patrón consistente en las dinámicas organizativas.

En relación con la participación asociativa, se observó una participación irregular en los espacios colectivos, algunos participantes manifestaron que “no siempre sienten que su participación este en igualdad de condiciones”, lo cual se reflejó en la dinámica de las asambleas observadas. Este hallazgo coincide con la literatura sobre asociaciones en procesos de reorganización, que señala la comunicación interna como un factor crítico para la cohesión organizativa.

La definición de una visión de futuro compartida respondió a la ausencia de un horizonte estratégico común identificada en el diagnóstico, al hablar con los participantes se evidencia que no todos los asociados tienen los mismos intereses o la misma idea sobre hacia donde va la asociación. Este hallazgo sustentó la necesidad de construir colectivamente un referente estratégico que orientara las acciones futuras de ASOMHARA.

La propuesta de redefinición de roles y responsabilidades se fundamenta en los hallazgos del diagnóstico que evidenciaron ambigüedad en las funciones y sobrecarga de tareas en la junta directiva. Esta situación fue señalada de manera reiterada en los talleres participativos y confirmada mediante la observación en asambleas, lo que justificó la construcción de una estructura organizativa más clara y funcional.

3.3 Resultados propuesta Estrategia de fortalecimiento ASOMHARA

Los hallazgos del diagnóstico evidencian que ASOMHARA se encuentra en una fase de reorganización interna, en la que resulta prioritario fortalecer las bases organizativas antes de avanzar en procesos de comercialización colectiva. En este contexto, la propuesta de fortalecimiento se concibe como un proceso gradual, participativo y coherente con las capacidades actuales de la asociación, orientado a generar cohesión, claridad estratégica y sostenibilidad organizativa.

3.3.1 Modelo CANVAS

Tabla 3: Modelo CANVAS

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de Valor	Relación con beneficiarios	Segmento beneficiarios / clientes
Artesanías de Colombia. SENA. Microempresas de Colombia. Gobernación de Caldas. Alcaldía de Aguadas.	<p>Procesos de formación.</p> <p>Reuniones periódicas y asambleas.</p> <p>Participación en ferias y eventos culturales.</p> <p>Proyecto piloto de cultivo de palma de iraca.</p>	<p>Espacio de formación y cohesión organizativa.</p> <p>Preservación de la tradición ancestral en tejeduría en palma de iraca.</p> <p>Empoderamiento de los artesanos mediante el trabajo colectivo.</p> <p>Proyección de ASOMHARA como referente cultural y organizativo en Aguadas.</p>	<p>Basada en confianza, solidaridad y acompañamiento mutuo.</p> <p>Procesos de capacitación y sensibilización psicosocial para construir sentido de pertenencia.</p> <p>Representación colectiva frente a instituciones y el territorio.</p>	<p>Internos:</p> <p>artesanos asociados (45).</p> <p>Potenciales:</p> <p>nuevas generaciones interesadas en la tejeduría.</p> <p>Externos estratégicos:</p> <p>instituciones (Artesanías de Colombia, SENA, Gobernación, Alcaldía, Cámara de Comercio).</p>
	<p>Recursos clave</p> <p>Conocimiento y saber ancestral de la tejeduría.</p> <p>Estatutos, actas y plan de acción vigente.</p>		<p>Canales</p> <p>Reuniones periódicas y asambleas.</p> <p>Espacios de capacitación.</p> <p>Participación en eventos culturales y ferias.</p>	

	Apoyo de instituciones externas.		Comunicación vía WhatsApp y llamadas.	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
<p>No hay estructura formal de costos colectivos.</p> <p>Costos individuales de producción asumidos por cada artesana.</p> <p>Costos de participación en ferias.</p> <p>Futuro: Posibles costos de logística, comunicación y administración de proyectos colectivos.</p>		<p>Actuales: No existen ingresos colectivos, cada artesana vende de manera independiente.</p> <p>Potenciales:</p> <p>Proyectos institucionales</p> <p>Futuras estrategias de comercialización colectiva.</p>		

3.3.2 Componentes estratégicos

Propósito organizacional:

Preservar y fortalecer la tradición artesanal en palma de iraca en Aguadas, contribuyendo al empoderamiento social, cultural y organizativo de los artesanos, así como a la construcción de un colectivo sólido y representativo para el territorio.

Valores:

- Solidaridad: Promover el apoyo mutuo y el trabajo conjunto
- Confianza: Generar credibilidad entre sus integrantes
- Identidad cultural: Mantener viva la tradición ancestral de la tejeduría en palma de iraca.
- Resiliencia: Enfrentar con fortaleza las limitaciones actuales.
- Compromiso: Asumir con responsabilidad los procesos colectivos

Principios:

Equidad e inclusión: Participación de mujeres y nuevas generaciones.
Respecto por el saber ancestral: Valoración del oficio artesanal
Trabajo colaborativo: Superación del individualismo en beneficio de lo colectivo.
Sostenibilidad: Asegurar la permanencia de la tradición en lo social, económico y cultural.

Promesa de valor:

Actualmente, ASOMHARA no funciona como unidad de comercialización colectiva. En esta etapa de reorganización, su promesa de valor está centrada en sus propias integrantes: “ASOMHARA ofrece un espacio de formación, cohesión y fortalecimiento colectivo, donde los artesanos pueden recuperar la confianza mutua, desarrollar capacidades organizativas y preservar la tradición cultural del tejido en palma de iraca, con miras a consolidarse como referente organizativo y cultural en Aguadas”.

Visión de futuro

ASOMHARA proyecta consolidarse como una asociación sólida, cohesionada y reconocida en Aguadas y la región, referente en la preservación del tejido en palma de iraca, promotora del empoderamiento de los artesanos y generadora de desarrollo cultural, social y económico sostenible. Esta visión constituye un horizonte inspirador que orienta las acciones presentes hacia la construcción de una organización capaz de trascender en el tiempo y en el territorio.

Rutas estratégicas

Para avanzar hacia esta visión, se identifican cuatro rutas estratégicas que agrupan objetivos aspiraciones y orientadores:

Cohesión interna y liderazgo compartido:

Objetivo: consolidar a ASOMHARA como una organización participativa y unida, en la cual cada artesana se reconozca como líder y aporte activamente al crecimiento colectivo.

Fortalecimiento de capacidades:

Objetivo: desarrollar las capacidades organizativas, técnicas y sociales de las artesanas, de modo que la asociación adquiera autonomía en su funcionamiento y sostenibilidad.

Identidad y proyección cultural:

Objetivo: posicionar a ASOMHARA como referente en la preservación y promoción de la tradición artesanal de Aguadas, fortaleciendo el sentido de pertenencia e identidad cultural tanto dentro de la organización como en el territorio.

Sostenibilidad e innovación

Objetivo: sentar las bases de la sostenibilidad a través de proyectos colectivos como la siembra de palma de iraca, la gestión de alianzas estratégicas y la adopción gradual de procesos de innovación que respeten el saber ancestral.

3.3.3 Procesos y estructura organizativa propuestos para ASOMHARA

Para materializar la promesa de valor y avanzar en las rutas estratégicas definidas, ASOMHARA requiere una estructura organizativa flexible, participativa y coherente con su realidad actual. Esta estructura debe permitir distribuir responsabilidades, fomentar el liderazgo compartido y garantizar la continuidad de los procesos sin depender exclusivamente de la presidencia.

Procesos misionales y de soporte: De acuerdo con la naturaleza de la asociación y los propósitos definidos, se identifican los siguientes procesos clave:

Procesos misionales:

- Fortalecimiento organizativo: desarrollo de capacidades internas, liderazgo, gestión y cohesión entre las asociadas.
- Preservación cultural: promoción y transmisión del saber ancestral de la palma de iraca.

- Articulación territorial: relación activa con instituciones aliadas para el desarrollo de proyectos de impacto local.

Procesos de soporte:

- Gestión administrativa: planeación, elaboración de actas, ejecución del plan de acción y manejo documental.
- Gestión de formación y bienestar: coordinación de capacitaciones, encuentros y acompañamiento psicosocial.
- Gestión de comunicación: convocatoria a reuniones, difusión de información y representación institucional.
- Gestión de recursos y proyectos: búsqueda de apoyos, alianzas y ejecución de proyectos colectivos.

Áreas funcionales y responsabilidades

Se proponen cuatro áreas básicas para la gestión interna de ASOMHARA:

- **Área administrativa y de gestión organizativa:** Encargada de planear, coordinar y registrar los procesos internos. Liderada por la presidenta y apoyada por una secretaria.
- **Área de formación y desarrollo humano:** Orientada a fortalecer capacidades, promover la participación y trabajar temas de cohesión y liderazgo.
- **Área de cultura y patrimonio:** Responsable de actividades de preservación del saber artesanal y representación en ferias y eventos culturales.
- **Área de alianzas y proyectos:** Dedicada a gestionar relaciones con instituciones, elaborar propuestas y acompañar el desarrollo de proyectos como la siembra de palma de iraca.

Estructura organizativa propuesta

Se recomienda que la estructura de ASOMHARA esté compuesta por:

- ***Asamblea general de asociadas:*** máxima autoridad, aprueba decisiones y el plan de acción anual.

- **Junta directiva:** órgano de coordinación compuesto por presidenta, vicepresidenta, secretaria, tesorera y coordinadoras de áreas.
- **Comités o equipos de trabajo:** creados de acuerdo con los proyectos estratégicos (ej. comité de formación, comité de cultura, comité de proyectos).

Proyectos necesarios para la transformación organizacional

Con el fin de alcanzar la visión planteada, se proponen los siguientes proyectos estratégicos:

Fortalecimiento del liderazgo y la cohesión interna: Incluye talleres de liderazgo compartido, comunicación asertiva y trabajo en equipo.

Escuela artesanal intergeneracional: Programa de formación que promueva la participación de jóvenes y garantice el relevo generacional.

Implementación del piloto de siembra de palma de iraca: Asegura materia prima local y refuerza la sostenibilidad ambiental y económica.

Construcción de identidad visual y comunicación institucional: Desarrollo de logotipo, materiales de comunicación y fortalecimiento de presencia en redes.

Creación de un fondo solidario o caja común: Instrumento financiero básico para la gestión de proyectos y sostenibilidad de la asociación.

Indicadores y seguimiento

El seguimiento al proceso de fortalecimiento organizativo de ASOMHARA es fundamental para asegurar que las acciones emprendidas generen resultados tangibles y sostenibles en el tiempo. Por ello, se propone la construcción de dos herramientas complementarias: un tablero de comando institucional y un tablero de seguimiento a proyectos.

Tablero de comando institucional

Este tablero permite evaluar el avance general de la asociación frente a sus objetivos estratégicos. Se propone una estructura sencilla basada en indicadores cualitativos y cuantitativos asociados a cada ruta estratégica.

Tabla 4; Comando institucional

Ruta estratégica	Indicador	Unidad de medida	Meta anual	Frecuencia de seguimiento	Responsable
Cohesión interna y liderazgo compartido	Porcentaje de participación activa en reuniones y actividades.	% de asociadas activas	70%	Semestral	Junta Directiva
Fortalecimiento de capacidades	Número de capacitaciones realizadas con participación mayoritaria.	# de capacitaciones	4	Semestral	Comité de formación
Identidad y proyección cultural	Participación de ASOMHARA en eventos culturales y 2ferias del municipio.	# de eventos	3	Anual	Comité de cultura
Sostenibilidad e innovación	Ejecución de proyectos estratégicos.	# de proyectos en curso	2	Anual	Comité de proyectos

Este tablero permitirá a la asociación monitorear de forma sencilla los avances institucionales, identificar logros y detectar a tiempo aspectos que requieran reforzarse.

Tablero de seguimiento de proyectos

Complementariamente, se propone un tablero para monitorear las actividades de los proyectos estratégicos definidos.

Proyecto	Indicador de avance	Meta o resultado esperado	Plazo estimado	Responsable
Fortalecimiento del liderazgo y la cohesión interna.	Número de talleres o encuentros realizados.	3 talleres completados.	6 meses	Comité de formación
Escuela artesanal intergeneracional	Número de jóvenes participantes.	10 jóvenes vinculados.	12 meses	Comité de cultura y formación
Implementación del piloto de siembra de palma de iraca	Hectáreas sembradas y nivel de participación.	1 ha sembrada y 10 asociadas involucradas.	12 meses	Comité de proyectos
Construcción de identidad visual y comunicación institucional	Manual de imagen y redes activas.	1 manual y 2 redes sociales activas	8 meses	Comité de comunicación
Creación del fondo solidario o caja común	Fondo constituido y uso documentado.	Fondo activo con registro mensual.	6 meses	Junta directiva

Mecanismos de revisión

El seguimiento se recomienda realizarlo cada seis meses en reuniones de evaluación lideradas por la Junta Directiva, donde se presenten los avances y se ajusten las metas si es

necesario. Estos tableros deben complementarse con actas de seguimiento y planes de mejora continua, garantizando que las decisiones sean colectivas y transparentes.

3.4. Síntesis de hallazgos clave del diagnóstico

A partir del diagnóstico organizativo realizado con la junta directiva y la participación en espacios colectivos de la asociación, se identificaron una serie de hallazgos clave que orientaron la formulación de la propuesta de fortalecimiento de ASOMHARA.

En primer lugar, se evidenció una debilidad en la estructura organizativa formal, caracterizada por la concentración de funciones en pocas personas y la ausencia de roles claramente definidos, lo cual limita la sostenibilidad del proceso asociativo.

En segundo lugar, el diagnóstico mostró una alta motivación y compromiso simbólico con la tradición artesanal de la palma de iraca, que constituye una fortaleza identitaria, pero que no se encuentra aún articulada a una estrategia organizativa de largo plazo.

En tercer lugar, se identificaron limitaciones en los mecanismos de toma de decisiones, seguimiento y evaluación, lo que dificulta la planeación estratégica y la rendición de cuentas internas.

Asimismo, el análisis del entorno permitió reconocer oportunidades de articulación institucional y de posicionamiento territorial, que actualmente no son aprovechadas de manera sistemática.

Finalmente, se evidenció la necesidad de fortalecer el liderazgo compartido y la participación activa de los asociados, como condición clave para avanzar hacia un modelo organizativo más sólido y sostenible.

Capítulo IV. Conclusiones

El presente trabajo tuvo como propósito fortalecer el modelo organizativo y estratégico de la Asociación de Mujeres y Hombres Artesanos del Municipio de Aguadas (ASOMHARA), a partir de un proceso de diagnóstico y de la construcción participativa de herramientas orientadas a su sostenibilidad. A partir del desarrollo de la investigación y de la intervención realizada, se derivan las siguientes conclusiones:

El diagnóstico organizativo realizado permitió comprender de manera integral la situación actual de ASOMHARA, evidenciando que la asociación se encuentra en una etapa de reorganización interna caracterizada por fortalezas identitarias sólidas, como el arraigo a la tradición artesanal de la palma de iraca y el sentido de pertenencia de sus integrantes, junto con debilidades estructurales relacionadas con la definición de roles, los mecanismos de toma de decisiones y la planificación estratégica. Este análisis confirma que los desafíos de la asociación no se limitan a lo productivo o comercial, sino que están profundamente vinculados a su estructura organizativa y a sus capacidades colectivas.

El análisis del entorno institucional, social y territorial mostró que ASOMHARA cuenta con oportunidades relevantes de articulación con actores locales y regionales, las cuales aún no han sido aprovechadas de forma estratégica. La ausencia de una estructura organizativa clara y de mecanismos sistemáticos de seguimiento ha limitado su capacidad para posicionarse como un actor colectivo dentro del ecosistema artesanal del municipio de Aguadas. Este hallazgo refuerza la importancia de abordar el fortalecimiento organizativo como un paso previo y necesario para mejorar la inserción territorial y la sostenibilidad de la asociación.

La propuesta de fortalecimiento organizativo construida de manera participativa con la junta directiva de ASOMHARA responde directamente a los hallazgos del diagnóstico y se fundamenta en principios de liderazgo compartido, participación activa y sostenibilidad organizativa. Herramientas como la definición de una visión de futuro, la estructuración de rutas estratégicas, la clarificación de procesos y responsabilidades, y la incorporación de tableros de seguimiento, constituyen insumos clave para avanzar hacia un modelo organizativo más coherente, funcional y alineado con las capacidades reales de la asociación.

La adopción de un enfoque cualitativo con énfasis en investigación–acción permitió no solo analizar la realidad organizativa de ASOMHARA, sino también intervenir en ella mediante procesos reflexivos y participativos. La construcción colectiva de las herramientas fortaleció la apropiación de los resultados por parte de los actores involucrados y aumentó la viabilidad de su implementación. Este enfoque demostró ser pertinente para organizaciones asociativas en contextos locales, donde los procesos de cambio requieren confianza, diálogo y adaptación a dinámicas sociales específicas.

En conjunto, el fortalecimiento del modelo organizativo y estratégico de ASOMHARA constituye una base fundamental para mejorar su funcionamiento y avanzar hacia la sostenibilidad organizativa y territorial. No obstante, el estudio presenta limitaciones asociadas al tiempo disponible, al número reducido de participantes involucrados de forma constante y a la ausencia de mediciones de impacto a largo plazo. La implementación efectiva de la propuesta dependerá de condiciones críticas como el compromiso sostenido de la junta directiva, la participación activa de los asociados y la gestión de riesgos relacionados con la rotación de liderazgos y la disponibilidad de recursos. Como proyección, se recomienda que en un horizonte de 6 a 12 meses la asociación priorice la puesta en marcha de los mecanismos de seguimiento definidos, evalúe avances en gobernanza interna y explore alianzas institucionales que fortalezcan su posicionamiento territorial y sostenibilidad económica.

Referencias

- Artesanías de Colombia (2021) Informe de gestión 2020. Doi: https://artesaniasdecolombia.com.co/Documentos/Contenido/37231_informe_gestion_v1_23032021.pdf
- Chacón, J.; López, E. y Arias, J. (2022) **Liderazgo compartido en equipos directivos y desempeño organizacional: el rol mediador del capital social.** *estud.gerenc.* vol.38 no.162 Cali Jan./Mar. 2022 Epub Mar 24, 2022. Doi: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232022000100032
- Chungui, J. y Santos, O. (2022) El liderazgo compartido y su impacto en la gestión escolar de la institución educativa parroquial “Nuestro Salvador”, Villa María Del Triunfo, 2022. Doi: <https://share.google/SgqBqxzKW2iYsY2m4>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2025) América Latina y el Caribe apuesta por la Economía Social y Solidaria: CEPAL reporta nueva ola de leyes e instituciones. Doi: <https://www.cepal.org/es/notas/america-latina-caribe-apuesta-la-economia-social-solidaria-cepal-reporta-nueva-ola-leyes>
- Consejo Nacional de Planeación (2022) El Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026. Doi: <https://www.dnp.gov.co/plan-nacional-desarrollo/pnd-2022-2026>
- Duarte, M. y Entrena, G. (2024) Empoderamiento Femenino: Manual metodológico de recolección de información para el círculo de mujeres y mercado campesino de San Antonio de Tequendama. Doi: <https://repositorio.unbosque.edu.co/items/fbc3e43f-172e-4847-8b0e-450ed1521df0>
- Foronda, F. (2018) **La adaptabilidad en las organizaciones. Una revisión teórica del concepto y los elementos que la configuran como una capacidad organizacional.** Universidad de Antioquia, Medellín. Doi: <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/server/api/core/bitstreams/631f4c99-f9af-45e0-b1e3-e8e7b505f920/content>

- García, C. (2007) Estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en América Latina Cuadernos de Administración, núm. 38, julio-diciembre, 2007, pp. 21-51 Universidad del Valle Cali, Colombia. Doi: <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225020358002.pdf>
- García, P., & Rodríguez, J. (2019). El impacto de la asociatividad en el desarrollo local: casos de éxito en Colombia. *Revista de Economía Social*, 10(2), 75-92. Doi: https://doi.org/10.21930/rcta.vol24_num3_art:3122
- Gobierno de Navarra (2025) Liderazgo participativo: personas que cooperan en un proyecto de empresa compartido. Agenda 2030. Doi: <https://www.modelogpes.com/wp-content/uploads/2025/01/DOSSIER-Generalweb2.pdf>
- Junta Directiva ASOMHARA (2025) Entrevista participante. Construcción diagnóstico. 10 de marzo de 2025
- Noreña, M. y Botero, M. (2025) Gobernanza asociativa en los barrios de conformación informal: Seis estudios de caso en Colombia. *Gest. polít. pública* vol.34 no.1 Ciudad de México ene./jun. 2025 Epub 24-Jun-2025. Doi: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-10792025000100001&script=sci_arttext
- Noreña, M. y Botero, M. (2025) Gobernanza asociativa en los barrios de conformación informal: Seis estudios de caso en Colombia. *Gest. polít. pública* vol. 34n. 1. Doi: <https://doi.org/10.60583/gypp.v34i1.8369>
- Osorio, M. y Rodríguez, G. (2024) Marco de Trabajo para un Liderazgo Sostenible e Innovador en la Empresa Actual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. Volumen 8; Número 4. Doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12317
- Pérez, M., Torres, L., & Jiménez, F. (2021). Buenas prácticas asociativas y desarrollo territorial: análisis comparativo. *Cuadernos de Gestión Social*, 9(3), 37-56. Doi: <https://share.google/bo1XligII6oIPZDOC>
- Quintana, M.; Sancán, M; Landázuri, M.; Abril, D. y Mora, M. (2024) Globalización y cultura: impacto de la integración económica y tecnológica en identidades sociales y tradiciones locales globales y locales. *Revista latinoamericana de Ciencias Sociales y humanidades*. Doi: <https://share.google/eWYyt9hRpxpeHDn4>

- Rabouin, R. (2026) La visión compartida en las empresas: ¿Cómo llegar a ella? ADEN International Business School Universite de Management de Suisse, S.A. Doi: <https://www.aden.org/business-magazine/la-vision-compartida-en-las-empresas-como-llegar-a-ella/>
- Saltos, E., Gordillo, J., Mora, N., & Revelo, R., (2023). Importancia de las capacidades dinámicas para el aprovechamiento de los recursos existentes en empresas agroindustriales de la provincia “El Oro”. 593 Digital Publisher CEIT, 8(3), 456-466 <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3.1319>
- Sen, A. (2013). *La idea de la justicia* (2da ed.). Editorial Taurus. Doi: https://books.google.com.mx/books/about/La_idea_de_la_justicia.html?id=OLjUGtgDEOkC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Unidad administrativa especial de organizaciones solidarias, UAEOS (2022) Informe de gestión 2018-2022. Doi: <https://www.unidadsolidaria.gov.co/sites/default/files/archivos/INFORMEDEGESTIO%CC%81N2018-2022arial.pdf>
- Yunus, M. (2007). *El banquero de los pobres: La creación del microcrédito y la lucha contra la pobreza mundial*. Ediciones Deusto. Doi: <https://www.amazon.com/-/es/El-banquero-los-pobres-microcr%C3%A9ditos/dp/8449337925>

Anexos

Anexo A: Guía de diagnóstico organizativo

Guía de diagnóstico organizativo (instrumento reconstruido)

Propósito del instrumento

Orientar los espacios de diagnóstico participativo con los integrantes de ASOMHARA, con el fin de comprender su funcionamiento organizativo, las dinámicas de liderazgo y participación, así como los principales retos asociados a la sostenibilidad de la asociación. El instrumento se utilizó como apoyo en reuniones y encuentros de carácter cualitativo, permitiendo recoger percepciones, experiencias y reflexiones de los actores involucrados.

Población participante

Junta directiva de la Asociación de Mujeres y Hombres Artesanos del Municipio de Aguadas (ASOMHARA), con conocimiento directo de los procesos organizativos y capacidad de incidencia en la toma de decisiones.

Categorías de análisis

- Gobernanza organizativa
- Liderazgo y toma de decisiones
- Participación y cohesión asociativa
- Sostenibilidad organizativa y proyección estratégica

Preguntas orientadoras del diagnóstico

Gobernanza organizativa

1. ¿Cómo se toman actualmente las decisiones dentro de la asociación?

2. ¿Qué roles y responsabilidades están claramente definidos y cuáles presentan mayores dificultades?
3. ¿Qué tan clara es la estructura organizativa para los asociados?

Liderazgo y toma de decisiones

4. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo predominante en ASOMHARA?
5. ¿Qué personas concentran mayor responsabilidad en el funcionamiento de la asociación?
6. ¿Existen mecanismos para promover el liderazgo compartido o la rotación de roles?

Participación y cohesión asociativa

7. ¿Cómo es la participación de los asociados en reuniones, asambleas y actividades colectivas?
8. ¿Qué factores facilitan o dificultan el compromiso y el sentido de pertenencia a la asociación?
9. ¿Cómo se gestionan los desacuerdos o tensiones internas?

Sostenibilidad organizativa y proyección estratégica

10. ¿Cuáles considera que son los principales retos de sostenibilidad de ASOMHARA?
11. ¿Qué expectativas existen frente al futuro de la asociación?
12. ¿Qué cambios organizativos considera prioritarios para fortalecer su funcionamiento?

Uso del instrumento en la investigación

La información recopilada será sistematizada en matrices de análisis y utilizada como insumo principal para la elaboración del diagnóstico organizativo y para la formulación de la propuesta de fortalecimiento organizativo y estratégico de ASOMHARA.

Anexo B: Matriz de análisis organizativo

MATRIZ DE ANÁLISIS ORGANIZATIVO

Categoría de análisis	Hallazgos principales	Evidencia Empírica	Implicaciones para la propuesta
Gobernanza colectiva	La estructura organizativa es incipiente y presenta una alta concentración de funciones y responsabilidades en la junta directiva, especialmente en la figura de la presidencia. Existen vacíos en la claridad de roles y en los mecanismos formales de toma de decisiones.	Reuniones de diagnóstico con junta directiva; observación en asambleas de la asociación.	Necesidad de redefinir la estructura organizativa, clarificar roles y responsabilidades, y establecer mecanismos básicos de gobernanza interna.
Liderazgo y toma de decisiones	Predomina un liderazgo centralizado, sostenido principalmente por la experiencia y el compromiso de algunos miembros. Se identifican limitadas oportunidades para el	Talleres participativos con junta directiva; conversaciones con asociados activos.	Diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento del liderazgo compartido y a la distribución progresiva de responsabilidades.

	ejercicio de liderazgo compartido y la participación activa de nuevos líderes.		
Participación y cohesión organizativa	La participación de los asociados en actividades y espacios de decisión es irregular. Se evidencian niveles diferenciados de compromiso y un sentido de pertenencia en proceso de construcción.	Observación en asambleas; encuentros con asociados.	Implementación de mecanismos que promuevan la participación activa, la comunicación interna y la cohesión organizativa.
Sostenibilidad organizativa	La asociación enfrenta retos significativos en términos de sostenibilidad organizativa y económica, asociados a la ausencia de procesos consolidados de planeación, seguimiento y gestión colectiva.	Reuniones de diagnóstico; análisis de dinámicas internas.	Priorizar el fortalecimiento organizativo como base para futuros procesos de sostenibilidad económica y comercialización colectiva.
Proyección estratégica	No se cuenta con una visión de futuro	Talleres de construcción	Construcción participativa de una

	claramente definida ni con rutas estratégicas compartidas por los asociados. Las acciones se desarrollan de manera reactiva y de corto plazo.	colectiva; validación de resultados con la junta directiva.	visión de futuro, rutas estratégicas y herramientas de seguimiento que orienten el desarrollo de la asociación.
--	---	---	---

Anexo C: Guía de talleres participativos

GUÍA DE TALLERES PARTICIPATIVOS

Propósito: Orientar talleres participativos realizados con integrantes de la junta directiva y asociados activos de ASOMHARA, con el fin de construir de manera colectiva los elementos centrales de la propuesta de fortalecimiento organizativo y estratégico de la asociación. Los talleres se concibieron como espacios de diálogo, reflexión y toma de decisiones compartidas, coherentes con el enfoque de investigación–acción adoptado en el estudio.

Población: Integrantes de la junta directiva y asociados activos de la Asociación de Mujeres y Hombres Artesanos del Municipio de Aguadas (ASOMHARA), seleccionados con base en su nivel de participación y conocimiento del funcionamiento organizativo de la asociación.

Consentimiento informado

Les pido el favor de que exprese su consentimiento para el desarrollo de los talleres participativos, cuyo objetivo se ha planteado y cuyos resultados serán utilizadas únicamente para fines académicos. Agradecemos su aceptación.

Acepta participar Si ____ No ____

Estructura del taller:

- Apertura y contextualización del objetivo del encuentro
- Ejercicios participativos de análisis y construcción colectiva
- Socialización de aportes y construcción de consensos
- Cierre y validación preliminar de resultados

Componentes de trabajo

A. Visión de futuro organizacional

Objetivo: Construir una visión compartida sobre el futuro deseado de ASOMHARA.

Actividades:

- Reflexión colectiva sobre el propósito de la asociación y su rol en el territorio.
- Identificación de aspiraciones comunes en términos organizativos, sociales y culturales.

Producto: Visión de futuro consensuada por los participantes.

B. Rutas estratégicas

Objetivo: Definir líneas estratégicas prioritarias para el fortalecimiento organizativo de la asociación.

Actividades:

- Identificación de problemáticas y oportunidades organizativas.
- Priorización colectiva de ejes estratégicos

Producto: Rutas estratégicas orientadas al ordenamiento interno y la sostenibilidad organizativa.

C. Estructura organizativa, roles y responsabilidades

Objetivo: Clarificar la estructura organizativa de ASOMHARA y las responsabilidades asociadas a cada rol.

Actividades:

- Análisis de la estructura existente.
- Propuesta participativa de roles, funciones y responsabilidades.

Producto: Estructura organizativa ajustada y descripción general de roles.

D. Herramientas de seguimiento y evaluación

Objetivo: Diseñar mecanismos básicos de seguimiento a la gestión organizativa.

Actividades:

- Identificación de aspectos clave a monitorear.
- Construcción colectiva de indicadores e instrumentos de seguimiento.

Producto: Tablero de mando institucional y tableros de seguimiento.