

Propuesta de modelo de gestión humana integral para los artesanos del sector de la cestería del municipio de Filandia (Colombia)

Proposal for a Comprehensive Human Resource Management Model for the Basketry Artisans of Filandia (Colombia)

Proposta de Modelo de Gestão de Recursos Humanos Integral para os Artesãos do Setor de Cestaria do Município de Filandia (Colômbia)

- Artículo de investigación -

Héctor Alonso Molina Huertas¹
Universidad Pontificia Bolivariana

Recibido: 4 de septiembre de 2024
Aceptado: 30 de octubre de 2024

Resumen

Objetivo: El presente artículo tiene como objetivo formular un modelo de gestión humana integral para los artesanos del sector de la cestería del municipio de Filandia (Colombia), quienes constituyen una comunidad clave como productores de bienes culturales y custodios del patrimonio y la tradición de la cestería desde hace cinco generaciones. Modelo por medio del cual puedan superar posibles dificultades de desarrollo socioeconómico. Métodos: Partiendo de entrevistas con los propios cesteros del municipio y con entidades del orden municipal y departamental que les brindan apoyo, y por medio de la identificación de frecuencias representadas con nubes de palabras, se identificaron los aspectos más relevantes en torno a su actividad y a la percepción general, necesidades y fortalezas. Resultados: se encontró que hay fallas de cohesión y comunicación relacionadas con el actual modelo asociativo con que cuentan. Entre los cesteros se identificaron descontentos, incomodidades y dudas frente a la gestión de la actual asociación,

¹ hector.molina@upb.edu.co
<https://orcid.org/0009-0001-2586-9277>

así como también un ánimo denodado de mejora y construcción de comunidad en las condiciones adecuadas. Conclusiones: Se propone un modelo de gestión cooperativo, horizontal y democrático que esté revestido de transparencia y esfuerzos unificados, el cual logre disipar las dudas y poner siempre primero los intereses de los cesteros como fuerza viva del municipio, transmitiendo finalmente los beneficios obtenidos a Filandia, los propios artesanos y a sus familias.

Palabras clave: gestión, artesanía, cestería, industrias culturales, turismo cultural

Abstract

Objective: This article aims to formulate a comprehensive human-centered management model for the artisans of the basketry sector in the municipality of Filandia (Colombia), who constitute a key community as producers of cultural goods and custodians of the basketry heritage and tradition for five generations. This model seeks to help them overcome potential socio-economic development challenges. **Methods:** Based on interviews with the basket weavers themselves and with municipal and departmental entities that provide them with support, and through the identification of frequency patterns represented with word clouds, the most relevant aspects of their activity, as well as their general perceptions, needs, and strengths, were identified. **Results:** It was found that there are cohesion and communication issues related to the current associative model. Among the basket weavers, dissatisfaction, discomfort, and doubts about the management of the existing association were identified, along with a strong commitment to improvement and community-building under appropriate conditions. **Conclusions:** A cooperative, horizontal, and democratic management model is proposed, built on transparency and unified efforts. This model seeks to dispel doubts and always prioritize the interests of the basket weavers as a vital force in the municipality, ensuring that the benefits obtained reach Filandia, the artisans themselves, and their families.

Keywords: management, handicrafts, basketry, cultural industries, cultural tourism

Resumo

Objetivo: Este artigo tem como objetivo formular um modelo de gestão humana integral para os artesãos do setor de cestaria no município de Filandia (Colômbia), que constituem uma comunidade essencial como produtores de bens culturais e guardiões do patrimônio e da tradição da cestaria há cinco gerações. Este modelo busca ajudá-los a superar possíveis desafios de desenvolvimento socioeconômico. **Métodos:** A partir de entrevistas com os próprios artesãos do município e com entidades municipais e departamentais que lhes prestam apoio, e por meio da identificação de frequências representadas em nuvens de palavras, foram identificados os aspectos mais relevantes de sua atividade, bem como suas percepções gerais, necessidades e fortalezas. **Resultados:** Verificou-se que existem falhas de coesão e comunicação relacionadas ao modelo associativo atual. Entre os artesãos, foram identificados descontentamentos, desconfortos e dúvidas sobre a gestão da associação vigente, além de um forte desejo de melhoria e construção de comunidade em condições adequadas. **Conclusões:** Propõe-se um modelo de gestão cooperativo, horizontal e democrático, baseado na transparência e em esforços unificados. Esse modelo busca dissipar dúvidas e sempre priorizar os interesses dos artesãos como força viva do município, garantindo que os benefícios obtidos alcancem Filandia, os próprios artesãos e suas famílias.

Palavras-chave: gestão, artesanato, cestaria, indústrias culturais, turismo cultural

Introducción

El mercado de las artesanías representa una porción cada vez más significativa de la economía mundial, a medida que las personas demandan más piezas de decoración o utilitarias que precisan procesos manuales en su fabricación. Es así como las Industrias Creativas y Culturales (en adelante ICC) se extienden bajo diversas formas por el mundo, abarcando aquellos sectores cuyos productos, servicios o actividades no pueden ser reproducidos industrialmente, ya que operan en escala pequeña o mediana, denominada artesanal (UNESCO, 2021). Este

mercado alcanzó a nivel mundial en 2023 un valor de alrededor de 787 000 millones de dólares, con una previsión de crecimiento de cerca del 12% anual, por lo que se espera que llegue a los 2 billones de dólares para 2032 (Informes de expertos, 2024).

Los productos artesanales están fabricados en múltiples materiales: madera, metal, fibras naturales, arcillas y muchos más, o sus combinaciones; a la vez que representan culturas, pueblos, idiosincrasias y personas. De acuerdo con Teixeira y Ferreira (2018), las comunidades que producen artículos de este tipo, y que se encuentran en las cercanías de zonas turísticas, reciben oportunidades de ampliación de mercados y de desarrollo de la producción al promocionar su actividad como una alternativa para preservar los valores culturales de la región, por lo cual es clave comprender este mercado desde su visión socioambiental y cultural, en la medida en que la artesanía es un acelerador de la economía y la relación con otras industrias sirve para enriquecer a las regiones productoras (Dana et al., 2022). Sin embargo, según Córdoba (2018), el número creciente de producción basada en recursos naturales puede llegar a la sobreexplotación, por lo cual debe haber consideraciones para una producción sustentable, implementando programas de protección de las plantas que constituyen la materia prima de los artesanos.

De esta forma, al configurarse los artesanos como un tipo de emprendedores, a la luz de lo expresado por Hasanah et al. (2023), estos deben fijarse como objetivos, además del éxito empresarial, la gestión del dinamismo ambiental, los mercados y el manejo de las presiones institucionales, teniendo en cuenta que este modelo de emprendimiento con connotaciones sociales es altamente dependiente de fuerzas externas (Jain, 2012). De ahí la importancia que puede tener la asociatividad empresarial en el mercado artesanal, entendiendo las comunidades de artesanos como grupos sociales espontáneos, los cuales pueden articularse en organizaciones que nacen de la voluntad de unión de aquellos que las constituyen (Artesanías de Colombia, 2014), gracias al derecho constitucional de asociación y

por la libertad que tienen las personas de disponer de sus bienes para fines altruistas o para el beneficio de las comunidades a las que pertenecen.

Según Udensi et al. (2014), pertenecer a una cooperativa genera beneficios para los artesanos, en la medida en que se observan avances en sus condiciones sociales y económicas. Sin embargo, es clave que, para que esto se dé, se capaciten a los artesanos en el emprendimiento grupal, se garantice su inclusión en condiciones de equidad, se establezcan fuentes de financiación especializadas en el mercado artesanal, se involucren a expertos que orienten el proceso de crecimiento y se apoye en materia de infraestructura a los artesanos que pueden configurar un cluster (Sarkar y Banerjee, 2007), entendido este como una concentración en una ubicación geográfica de instituciones y empresas que pertenecen a un mismo sector y que están comunicadas entre sí, en una relación basada en características comunes y complementarias (Porter, 1998). De este modo, este tipo de agrupaciones pueden alcanzar niveles de organización que requieren ser revisados y comprendidos en su pretensión de configurarse como impulsores de las ICC, en función de los modelos de gestión o de administración bajo los que operan.

En este sentido, se considera la asociatividad y el cooperativismo como un frente necesario de exploración, teniendo en cuenta las ventajas que les proporciona a los emprendedores de las ICC entrar incluso al mercado internacional (Sadalia et al. 2021). Precisamente, en el caso de la gestión para el comercio exterior de asociaciones de pequeños productores de café, Céspedes y De la Cruz (2023) presentan un modelo tipo de cooperativa basado en dos dimensiones principales: la cultura organizacional fundamentada en el humanismo y el liderazgo organizacional orientado a los valores que permitan la sistematización de acciones de la asociación con fines exportadores y de participación del mercado. Al respecto, Bretos y Errasti (2018) señalan que mantener la calidad del empleo y la identidad de los artesanos, aun cuando se usen subsidiarias extranjeras, son los principales

desafíos que enfrentan las cooperativas de trabajadores cuando se aventuran en mercados a nivel global.

En virtud de lo anterior, se observa la necesidad de definir modelos de gestión para este tipo de asociaciones, teniendo en cuenta los retos socioempresariales que se les plantean. De acuerdo con Guerrero (2015), la gestión del talento humano en asociaciones de artesanos y su aplicación adecuada abre las puertas para que la colaboración eficaz de las personas termine por alinear los objetivos organizacionales con los individuales. Por su parte, Castro (2018) propone cinco fases para el mejoramiento de la gestión administrativa en este tipo de organizaciones: determinación de la historia y antecedentes de la asociación, análisis institucional interno y externo, conocimiento de la filosofía de la asociación, planteamiento de objetivos estratégicos y por último el trazado de la estrategia a seguir. De otro lado, Rosales (2021) identifica que gestionar en unión con entes gubernamentales, interesados en promover actividades artesanales organizadas, facilita el mejoramiento de la calidad de vida de los artesanos como parte de la economía popular y solidaria.

Para que la mejora en el bienestar de los miembros de una organización artesanal sea un efecto directo de las actividades propias de su quehacer es que Yáñez (2021) propone la sistematización y organización de políticas, valores y normas institucionales, al tiempo que se sugieren procesos administrativos y financieros tendientes al aumento de la productividad de la asociación de artesanos. En esta línea, Lara (2021) señala que existen tres componentes que limitan el desarrollo y la efectividad en la labor de este tipo de agrupaciones: Informalidad en la gestión administrativa por ausencia de procesos formales; fallas en la colocación de los productos por no tener un mercado consistente; poco compromiso de los socios artesanos por bajo nivel de involucramiento en aspectos administrativos.

Según Cabezas (2010), el modelo de gestión describe el proceso que se sigue en términos administrativos, ya sea que este exista o esté proyectado, y así se puedan

organizar las actividades y recursos que hagan parte del cómo se establecerá la sostenibilidad del sistema en cuestión. De este modo, se establecen las relaciones y flujos de información que hacen que la organización, para la que se propone el modelo, funcione con el objeto de mejorar su labor integral. En las ICC los modelos de gestión permiten elaborar estructuras que, a través de su implementación, funcionen para lograr la estabilidad, expansión, reconocimiento y sostenibilidad de las actividades culturales (artesanales, en este caso), así como de las personas que las constituyen. Organizar a estos individuos en asociaciones o cooperativas, que les permitan aunar esfuerzos y detectar objetivos comunes, es poner en funcionamiento un modelo de gestión para sistematizar acciones, con el fin de cumplir esos objetivos y estrategias para mantener o mejorar tanto sus productos como su identidad y el valor de los bienes culturales producidos. A su vez, cuando el modelo de gestión entra en operación, siempre será susceptible de evaluación y mejora para lograr su objeto último de generar sostenibilidad.

De esta manera, la presente investigación tiene como objetivo formular un modelo de gestión humana integral para los artesanos del sector de la cestería del municipio de Filandia (Colombia), por medio del cual puedan superar posibles dificultades de desarrollo socioeconómico. Para esto, en primer lugar, se describe la comunidad de artesanos de la cestería de este municipio. En segunda instancia, se identifican las principales necesidades de los artesanos, a través de sus expresiones directas y las declaraciones de entidades de apoyo que tienen una mirada externa más global del entorno de los cesteros. Finalmente, se diseña un modelo de gestión para los artesanos de la cestería del municipio de Filandia, a partir de un modelo cooperativo que permita abordar ciertos aspectos importantes, a la vez que, con apoyo de la ley y de las entidades gubernamentales, propenda por el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los artesanos.

1. Metodología

Para el desarrollo de la investigación, se optó por un enfoque fenomenológico-interpretativo, en la medida en que, siguiendo a Castillo (2000), este busca entender los fenómenos en sus propios términos, mientras considera los hábitos y prácticas de los seres humanos para poder descubrir y entender sus significados. De esta forma, a través de las ideas y expresiones de un grupo de artesanos y de representantes de entidades de apoyo, se consideró la pertinencia de elaborar un modelo de gestión para este grupo, a partir de los efectos que perciben como barreras para el buen desempeño del sector y de sus integrantes.

En coherencia con lo anterior, el método de investigación aplicado fue cualitativo, dado que este permitió obtener una comprensión de la comunidad de artesanos, su cultura, sus estructuras sociales y mentales y las interacciones entre sus miembros, posibilitando capturar la complejidad y las sutilezas presentes en este grupo, siendo posible identificar, no solo los problemas superficiales, sino también las causas subyacentes y los factores contextuales que influyen en el funcionamiento de los artesanos como grupo, lo cual también aplicó en el caso de representantes de entidades de apoyo, que tienen un vínculo con estos artesanos. Apoyados en HernándezSampieri et al. (2010), la búsqueda hecha bajo la perspectiva cualitativa, parte de la mirada a la dimensión social, desarrollando una teoría coherente con los datos y una explicación fundada a partir de los mismos para la comprensión del fenómeno estudiado.

De esta manera, se eligieron como primeras unidades de análisis a los artesanos del sector de la cestería del municipio colombiano Filandia, el cual es uno de los más visitados en el departamento del Quindío por turistas nacionales e internacionales (Cámara de Comercio de Armenia y el Quindío, 2018). Como parte del reconocimiento como sitio turístico, Filandia ocupó el puesto 13 en la clasificación realizada por la Organización Mundial del Turismo de 2023 a nivel mundial (UNWTO, 2023). En particular, este municipio cuenta con una de las más

reconocibles actividades artesanales patrimoniales del país: la cestería, específicamente la ejecutada con el uso de bejuco “tripeperro” (*Philodendron Longirrhizum*), que es la principal distinción de la artesanía cestería de Filandia (De la Pava Arango et al., 2013), la cual en un principio formó parte de la industria del café, ya que su principal producto era el canasto para la recolección del grano. Al respecto, García y Galeano (2009) dicen que el “tripeperro” es importante para los artesanos de la región y la describen como una planta hemiepífita que produce raíces aéreas, las cuales se descuelgan hasta el suelo, partiendo del árbol que le ofrece soporte. Sin embargo, conforme las tecnologías de recolección han venido cambiando, el sector artesanal de tejidos de Filandia se ha ido transformando en un mercado de artículos que, con técnicas artesanales ancestrales y otras innovadoras (por combinación con otros materiales y técnicas nuevas), produce bienes utilitarios y decorativos, los cuales ayudan con la representación del territorio, su gente y su cultura.

A pesar de la importancia de las artesanías para Filandia, la asociación de artesanos del municipio (en la que todos son cesteros) cuenta con la participación de 21 asociados, según se observa en la base de datos proporcionada para este estudio por la misma asociación. Este número de integrantes representa el 37.5% de los cesteros del municipio, frente a la existencia declarada de 56 familias reconocidas como preservadores de la actividad de producción (Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.). A su vez, no se encuentran registros de artesanos identificados como empresarios de la artesanía de acuerdo con el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU), el cual clasifica actividades económicas por procesos productivos. De esta forma, la muestra para el estudio estuvo conformada por artesanos y entidades de apoyo. Para el primer grupo se eligieron personas dentro y fuera de la actual asociación de artesanos que existe en el municipio, quienes pudieran representar al artesano típico de Filandia y que, por lo tanto, pudieran ofrecer las impresiones con total conocimiento por estar en el grupo de interés. Por su parte, para el segundo grupo, se seleccionaron entidades que pudieran ofrecer una mirada externa, en la que las impresiones sean fruto de la interacción directa o indirecta

con los artesanos, permitiendo, desde sus propios campos de acción, ofrecer una perspectiva sobre lo que le hace falta a este grupo, obteniendo con esto una visión más amplia, sustentada en políticas públicas y acciones desde los órdenes municipal, departamental y nacional.

La técnica para la recolección de la información que se empleó fue la entrevista en profundidad por medio de guías semiestructuradas, en la medida en que esta técnica permite una amplia flexibilidad para profundizar la comprensión de ciertas informaciones, a la vez que amplía el universo de consideraciones y observaciones (Hernández Sampieri et al., 2010). Es así que, para la primera unidad muestral, se entrevistaron a ocho personas dedicadas a la artesanía dentro de la jurisdicción del municipio de Filandia. Los criterios de elección fueron: que estuvieran activos en el oficio, que tuvieran un taller o lugar de trabajo visible para visitantes, que contaran con sitio de comercialización de productos. A su vez, los artesanos fueron identificados de dos maneras: búsqueda in situ, identificando locales comerciales y talleres de cestería y búsqueda en el *Centro de Interpretación del Bejuco al Canasto*, que concentra a los artesanos que hacen parte de la asociación del municipio.

El protocolo de entrevista aplicado con este grupo consistió en un contacto personal con el entrevistado, así como un esbozo de la investigación y de la estructura general de la entrevista. Posteriormente, se hizo explícito que las opiniones expresadas estarían protegidas por la confidencialidad y el anonimato, de modo que pudieran verbalizar libremente sus pensamientos en torno a cualquier asunto. A continuación, se grabaron en audio las entrevistas, las cuales fueron codificadas y transcritas para su análisis por medio de nubes de palabras usando el software R, con la intención de visualizar las agrupaciones de términos relevantes para representar los resultados de la búsqueda de información.

Para la segunda unidad muestral se entrevistaron a funcionarios de cinco entidades relacionadas en la tabla 1. La secuencia de ejecución de las entrevistas siguió

análogo proceso, conservando en confidencialidad su nombre y cargo y guardando la oficina o ente al que pertenece para poder citarlo en caso necesario.

Tabla 1. Entidades de apoyo entrevistadas

Entidad	Motivo de elección	Orden territorial
Cámara de comercio de Armenia y el Quindío (Oficina de coordinación de servicios empresariales para los municipios de Quimbaya, Salento y Filandia)	Tiene relación con los artesanos en términos de capacitación en aspectos comerciales, relacionamiento con el sector comercial, direccionamiento de proyectos	Departamental
Secretaría departamental de turismo del Quindío	Se relaciona con los artesanos como ente relacionador con las convocatorias del Ministerio de Cultura y demás entidades del orden nacional	Departamental
Secretaría Municipal de turismo de Filandia	Se ocupa de establecer actividades en las que se visibilizan los artesanos, por medio de actos, encuentros, ferias y demás en el municipio	Municipal
Asociación de Artesanos del Quindío	Congrega a los artesanos del departamento que voluntariamente quieran participar de la agremiación	Departamental
Asociación de Artesanos de Filandia	Congrega a los artesanos del municipio que voluntariamente quieran participar de la agremiación de artesanos del propio municipio	Municipal

Fuente: Elaboración del autor

La tabla muestra las entidades que resultaban relevantes para ofrecer una impresión externa del estado del sector de los artesanos del municipio de Filandia. A partir de estas entrevistas se consideró el diseño de un modelo de gestión integral que pueda cumplir con las expectativas y necesidades de los artesanos, de modo

que pueda ser un punto común para su encuentro y para que puedan cumplir los objetivos que tienen trazados como individuos y aquellos que les son comunes, como la extensión de su campo de acción a partir de comercio electrónico, presencia y participación en el mercado de las artesanías con una identidad definida, la conservación del patrimonio que los hace únicos como artesanos y el desarrollo de nuevas piezas y técnicas que, sin embargo, les permitan seguir siendo reconocidos. Todo lo anterior al tiempo que mejoran las condiciones financieras, sociales y culturales de los artesanos como actores importantes en el reconocimiento que su municipio y región tienen.

Es de este modo que llevó a cabo una búsqueda en bibliografía especializada sobre cooperativismo y economía solidaria, lo cual permitió identificar las diferencias entre el modelo asociativo actual al ponerlo en contexto y poderlo comparar con los modelos de gestión clásicos para las organizaciones de todo tipo. En segunda instancia, se realizó un levantamiento de información sobre las condiciones necesarias para poder plantear el modelo de gestión cooperativo como la mejor opción, y para esto se obtuvieron datos de la legislación vigente en Colombia. Entre los documentos consultados estuvieron: Ley 454 de 1998, circular básica jurídica de economía solidaria, expedida por la Supersolidaria y el Ministerio de hacienda, y guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario de la Cámara de Comercio de Bogotá que entre otras sirvieron para levantar los conceptos que condujeron al modelo propuesto.

Para ello se exploró el entorno en el que el cooperativismo está inmerso, es decir, el de la economía solidaria, que parte de la siguiente definición:

[...] la economía solidaria es el sistema socioeconómico cultural y ambiental conformado por el conjunto de fuerzas sociales organizadas en formas asociativas identificadas por prácticas autogestionarias solidarias, democráticas y humanistas, sin ánimo de lucro para el desarrollo integral del

ser humano como sujeto, actor y fin de la economía (Senado de la República, 1998, Artículo 2).

Como resultado de esa búsqueda se ubicaron los datos que se ponen de manifiesto con el uso de las tablas presentadas a continuación. La economía solidaria propone modelos que permitirían cambios sustanciales en torno al cubrimiento de necesidades y al cumplimiento de expectativas de los artesanos en términos de retorno, económico, financiero y de las demás dimensiones humanas que permiten atender este tipo de economía.

Por todo esto, se hace relevante darle una mirada a los tipos de organizaciones de economía solidaria. Para ello se usa una tabla resumen de la clasificación de la Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias.

Tabla 2. Tipos de organizaciones de la Economía Solidaria

Organizaciones de Economía solidaria		
Tipo	Características	Ejemplo en Colombia
Cooperativas	Sin ánimo de lucro Los trabajados o usuarios son aportantes y gestores Se crea para producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de los asociados y la comunidad	Comedal (comedal.com.co)
Fondos de Empleados	Sin ánimo de lucro Son de derecho privado Constituido por trabajadores dependientes, asociados o servidores públicos. Ofrecen servicios de ahorro y crédito.	Fondo de empleados Grupo Éxito (https://www.prese nte.com.co/)

	Los asociados pueden ser personas que pertenecen directamente o que prestan servicios a las empresas.	
Asociaciones Mutuales	Sin ánimo de lucro Fomentan la ayuda recíproca de los miembros, buscando el mejoramiento de su calidad de vida. De naturaleza privada	Asociación Mutual Ser EPS (www.mutualser.com)
Asociaciones y Corporaciones	Sin ánimo de lucro El carácter de los aportes es voluntario y no retornable a los miembros Se constituye por número plural de personas Se regulan por sus propios estatutos Vigencia determinada en el tiempo. Puede disolverse por decisión de sus miembros. Libre adhesión de asociados.	Asociación empresarial de campesinos del Yará (www.facebook.com>asecaidyari)
Fundaciones	Sin ánimo de lucro Se debe contar con bienes o dineros para su constitución. No tiene definida una forma organizativa. Se regulan totalmente por sus estatutos. La afectación del patrimonio es irrevocable. La duración de la entidad es iindefinida No se permite la disolución o liquidación por decisión de sus miembros	Fundación solidaria del oriente antioqueño (FUSOAN) (fusoan.org.co)
Voluntariado	Fuerza solidaria, cívica, ciudadana de participación. Se constituye por acciones individuales o asociativas dirigidas al apoyo de soluciones de problemas humanos Las acciones son conscientes, libres, decididas, identificatorias, soberanas y	Programa Haciendo Escuela de Falabella (www.haciendoescuela.com)

	comprometidas con las causas de los problemas que atienden.	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la adaptación de contenidos de: <https://www.unidadsolidaria.gov.co/>

Al hacer una observación de las características relevantes de las organizaciones de economía solidaria, se hace evidente que la figura de la cooperativa es la más adecuada, por lo que se procede también a indagar en los tipos de estas, a fin de enmarcar teóricamente el modelo propuesto en este artículo.

Tabla 3. Tipos de cooperativas en Colombia

Tipo de Cooperativa	Definición
Cooperativas financieras y de seguros	Son organizaciones sin ánimo de lucro, pertenecientes al sector de la economía solidaria, constituidas para desarrollar exclusivamente actividades financieras y de seguros.
Precooperativas	Las precooperativas son grupos que bajo la orientación y con el concurso de una entidad promotora se organizan para efectuar actividades permitidas a las cooperativas. Estas organizaciones, por carecer de capacidad económica, educativa, administrativa o técnica, no están en posibilidad inmediata de organizarse como cooperativas.
Administraciones Públicas Cooperativas	Son entidades del sector solidario que se constituyen básicamente para prestar servicios públicos, cuya iniciativa de constitución la toman entidades del sector público, y pueden ser asociadas de las entidades privadas sin ánimo de lucro.
Precooperativas o Cooperativas de trabajo asociado	Son organizaciones sin ánimo de lucro pertenecientes al sector de la economía solidaria. Asocian personas naturales que simultáneamente son dueñas y gestoras de la empresa, contribuyen económicamente y son aportantes directas de su capacidad de trabajo para el desarrollo de actividades económicas, profesionales o intelectuales, con el fin de producir en común bienes, ejecutar obras o prestar servicios para

	satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.
Cooperativas agropecuarias, agroindustrial, piscícolas y mineras	Son entidades del sector solidario dedicadas a la producción, comercialización y transformación de los bienes agropecuarios, agroindustriales, piscícolas y mineros, mediante el uso de los medios de producción de forma conjunta por parte de los asociados.
Cooperativas de salud	Son organizaciones del sector solidario, que tienen por objeto la prestación de servicios de salud o se han organizado por profesión o especialidad o maestría o doctorado en el área de salud o por tecnologías del área de salud.
Cooperativas especializadas en transporte	Son organizaciones sin ánimo de lucro, pertenecientes al sector de la economía solidaria, cuya actividad económica principal es la prestación de servicios de transporte en sus diferentes modalidades.
Cooperativas especializadas en vigilancia y seguridad privada	Son organizaciones sin ánimo de lucro, pertenecientes al sector de la economía solidaria, que asocian personas naturales que simultáneamente son dueñas y gestoras de la empresa, quienes contribuyen económicamente y son aportantes directos de su capacidad de trabajo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la compilación de contenidos de: <https://www.unidadsolidaria.gov.co/>

A partir de lo anterior se elaboró un modelo de gestión que gráficamente se puede representar con base circular, con lo que se busca adaptar la actual participación de los artesanos en diversos aspectos y el cumplimiento de variadas funciones dentro de la actual asociación. Este modelo busca establecer el reconocimiento de la diversidad y la multiplicidad de capacidades que estos tienen, a fin de resaltar el potencial de una nueva organización cooperativa que les permita ejercer esa multidimensionalidad de su participación. Para esto se realizó una comparación conceptual y gráfica del estado actual de cosas en la asociación de artesanos del municipio de Filandia, así como con la propuesta nueva señalando en esta última las relaciones entre todos los órganos que la componen, así como los flujos de información necesarios.

2. Resultados

Diagnóstico situacional de los artesanos de la cestería del municipio de Filandia

En esta primera sección se describe la comunidad de artesanos de la cestería del municipio de Filandia, seguido, se identifican las principales necesidades de este grupo, a través de sus opiniones y las declaraciones de representantes de entidades que tienen una mirada externa del entorno de los cesteros.

Inicialmente es relevante destacar que los artesanos del sector de la cestería de Filandia son una clase de productores de bienes culturales que tiene dos subdivisiones claras. Por un lado, aquellos que siendo naturales del municipio tienen tras de sí varias generaciones familiares de cesteros, en muchas ocasiones pertenecen a la cuarta o quinta generación de artesanos, así que su labor fue heredada dentro del seno del hogar, por tanto, su desempeño artesanal se puede denominar como la principal actividad económica y esta hace parte de su proyecto de vida. En su mayoría, los cesteros del municipio pertenecientes a este primer grupo tienen unas edades que pasan los 45 años, existiendo personas de más de sesenta laboralmente activas.

Estos artesanos producen piezas de bejuco que comercializan en sus locales, los cuales coexisten con sus talleres y viviendas en la misma planta física. El nivel de escolaridad de esta vertiente de artesanos es más bien bajo, debido a la necesidad de trabajar a temprana edad para asegurar su subsistencia y las de sus núcleos familiares. Cuentan con aprendices que bien pueden ser parte de su familia o trabajadores que apoyan tareas específicas en el proceso de elaboración, quienes van subiendo en su involucramiento en la actividad artesanal hasta que finalmente empiezan a elaborar sus propias piezas, como es el caso del Entrevistado 1, que no tiene hijos o familia que puedan relevarlo en la actividad artesanal, sin embargo, su única colaboradora le apoya en ciertas elaboraciones básicas: “Aquí está trabajando una muchacha que me ayuda en el negocio... Ella sí está aprendiendo

a tejer y me colabora. Está trabajando a sueldo, y, en el tiempo que le queda libre, me ayuda. Inclusive ella teje sillas” (Entrevistado 1, comunicación personal, febrero de 2023).

De otra parte, existe un grupo de nuevos cesteros que se han unido al sector fruto de la convocatoria hecha por la asociación de artesanos de Filandia. Las edades de este segundo grupo son bastante más bajas, rondando los veinticinco años y casi todos tienen sus espacios de trabajo y ventas en el denominado Centro de Interpretación del bejuco al canasto, espacio en el que se interactúa con la cestería bejucos desde un enfoque patrimonial e inmaterial del departamento del Quindío. Lo anterior muestra una diferencia fundamental, ya que este grupo, aunque tiene las habilidades técnicas y deriva de allí su sustento, la elaboración de las piezas se hace en un lugar aparte de su vivienda. El nivel educativo en este caso es un poco más alto, debido a que algunos de los aprendices tienen formación de pregrado universitario.

Estos artesanos han sido formados por los cesteros tradicionales como parte de la necesidad/compromiso de asegurar el relevo generacional, lo cual sitúa a la transferencia de conocimientos como un asunto capital, teniendo presente que este es un reto que cada vez es más necesario afrontar con miras a la supervivencia de los saberes artesanales tradicionales (Almendrales et al. 2020), buscando preservar el conocimiento de técnicas de tejeduría, el manejo del material tradicional, incluyendo métodos que permiten la optimización en el uso de este, debido a que el “tripeperro”, que es el bejuco (fibra vegetal) que en mayor medida se utiliza y que por cuestiones de sobre explotación y de relaciones precarias en muchos casos con los dueños de los predios donde crece de manera natural, es cada vez más difícil de recolectar.

Al respecto, el Entrevistado 5 manifiesta que “Compramos materiales, porque ya, hoy en día toca, la única materia prima que hay acá en Filandia es el tripeperro y eso que está muy escaso, porque ya la mayoría de gente no lo sabe sacar”

(Entrevistado 5, comunicación personal, marzo de 2024) De esta forma, la combinación de este material con otros se hace necesaria en el objetivo de bajar el nivel de consumo y por ende mejorar la conservación de la planta del bejuco. Con relación a este tema, el Entrevistado 8 señala: “Como los bejuco se demoran tiempo también para dar, y todo tiene su proceso, entonces nosotros vamos trabajando con otras fibras naturales. O sea, me gusta mucho que, si yo elaboro un jarrón, le voy a meter un poquito de fique o un poquito de guasca de plátano. Para que no sea solo tripeperro” (Entrevistado 8, comunicación personal, marzo de 2024).

Como se puede apreciar, los cesteros de Filandia han abordado los retos del relevo generacional y de la carencia de ciertos materiales desde sus prácticas propias, pero configurando una apuesta grupal, la cual se puede apreciar en la actual asociación que agrupa a las personas que se dedican a esta actividad en este municipio. Al respecto, se les consultó a los artesanos sobre sus expectativas y necesidades en relación con si tienen en la actualidad aprendices a los que puedan comunicar sus conocimientos en la artesanía del bejuco, alrededor de los que se encontró que la asociación tiene integrantes nuevos que aprenden de los maestros con larga trayectoria en el objeto de mantener vivo el oficio y la tradición asociada con él. En la figura 1 se puede observar una nube de palabras con cinco categorías cromáticas y de tamaño de acuerdo con el nivel de importancia de los asuntos expresados por los artesanos en función de su frecuencia de repetición: las palabras rojas y rosas son las que más fueron mencionadas, seguidas de las verdes oscuras, las verdes claras y, finalmente, las azules. Además, dentro de esos grupos, el tamaño de fuente de las palabras establece también una escala interna dentro de cada categoría.

Figura 1. Conceptos más importantes expresados por los artesanos de Filandia frente a su quehacer



Fuente: elaboración propia a partir de los datos recolectados.

Tomando como referencia la figura 1, se evidencia que las palabras principales que mencionaron los artesanos al preguntarles sobre su quehacer como artesanos, su modo de llegada al oficio y su percepción sobre una asociación ideal, son: “asociación”, “hacer” y “aquí”. Estas palabras evidencian la importancia que le dan los entrevistados a la necesidad de funcionar como una asociación (bajo el modelo actual o cualquier otro), para poder hacer o ejecutar las acciones en el ámbito local que les permitan cumplir con sus propias e individuales metas. En segundo término, se identifica que las siguientes palabras en orden de importancia son “bueno”, haciendo alusión a su situación, y “allá”, expresión propia de los artesanos cuando se refieren a la asociación, identificándola con el lugar donde tiene sede física (el Centro de interpretación del bejuco al canasto).

A continuación, resaltan palabras como “lámparas”, con la cual se identifica el producto que actualmente más elaboran los artesanos del municipio, debido a su demanda por parte de visitantes y algunos clientes corporativos. A su vez, las palabras “personas” y “artesanos” destacan como parte de la estimación que hacen los entrevistados de los valores individuales y del reconocimiento de los otros como actores importantes del sector, con lo cual se ligan otro tipo de expresiones como “bien”, “hace”, “gusta” y “momento”, que tienen que ver con su situación actual.

Las principales observaciones que los artesanos de Filandia tienen frente a la asociación de que actualmente agrupa a las personas que se dedican a la cestería en el municipio están relacionadas con varios aspectos. Primero, parece haber una falla en el concepto de asociación. Por definición, contenida en el Decreto 258 de 1987, en su artículo 25, “la asociación de artesanos es la forma de organización de primer grado, que reúne un grupo de personas en torno a su profesión con unos objetivos precisos y definidos en los estatutos. Esta se constituye sin ánimo de lucro”. Los artesanos entrevistados, sin embargo, no tienen en su mente esta concepción, puesto que parecen esperar beneficios económicos que la figura legal de asociación no puede brindarles. Ejemplo de ello es la entrevistada 2, que expresa sobre este tema lo siguiente: “Si hay una asociación, que todos puedan tener su beneficio. Puede ser eso... un beneficio económico” (Entrevistada 2, comunicación personal, febrero de 2023).

Sumado a lo anterior, y, tal vez, fruto de la discrepancia entre lo que define a una asociación y lo que los artesanos esperan de ella, se pudo apreciar en términos generales que la actual figura no es lo suficientemente atractiva para los artesanos del municipio. En palabras del entrevistado 1: “Casualmente eso me aburrió allá, porque hay son varios proyectos, y, lo que daban, se quedaba ahí. No se hace partícipe a los socios: vamos a dividir para que usted trabaje y venda, sino que se quedaba ahí, y, a veces, hasta se dejan perder los materiales” (Entrevistado 1, comunicación personal, febrero de 2023).

En virtud de lo anterior, se le consultó a los artesanos sobre cómo debería ser una organización o asociación ideal que los agrupe. Sobre este tema, el Entrevistado 1 declaró: “Me gustaría formar proyectos. Pero siempre y cuando sean trabajando en amistad” (Entrevistado 1, comunicación personal, febrero de 2023). Por su parte, el Entrevistado 2 indicó sobre este asunto lo siguiente: “Que tengan más en cuenta los del grupo, que las personas sean más unidas. Que qué piensen en un grupo” (Entrevistado 2, comunicación personal, febrero de 2023). De igual forma, la

Entrevistada 5 planteó que “Esperaría que nos ayudaran con materiales o cosas así para seguir haciendo la artesanía, porque los materiales son lo más importante, es la materia prima” (Entrevistada 5, comunicación personal, febrero de 2023). Estas apreciaciones ilustran la importancia que le otorgan los cesteros a las personas y a su integración para poder cumplir sus expectativas y objetivos tanto personales como grupales.

En términos generales, los artesanos son conscientes de la necesidad y pertinencia de una asociación que los agrupe a todos. Una organización que les permita acceder a recursos financieros, tecnológicos, de formación, de gestión de proyectos y más. Y es por esto que consideran que la actual asociación no cumple con esas expectativas. A este respecto hay dos posiciones claras, los artesanos que ya no hacen parte de la asociación del municipio, que consideran que no hay trato igualitario, que falta valoración de las piezas que producen, del esfuerzo individual en pos del interés general. Por otra parte, los artesanos asociados que perciben a los primeros como desinteresados (esta percepción está presente sobre todo en los jóvenes) y que no les gusta participar en las actividades que deberían congregarlos a todos. Por lo tanto, de uno y otro lado se sabe que se necesita una asociación con el suficiente poder de motivación y convocatoria para que todos participen. Es así como todos esperan algún día tener una asociación en la que todos puedan participar, obtener beneficios, ser reconocidos, sentirse importantes para su propia actividad cultural y, así mismo, para el municipio como el ente socioeconómicamente relevante que constituyen.

De igual forma, las entidades de apoyo perciben en los artesanos cesteros de Filandia algunas necesidades desde su posición externa. Para visualizar estas apreciaciones se presenta la figura 2.

Figura 2. Conceptos más importantes expresados por los entes de apoyo en su percepción de los artesanos de Filandia



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados. Nota: La nomenclatura de colores-tamaño y categorías es idéntica a la de la figura 1.

Las entidades de apoyo resaltan en la comunicación que se tuvo con sus representantes un sentimiento común, que es la importancia de los artesanos para el municipio de Filandia, la relevancia que tienen tanto como emprendedores, como personas valoradas por su conocimiento ancestral y como parte del encanto general del municipio que tantos visitantes atrae. Los cesteros son un tema recurrente en las gestiones municipales y departamentales, y la preocupación por el aislamiento de la asociación y el poco poder de negociación y participación que tiene, es común en las entidades con que se conversó. A su vez, los representantes de las entidades entrevistados hacen también una amplia mención de los productos, el municipio y el turismo como los factores que están amalgamados en la actividad de los artesanos y de la asociación. Estos factores no se pueden separar y el correcto alineamiento de los cesteros y su ente agrupador debe redundar en un impulso indiscutible para el mejoramiento de las circunstancias actuales de los artesanos.

En las entrevistas con este grupo afloraron de modo más evidente las preocupaciones sobre la cultura y el Centro de Interpretación del bejuco al canasto como un modo de darla a conocer, partiendo de su naturaleza de museo. Se resalta también la necesidad de llevar a cabo proyectos por parte de los artesanos con

apoyo y asistencia de entidades públicas y privadas, para que puedan beneficiarse de los acompañamientos y recursos que hay en el ámbito nacional e internacional para apoyar su actividad y a los que actualmente se accede poco o nada.

De esta manera, las entidades de apoyo aducen que este grupo es en sí mismo un componente económico, social y cultural sumamente importante para el municipio. Esto está demostrado por la existencia de las fiestas del canasto, que son el principal componente de las celebraciones aniversarias de Filandia, con lo cual se movilizan visitantes de diversos lugares del departamento del Quindío, de todo el país y de orígenes internacionales. Esta imagen de Filandia que se asocia al canasto como actividad cultural y patrimonial de las personas del municipio hace necesario que se plantee un tipo de organización que pueda potenciar esos tres aspectos mencionados, para que los artesanos puedan liberarse de las limitaciones geográficas y puedan ser visibilizados a todos los niveles en el globalizado mundo actual.

El interés de estas entidades se nota en el conocimiento y participación que tienen varias de ellas cuando los artesanos de modo individual o como grupo representante del municipio se hacen presentes en eventos de carácter nacional o internacional. Es así como lo expresa el representante de la Cámara de Comercio de Armenia y el Quindío: “La Feria Nacional de artesanos que se realiza en el mes de diciembre en Bogotá, en Corferias, varias de esas personas tuvieron el acompañamiento de la Cámara de Comercio, también del Sena y otras organizaciones, también la gobernación del Quindío, la alcaldía en su momento” (Representante 1, comunicación personal, febrero de 2023). Lo anterior hace quedar en evidencia que las acciones de estas entidades son emprendidas por el reconocimiento local que tienen los cesteros, su actividad y la parte de la cultura que representan. A su vez, esto se hace más que evidente con la declaración de la representante de la alcaldía municipal, que expresa: “Tanto así, tan importantes son, que incluso han tenido declaratorias a nivel departamental y municipal, actos administrativos. Que ayudan a avalar, a salvaguardar, conservar y promocionar este patrimonio cultural inmaterial

como esa tradición de las cinco generaciones de artesanos del municipio” (Representante 2, comunicación personal, febrero de 2023).

De este modo, la convergencia a la que llegan los dos grupos entrevistados se da alrededor de la asociación, su importancia y la necesidad de que se convierta en una entidad en la que la participación interna de sus integrantes y de ella misma en acciones externas (entiéndase convocatorias, exposiciones, proyectos sociales y productivos) debe ser potenciada. Para ello, según lo hallado, el establecimiento de un nuevo modelo de gestión es conveniente. Lejos de dar a entender que el modelo actual es malo, inoperante o cualquier otro calificativo, de lo que se trata es de buscar una alternativa más adecuada para que tanto la participación de los miembros actuales y de los potenciales pueda de nuevo aunar esfuerzos para sus logros comunes y las necesidades que ya han identificado. Siendo estas la gestión adecuada de la materia prima principal, la participación en eventos a diversos niveles en los que como personas ni siquiera son convocados, la gestión de recursos y apoyos de varias fuentes. Es así como un modelo con un componente más democrático, de beneficio equitativo y de representatividad más participativa cobra importancia, como se verá a continuación.

3. Discusión

Propuesta del modelo de gestión para los artesanos del municipio de Filandia

A partir de todo lo explorado en las conversaciones con los artesanos y las entidades que los apoyan, en este apartado se presenta la comparación entre la asociación como entidad sin ánimo de lucro, y que constituye el modelo por el que los artesanos de Filandia se agrupan para lograr sus objetivos comunes, con el modelo de gestión cooperativo construido, el cual es adaptado al contexto socioeconómico del municipio de Filandia y de sus artesanos, para, desde lo teórico, responder de modo más adecuado a las expectativas de obtención de múltiples beneficios que los artesanos tienen. Es por esto que se hace una revisión desde lo

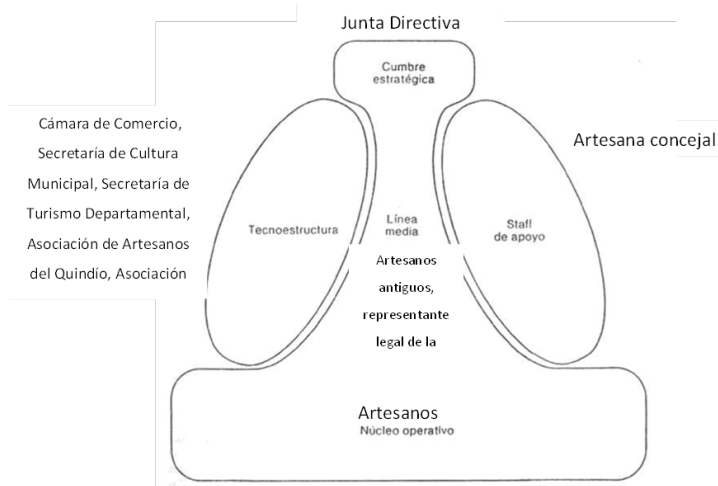
teórico de la asociación y la cooperativa propuesta desde una perspectiva conceptual y luego se analizan por separado la asociación actual a la luz del modelo clásico y la posible cooperativa a través de un modelo adaptado, verificando el modo como fluye la comunicación, la participación de los integrantes, los modos de control interno y la manera como toman parte las entidades de apoyo en los dos casos.

Por lo anterior, se hace necesario distinguir bien los dos tipos de organización que se confrontarán: la asociación (que es la figura que actualmente agremia a una parte de los artesanos del municipio) y la cooperativa, que bien sea con la estructura propuesta o con alguna alternativa pueda ofrecer un mejor ajuste a las expectativas y necesidades de los artesanos. En torno a los beneficios, “las cooperativas se centran en proporcionar beneficios económicos y financieros a sus miembros, como mejores precios, dividendos o ahorros. Mientras que las asociaciones pueden proporcionar beneficios sociales o políticos, como la promoción de los derechos humanos o la defensa de una causa” (Cootracerrejón, 2023).

En el momento actual, la Asociación de Artesanos de Filandia cuenta con una estructura que puede ser asociada con aquella formulada por Mintzberg (1991), que cuenta con cinco núcleos en los que reúnen todos los integrantes (para el caso, los artesanos cesteros que la componen). Según este autor, estos son: el núcleo operativo, o los operarios que cumplen con las labores de adquisición de materias primas, fabricación, almacenamiento y distribución. La línea media, que comunica la alta dirección (junta directiva de la asociación) con el núcleo operativo y que, para términos prácticos, cumple su función a través de líderes medios que incluyen al representante legal de la asociación, quien que funge como enlace con ellos. Y, finalmente, la cumbre estratégica, que está constituida por los/ miembros de la junta directiva, quienes son los que aseguran que la asociación se mantenga activa y funcional, no obstante no concentran todos los artesanos del municipio. Además, la estructura de Mintzberg cuenta con dos grupos que pueden llamarse externos, que son el Staff de Apoyo y la Tecnoestructura, en los que pueden ponerse, para el primer caso, una de las artesanas (la más reconocida por propios y extraños), que

en la actualidad cumple funciones como concejal del municipio de Filandia y que representa los intereses de los cesteros en dicho cuerpo colegiado. A su vez, en segundo término, se encuentran los entes de apoyo consultados para este trabajo, los cuales ofrecen a los artesanos apoyo técnico, formativo y de recursos a la asociación.

Figura 3. Estructura básica de la Asociación de Artesanos de Filandia



Adaptado de: (Mintzberg, 1991, p. 13)

Tal y como se mencionó antes, aproximadamente el 37% de los artesanos del municipio participan activamente de la asociación actual. Esto tiene consecuencias claras. Una es que los no asociados tienen una percepción parcializada e incompleta de lo que sucede al interior de la asociación. En igual sentido, los integrantes activos se ven en la necesidad de ejercer los papeles mencionados en la estructura de la asociación, es de este modo que la línea media y la cumbre estratégica tienen fundamentalmente a las mismas personas cumpliendo funciones y, además, todos ellos pertenecen y ejercen en el núcleo operativo. Además, los no asociados no participan de ninguna manera en los beneficios que se obtienen para los cesteros de Filandia, situación que refuerza las opiniones ligadas con que la asociación no toma en cuenta a los demás artesanos del municipio, esta y sus miembros acaparan todos los beneficios (asistencia técnica, capacitación formación, apoyo en forma de recursos, que se alcanzan de fuentes externas)

cuando un asociado aporta piezas, trabajo, apoyo en algún área, el reconocimiento por estos aportes resulta insuficiente para quien lo presta y la asociación se apropia de las capacidades, diseños y productos de los no asociados cuando puede.

Al cuestionar a los artesanos asociados sobre aquellos que no son integrantes, las percepciones son del tipo: a) los no asociados no responden a las convocatorias o llamados de la asociación, b) los no asociados no participan activamente de las actividades sectoriales (de cestería) si no de manera marginal y siempre estableciendo distancia ideológica, c) la falta de participación de los demás artesanos debilita los esfuerzos hechos por la asociación para el beneficio de todos. Tales posturas son intensificadas por el conocimiento limitado que los artesanos asociados y no asociados tienen de los alcances y limitaciones que tiene el modelo asociativo y que no les permite llegar a cumplir con las expectativas en torno a la participación en el mercado, el volumen de ventas, la consecución de apoyo externo y el reconocimiento que todos esperan tener como artesanos individuales y como sector de la economía y de la sociedad filandesa.

A partir de lo anterior, se plantea la propuesta de un modelo de gestión para los artesanos del municipio de Filandia, con la intención de generar beneficios económicos y financieros para los integrantes; ampliar la participación en todos los aspectos relevantes de la vida institucional de la organización, agrupando a los artesanos como sector importante de la vida económica, social y cultural del municipio; buscando un funcionamiento democrático y participativo que despeje dudas sobre las gestiones; una correcta y equitativa distribución de beneficios de cualquier índole obtenidos por la organización; una continua capacitación y formación en aspectos relevantes de la economía solidaria y la capacitación y formación en aspectos relevantes para mejorar las condiciones actuales en asuntos de producción, comercialización, utilidades y notoriedad de los artesanos y del municipio.

De esta manera, el modelo cooperativo que se formula es entonces una propuesta funcional para afrontar la situación actual de los artesanos de Filandia, fundamentado en sus características consagradas en la ley 454 de 1998: 1. el ingreso y el retiro de los miembros es voluntario; 2. el funcionamiento se fundamenta en la democracia; 3. el número de asociados es ilimitado y variable; 4. requiere la constante formación cooperativa de sus miembros; 5. no se aísla del sector cooperativo o de la economía solidaria; 6. los derechos y las obligaciones de sus miembros son igualitarios sin tomar en consideración el valor de los aportes; 7. el patrimonio con el que cuenta parte de unos aportes mínimos que no se podrán reducir, pero sí ampliar; 8. la reserva social no se puede repartir entre los asociados y, si se liquida, no se podrán repartir tampoco los remanentes; 9. su existencia es ilimitada en el tiempo; 10. promueve la integración con otras organizaciones para lograr incentivar el desarrollo de sus asociados y de la sociedad en general.

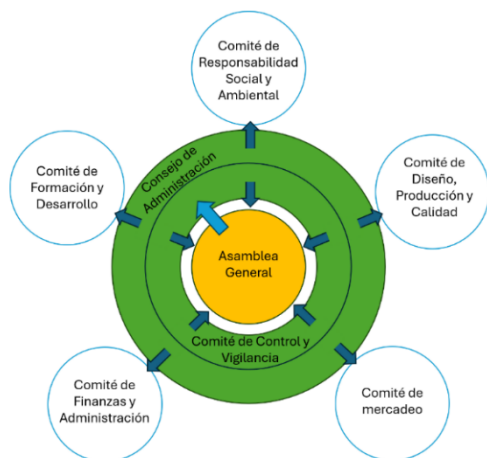
En estos términos, las condiciones de participación y beneficios percibidos por parte de los asociados serán más equilibrados y gozarán del conocimiento y entendimiento de todos, disipando cualquier manto de duda frente a la destinación de los resultados de las gestiones adelantadas (en términos de participación en eventos, recursos físicos, financieros, acceso a capacitación y demás que puedan surgir). Todo esto se ha apoyado en la prohibición expresa de la ley 454 de 1998, que, en su artículo 13, reza

“...c) conceder ventajas o privilegios a los promotores, empleados, fundadores o preferencias a una porción cualquiera de los aportes sociales y apoyado y complementado por el literal d: conceder a sus administradores, en desarrollo de las funciones propias de sus cargos, porcentajes, comisiones, prebendas, ventajas, privilegios o similares que perjudiquen el cumplimiento de su objeto social o afecten a la organización”.

De este modo, aunque las acciones de integración, gestión y representación se lleven a cabo por quienes en un determinado momento hayan sido elegidos para

ello, según el esquema propuesto, tendrán la suficiente vigilancia y por ende apoyo de los demás asociados, a fin de prevenir los malos entendidos y las fallas de comunicación que estos promueven y potencian.

Figura 4. Estructura propuesta para la cooperativa de artesanos de Filandia



Fuente: Elaboración propia

Tal y como se ve en la figura 4, la estructura del modelo de gestión de la propuesta de cooperativa de artesanos de Filandia tiene una base circular, y esto se explica debido a que, aun en la actual asociación, los mismos artesanos cumplen varios papeles, característica que, debido al limitado número de asociados, también tendrá la cooperativa, por lo que la Asamblea General se pone en el centro como la máxima autoridad de la que irradian las estrategias y decisiones que se toman de modo democrático por todos los miembros de este organismo. De este modo, la información en su camino hacia los comités de naturaleza operativa, pasa a través de dos filtros que operan bidireccionalmente: el consejo de administración que sirve como puente para proveer a los comités de las directrices necesarias para el cumplimiento cabal de sus funciones, como también de ejercer como receptora de sus informes y solicitudes. De otro lado, el comité de vigilancia y control tendrá como objeto de sus funciones tanto a los comités como al consejo de administración, con el fin de proteger la organización de extralimitaciones de funciones o malas prácticas de cualquier índole que puedan ir en contra de los intereses de la cooperativa, sus miembros y la comunidad en general.

Los siguientes son los comités propuestos para el desarrollo de las actividades y tareas operativas:

El comité de diseño, producción y calidad, que pondrá a disposición de la cooperativa las ideas, diseños, productos, modos de elaboración y estándares de control de calidad que los asociados quieran poner en común para los productos que broten de la cooperativa con miras a cumplir con demandas de clientes específicos de esta o para entrar en mercados en los que la cooperativa y no los productores individuales sean los participantes. Esto para proteger los insumos ya mencionados de la apropiación por parte de personas u órganos dentro de la cooperativa que, en lugar de servir para las actividades creativas y productivas de todos los miembros, vaya a servir a intereses particulares.

El comité de mercadeo, que será el encargado de poner en el mercado presencial, digital o de cualquier naturaleza las piezas producidas por los artesanos y que se creen como parte del producto de la cooperativa, las cuales, tras su venta, sirvan para representar a la comunidad de artesanos. Este comité utilizará todos los canales necesarios para dar a conocer los productos, el municipio, los métodos y los componentes culturales de las piezas de los artesanos de Filandia, de manera clara y transparente, a fin de impulsar su reconocimiento y recordación, entre otros beneficios.

El comité de finanzas y administración cumplirá con las funciones de gestión de los recursos obtenidos, la propuesta de la integración de las comitivas que representarán a la cooperativa y el municipio en encuentros, ferias, convenciones o cualquier acontecimiento en el que la participación de la cooperativa resulte útil para los intereses de sus asociados o del municipio y el departamento, realizando el primer control de ejecución de recursos y rendición de cuentas de las actividades de los demás comités y comitivas.

El comité de formación y desarrollo llevará a cabo las actividades de capacitación y formación en cooperativismo, asociatividad, cooperación. Así como la gestión, convocatoria, difusión y facilitación de la ejecución de los acompañamientos de parte de entes externos que presten apoyo a los asociados de la cooperativa. Conseguirá y gestionará los espacios y recursos a que haya lugar fruto de las convocatorias del Ministerio de Cultura y sus entidades de apoyo en el orden regional, departamental y municipal.

El comité de responsabilidad social y ambiental, que cumplirá con las funciones de ejecución de negociación con los proveedores de las materias primas de origen silvestre, así como con los dueños de predios de donde estas se extraigan (cuando haya lugar), a fin de proteger las fuentes de aprovisionamiento y cumpliendo con una correcta explotación, con el establecimiento de acciones de conservación, cultivo, propagación y protección de dichos materiales biológicos, así como de los intereses de los proveedores y artesanos, tendiendo a la protección del ambiente y sus componentes como parte de la actividad cultural de la artesanía y convirtiéndolo en fuente de valor para las piezas y productos de los artesanos de Filandia.

Por lo tanto, el modelo propuesto es una cooperativa que mejore las condiciones de comunicación y que, por su naturaleza democrática, permita tanto la toma de decisiones en igualdad de condiciones, como también la ejecución, el seguimiento, la evaluación y el ajuste de todas las acciones. Esta está compuesta por una asamblea general que congrega a todos los integrantes, un consejo directivo que pone en movimiento las acciones que se han decidido y los cinco comités operativos que se encargan de relacionar a la cooperativa con el mercado y la sociedad en general a través del producto, la gestión y la administración, mientras un comité de vigilancia mantiene todos los movimientos visibles, trazables y controlables para siempre mejorar el modo en que todos participan y obtienen los beneficios que esperan como cooperativa y como individuos.

Conclusiones

Los cesteros del municipio colombiano de Filandia son un grupo establecido y reconocido dentro de la región. Esto se basa en que la tradición y el legado patrimonial de la cultura de la cestería en el municipio se mantiene por una herencia familiar o por el aprendizaje del oficio a partir de los maestros actuales. Dicha condición de ser guardianes del patrimonio cestero del municipio distingue a los artesanos de la cestería de cualquier otro lugar de la región.

Por su parte, la asociación de cesteros del municipio de Filandia, en muchos momentos de la historia, ha gozado de la participación y el aporte de los artesanos. Sin embargo, esta ha ido decayendo en términos de número de miembros activos, alcance de mercado y participación de las múltiples vitrinas que podrían impulsarlos en el reconocimiento global. Esto genera descontento en los artesanos que ya no pertenecen a ella, bien sea por conflictos de intereses, por percepción de infravaloración de su trabajo y opiniones o por conflictos personales con líderes del pasado que han trascendido hasta disolver casi totalmente las relaciones de la asociación con un importante número de cesteros que llegan incluso a rechazar totalmente referirse al tema en cualquier circunstancia. Es por eso que se encontró la pertinencia de plantear un modelo de gestión que quite del imaginario de todos los artesanos las barreras que les impiden trabajar por el bien común y tomar decisiones objetivas en favor de la cultura y el patrimonio del municipio.

El modelo propuesto tiene como objeto el mejoramiento de las condiciones de operación, rédito y protección de los intereses de los actores culturales pertenecientes a las ICC que conocemos como artesanos, quienes constituyen una parte tan importante de cualquier sociedad, y para el caso específico de Filandia en Colombia. Esto a la vez que se sigue reconociendo a los cesteros como individuos aportantes e importantes para la cultura y la sociedad del municipio, en la medida en que esto podrá llegar a reorientar su pensamiento individual hacia el logro grupal,

a la vez que se potencian los alcances que pueden tener más allá de las limitaciones que la territorialidad inconexa con el mercado global les impone.

A su vez, este modelo pudo haberse formulado desde un enfoque meramente académico, como una propuesta a partir de la revisión del tema. Sin embargo, se buscó que la propuesta estuviera apalancada por el contacto con los artesanos y la escucha atenta de sus opiniones, de modo que se justificara hacer la propuesta, y, aún más, pensar en la posible implementación del modelo (íntegra o parcialmente) a través de la iniciativa propia de los artesanos o con el apoyo de algún actor externo, que pueda llevar a la comprensión integral del mismo a los artesanos, y que, una vez logrado esto, pueda sembrar de nuevo la confianza, la colaboración y el crecimiento de los seres humanos entre los cesteros del municipio de Filandia.

En este sentido, se partió del reconocimiento de las expresiones que emanaron de los propios cesteros, buscando que las condiciones generales de su actividad, tanto cultural, como social y económica, cambien, al agruparlos en un tipo de organización que pueda alejarse de las limitaciones existentes y de las preconcepciones que la desdibujan en la actualidad, para renovar la cultura de la cooperación, participación y desarrollo de los artesanos como personas y como grupo representativo de su municipio. Es así que el modelo cooperativo ofrece múltiples ventajas, que pueden llevar a grandes niveles de reconocimiento y representatividad a cualquier grupo social que se acoja a estos valores, cuando se ponen bajo la tutela de la verdadera cooperación y la acción por el interés común por encima del particular y cuando media en las acciones cooperativas la transparencia, la comunicación asertiva y el ánimo constructivo.

En síntesis, el modelo propuesto es una cooperativa que, además, tiene una estructura horizontal en la que la preponderancia jerárquica de los puestos de dirección no existe. Siendo las posiciones del consejo de administración una responsabilidad consistente en movilizar los recursos para que las decisiones de la asamblea general se ejecuten, los miembros de este consejo son elegidos por la asamblea general y vigilados tanto por ella como por el comité de control interno,

con lo cual las relaciones de dominio se disuelven y los esfuerzos llevados a cabo y los beneficios obtenidos por estos se trasladan directamente a la asamblea general, es decir, a los artesanos del municipio. Esto soluciona la percepción expresada por los entrevistados cuando decían que los recursos se quedan en manos de solo unos pocos, incluso corriendo el riesgo de dañarse o perderse por la inoperancia a la hora de distribuir equitativamente dichos recursos (materiales, dinero, pedidos). Y también acabando con la posibilidad de que haya apropiación indebida de diseños, clientes, mercado por parte de unos u otros, superando así la individualidad egoísta para lograr un modelo asociativo basado en la participación total, en los aspectos decisorio, administrativo, productivo y de disfrute de beneficios logrados.

Las limitaciones presentadas por la investigación que da origen al presente artículo fueron fundamentalmente la resistencia de los artesanos a responder sobre aspectos que tienen que ver con la asociación. Casos de estos hubo tres, específicamente en los que el cesterero cerraba la conversación sin posibilidad de retomarla, cuando en la descripción previa a la entrevista se le mencionaba que había preguntas sobre la asociación. Asimismo, el desconocimiento argumentado por los cesteros integrantes de la actual asociación de las acciones o motivos de los demás artesanos del municipio en su negativa a participar de esta organización o de las actividades convocadas por ella. Estas dificultades no hacen buenos o malos a unos u otros, sino que ponen de manifiesto la necesidad de replantear el mapa de relaciones que hay en el municipio en el gremio de los artesanos, así como replantear el modo como se gestionan las emociones, los hechos pasados y los objetivos comunes para corregir la situación divisiva actual.

Consecuentemente con el presente trabajo se pueden explorar aspectos como: estudios de mercado que determinen las acciones que es necesario emprender para mejorar las condiciones de participación en el mercado global de los artesanos del municipio; estudios administrativos que permitan verificar los mejores métodos para gestionar los recursos obtenidos a partir del apoyo dado por las entidades

relacionadas con los artesanos; estudios ecológicos que permitan actualizar y mejorar la sostenibilidad de la materia prima de la cestería de Filandia, para desarrollar planes específicos de cultivo o al menos extracción responsable de los materiales en un entorno ecológicamente tan cambiante como el del municipio, y demás estudios que busquen entender las relaciones que se generan en ambientes localmente tan distinguibles y que permitan comprender mejor sus dinámicas.

Referencias

Artesanías de Colombia. (2014). *Formulación de plan de negocios para la asociación de artesanos de Calarcá*. Artesanías de Colombia.

Artesanías de Colombia. (2015). *Artífices 2015*. Artesanías de Colombia.

Bretos, I., y Errasti, A. (2018). The challenges of managing across borders in worker cooperatives: Insights from the Mondragon cooperative group. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 6, 34-42. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2018.04.001>

Cámara de Comercio de Armenia y el Quindío. (2018, 31 de mayo). *Perfil y caracterización de los turistas internacionales que llegan a Filandia y Salento*.

Castillo Espitia, E. (2000). La fenomenología interpretativa como alternativa apropiada para estudiar los fenómenos humanos. *Investigación y Educación en Enfermería*, 27-35.

Castro Portilla, J. d. (2018). *La gestión administrativa en la asociación artesanal cuero y afines de la parroquia Quisipanacha*. Universidad Tecnológica Indoamérica.

Céspedes Rojas, C. L., y De la Cruz, B. F. (2023). *Modelo de gestión asociativo para contribuir a la competitividad orientada al comercio exterior de los pequeños productores de café en la Comunidad San Mateo de Penachí, Departamento de Lambayeque*. Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Cootracerrejón. (2023, 28 de mayo). *Diferencias entre cooperativa y asociación*.

Córdoba Arroyo, C. (2018). *Craft production and sociocultural context: A case Study of Nasa Werregue coile basketry in Colombia* [Tesis doctoral, Louisiana State University].

Cuellar Dussán, C. T. (2000). *Asesoría y capacitación técnica en el eje cafetero*. Proyecto SENA y Corporación para el desarrollo de las microempresas - Departamento del Quindío. Artesanías de Colombia.

Dana, L. P., Palalic, R., Ramadani, V., y Salamzadeh, A. (2022). *Artisan and Handicraft Entrepreneurs. Past, present and future*. Springer.

DANE. (s. f.). *Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas (CIIU)*.

De la Pava Arango, R., Spanger Díaz, M. M., Cruz Hermida, D., Rojas Moreno, A., Lozano Blacázar, A., Garavito Carvajal, C., ... Presidencia de la República APC. (2013). *Estudios de identidad territorial y materias primas*. Artesanías de Colombia.

Fischbacher, U., Gächter, S., y Fehr, E. (2000). Are people conditionally cooperative? Evidence from a public goods experiment. *Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich*.

García, N., y Galeano, G. (2009). Extracción sostenible de “tripeperro” (*Philodendron longirrhizum* M. Mora & Croat, Araceae) en los Andes centrales de Colombia. *Revista Colombia Forestal*, 12(1), 25-36.

Guerrero Coloma, C. A. (2015). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano para talleres artesanales madereros* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato].

Hasanah, U., Sukoco, B. M., Supriharyanti, E., y Wu, W. Y. (2023). Fifty years of artisan entrepreneurship: A systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.^a ed.). McGraw-Hill.

Informes de expertos. (2024). *Visión general del mercado de artesanías*.

Jain, M. (2012). Social Entrepreneurship- Using Business methods to solve social problems: The case of Kotwara. *Decision*, 39(3), 168-177.

Lara Naranjo, A. B. (2021). *Gestión administrativa para la asociación de artesanos "La Victoria" del cantón Pujilí* [Tesis de grado, Universidad Técnica de Cotopaxi].

Leal Franco, B., y Guerrero, H. (1987). *Sugerencias para el aprovechamiento racional de algunas especies utilizadas en cestería cafetera*. Artesanías de Colombia.

Monterrosa Barranco, K. P. (2018). *Fortalecimiento de los artesanos Wayuú ubicados en el distrito especial, turístico y cultural de Riohacha, La Guajira* [Tesis de maestría, Universidad Santo Tomás].

Murillo Escobar, C. (2019). *Fortalecimiento del emprendimiento turístico sostenible de la finca Palmichal, promoviendo el consumo responsable a través de la oferta de productos locales*. *Filandia, Quindío - Colombia* [Tesis de maestría, Universidad para la Cooperación Internacional].

Rodríguez González, J. A., Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y Armenia, C. d. (2014). *Presentaciones de asesoría sobre líneas de productos artesanales y la intervención del diseño en el desarrollo de productos de innovación*. Artesanías de Colombia.

Rosales Namicela, M. B. (2021). Revisión teórica de modelos de gestión logística para el sector artesanal Macanero Gualaceo Ecuador. *Conciencia Digital*, 4(3.2), 19-47.

Sadalia, I., Muharam, H., y Mulyana, A. (2021). Change of business environment: Competitive advantage of the international market. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 26(Esp. 3), 10-16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4969590>

Sánchez Marcos, M. (s. f.). *Cultura, artesanía, diseño o mercado (1)*. Biblioteca Virtual Cervantes.

Sarkar, T., y Banerjee, S. (2007). Artisan Clusters - Some Policy Suggestions. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 12(2), 2-10.

Superintendencia de Industria y Comercio. (s. f.). *Artesanos de Filandia (Quindío) protegerán su Cestería de Bejuco*.

Teixeira, S. J., y Ferreira, J. J. (2018). Entrepreneurial artisan products as regional tourism competitiveness. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*.

Udensi, L., Igbara, F., Paago, J., y Chieke, E. (2014). The role of craft and artisan cooperative societies in the Socio-Economic advancement of its members in Abia State, Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(2), 483-489. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n2p483>

UNESCO. (2021). *Diario de ruta*.

UNWTO. (2023). *La OMT elige a los mejores pueblos para el turismo de 2023*.