

**SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL CONVENIO MDEL-011/11BP
DE 2011 DENOMINADO "FUNDAMENTO DE IDENTIDAD, COHESIÓN SOCIAL
Y MEJORAMIENTO ECONÓMICO Y EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO
ASOCIATIVO DE LA ASOCIACIÓN ARTEFIBRA EN EL VALLE DE TENZA,
DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ" DESARROLLADO POR INCUBAR
BOYACÁ.**

NATALY MILENA PERILLA MEDINA

COD. 201011764

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2014

SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL CONVENIO MDEL-011/11BP DE 2011 DENOMINADO "FUNDAMENTO DE IDENTIDAD, COHESIÓN SOCIAL Y MEJORAMIENTO ECONÓMICO Y EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO ASOCIATIVO DE LA ASOCIACIÓN ARTEFIBRA EN EL VALLE DE TENZA, DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ" DESARROLLADO POR INCUBAR BOYACÁ.

NATALY MILENA PERILLA MEDINA

COD. 201011764

Monografía para optar al título de Administrador de Empresas

Director, Luis Felipe Merchán Magister en Administración y Especialista en Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

2014

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA	13
2. JUSTIFICACION	14
3. OBJETIVOS	15
3.1 OBJETIVO GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	15
4. MARCO REFERENCIAL	16
4.1 MARCO CONTEXTUAL	16
4.1.1 Incubar Boyacá	16
4.1.2 Asociación Artefibras	16
4.1.2.1 Corporación Arte y Cultura Sutatenzana	17
4.1.2.2 Empresa Asociativa de Trabajo La Esperanza	17
4.1.2.3 Asociación Sendero Verde Esmeralda	17
4.1.2.4 Asociación de Artesanos de Paja Blanca y el Fique de Tibaná, ASOPAFIT	18
4.2 MARCO TEÓRICO	18
4.3 MARCO CONCEPTUAL.	21
4.4 MARCO LEGAL	23
5. METODOLOGIA	25
5.1 ENFOQUE METODOLÓGICO	25
5.2 FUENTES E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN	26
5.2.1 Fuentes primarias.	26
5.2.2 Fuentes secundarias.	26
5.2.3 Población Universo.	26
6. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS	27

6.1 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN ARTEFIBRAS	27
6.1.1 Identificación	27
6.1.2 Caracterización	30
6.1.2.1 Asociación Arte y Cultura de Ramiriqui “ARTE-RAMI”.	30
6.1.2.2 Corporación Arte y Cultura Sutatenzana.	31
6.1.2.3 Empresa Asociativa de Trabajo La Esperanza.	32
6.1.2.4 Asociación de Artesanos de la Paja Blanca y el Fique de Tibaná ASOPAFIT.	33
6.1.2.5 Asociación Sendero Verde Esmeralda Chivor.	34
6.1.2.6 Ideas Camagoa de La Capilla.	35
6.1.2.2 Calathea.	35
6.1.3 Cuadro resumen	36
6.2 ANÁLISIS DEL IMPACTO	38
6.2.1 Determinación de variables y herramientas para la recolección de información	38
6.2.2 Análisis de resultados	46
6.2.2.1 Área administrativa.....	47
6.2.2.2 Área de finanzas.....	51
6.2.2.3 Área de producción	56
6.2.2.1 Área de mercados	62
6.2.2.1 Área de talento humano.....	71
6.2.2 Evaluación del impacto del Convenio MDEL 011/11 BP en la Asociación Artefibras del Valle de Tenza	78
7. MATRIZ DOFA	80
CONCLUSIONES	83
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFIA	85
ANEXOS	87

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Establecimiento y adopción de una plataforma estratégica en la organización	47
Gráfica 2. Cumplimiento con exigencias legales.....	48
Gráfica 3. Fortalecimiento empresarial	49
Gráfica 4. Alianzas estratégicas	50
Gráfica 5. Acceso a financiación interna.....	51
Gráfica 6. Acceso a financiación externa.....	52
Gráfica 7. Margen de utilidad.....	53
Gráfica 8. Control de costos de producción	54
Gráfica 9. Utilización de aplicaciones y conceptos contables básicos	55
Gráfica 10. Instalaciones locativas adecuadas	56
Gráfica 11. Mejoramiento de la calidad de los productos.....	57
Gráfica 12. Incremento en la frecuencia y volumen de producción	58
Gráfica 13. Implementación de Manual de Técnicas y Procedimientos	59
Gráfica 14. Aplicación del Manual de Manejo Ambiental de la Actividad Artesanal	60
Gráfica 15. Implementación de Manual de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	61
Gráfica 16. Realización de investigaciones o estudios de mercado.....	62

Gráfica 17. Implementación de Plan de Mercadeo	63
Gráfica 18. Optimización de los canales de distribución de los productos	64
Gráfica 19. Identificación y caracterización de producto	65
Gráfica 20. Actualización del portafolio de productos	66
Gráfica 21. Incremento en el volumen de ventas.....	67
Gráfica 22. Competitividad de los precios.....	68
Gráfica 23. Implementación de imagen corporativa	69
Gráfica 24. Desarrollo de mercados	70
Gráfica 25. Sistema de Remuneración	71
Gráfica 26. Sentido de pertenencia y cultura organizacional	72
Gráfica 27. Nivel de capacitación	73
Gráfica 28. Actualización del portafolio de servicios al cliente interno	74
Gráfica 29. Percepción del liderazgo en las directivas.....	75
Gráfica 30. Pertinencia del convenio MDEL 011/11 BP.....	76
Gráfica 31. Incremento en los ingresos durante el convenio MDEL 011/11 BP	77

TITULO

SEGUIMIENTO Y ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL CONVENIO MDEL-011/11BP DE 2011 DENOMINADO "FUNDAMENTO DE IDENTIDAD, COHESIÓN SOCIAL Y MEJORAMIENTO ECONÓMICO Y EL FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO ASOCIATIVO DE LA ASOCIACIÓN ARTEFIBRA EN EL VALLE DE TENZA, DEL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ" DESARROLLADO POR INCUBAR BOYACÁ.

RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de la unión entre la Incubadora de Empresas del Oriente “INCUBAR BOYACÁ” y la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, a través del semillero de investigación “Observatorio Regional de Gestión Empresarial MIPYMES”, para realizar el seguimiento y análisis del impacto del convenio MDEL-011/11BP, denominado “Fundamento de identidad, cohesión social y mejoramiento económico y el fortalecimiento del trabajo asociativo de la asociación Artefibras en el Valle de Tenza, del departamento de Boyacá”, mediante la evaluación cualitativa y cuantitativa de diversas variables en el área administrativa, financiera, producción, mercados y talento humano. Y a la vez, suministrar información relevante a la Incubadora a fin de que ésta formule un plan estratégico de fortalecimiento y se cumpla el proceso de post-incubación del convenio.

Palabras clave: Incubadora de Empresas, Post-incubación, Seguimiento, Impacto, Convenio

ABSTRACT

This work is the result of the union between East Business Incubator 'INCUBAR BOYACÁ' and Pedagogical and Technological University of Colombia, through the hotbed of research 'Regional Observatory MSMEs Management' for monitoring and analysis of the impact of the agreement MDEL-011 / 11bp, called " basis of identity, social cohesion and economic improvement and strengthening of partnership working in partnership Artefibras in the Valle de Tenza, Boyaca department " means qualitative and quantitative evaluation of various variables in the administrative, financial, production, markets and human talent. And simultaneously, provide relevant information to the incubator to enable it to formulate a strategic plan to strengthen and process of post-incubation of the agreement are met.

Key words: Business Incubator, Post-incubation, Monitoring, Impact, Convention

INTRODUCCIÓN

Día a Día se planean, organizan y desarrollan proyectos y/o programas en las organizaciones con un tipo de interés específico de acuerdo a las necesidades que se buscan superar, sin embargo en algunos casos, los proyectos y/o programas finalizan en el momento en que éstos terminan de ser ejecutados, y no se realiza un seguimiento que permita conocer el impacto a mediano y largo plazo que éstos generan en la población beneficiaria y su entorno.

La Incubadora de Empresas del Oriente, INCUBAR BOYACÁ, es una de las organizaciones que ha dejado de lado el proceso de seguimiento y análisis de impacto de los convenios que ha desarrollado, descuidando uno de sus procesos misionales: la Post-incubación, lo que ha sido desfavorable tanto para la corporación como para las poblaciones que han sido beneficiarias de sus proyectos.

Atendiendo a lo anterior, la presente monografía abarca el seguimiento y análisis del impacto del convenio MDEL 011/11 BP denominado “Fundamento de identidad, cohesión social y mejoramiento económico y el fortalecimiento del trabajo asociativo de la Asociación Artefibras en el Valle de Tenza, del departamento de Boyacá’ desarrollado durante los años 2011 y 2012 por INCUBAR BOYACÁ.

Para el desarrollo del mencionado convenio, se contó con la participación de 45 socios beneficiarios ubicados en los 4 municipios siguientes: Sutatenza, Somondoco, Chivor, y Tibaná, quienes para efectos del presente proyecto, se procedió a contactar con el objeto de recolectar información para dar cumplimiento al objetivo principal de este estudio, mediante entrevistas con escala de valores teniendo en cuenta 30 variables contempladas en el convenio que se ejecutó en la Asociación Artefibras.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Incubadora de Empresas del Oriente “INCUBAR BOYACÁ” dentro de sus procesos misionales tiene como finalidad el apoyo, la consultoría, asesoría e incubación empresarial en la región. En respuesta a ello, ha desarrollado alianzas con instituciones del sector gubernamental, educativo, financiero, productivo, y de apoyo, que le permite cumplir con procesos de preincubación, incubación y postincubación para el fortalecimiento de las empresas promoviendo su sostenibilidad.

En su labor, la incubadora desarrolla proyectos productivos, de fortalecimiento y desarrollo en las micro, pequeñas y medianas empresas presentes en los diferentes sectores de la economía boyacense, con la particularidad de que dentro de sus servicios contempla el acompañamiento y asesoría especializada en la gestión empresarial, pero no realiza el monitoreo, evaluación y seguimiento a los mismos.

Dada la problemática del sector artesanal en el departamento, enmarcada por la existencia de falencias, como las limitaciones por deficiencias de calidad en los productos que actualmente son ofertados, bajos niveles de innovación y satisfacción de estándares para clientes a nivel nacional, baja capacidad de negociación y comercialización, altas ganancias sólo para intermediarios, pérdida de oportunidades de negocio por el bajo poder de sostenimiento de cantidades que algunos clientes demandan, necesidad de explorar nuevos productos, nuevas técnicas y nuevas materias primas, necesidad de capacitar y entrenar a jóvenes en las técnicas novedosas y tradicionales de artesanía, subvaloración del trabajo que imprimen en el producto artesanal y baja pertenencia en materia de asociatividad. INCUBAR, junto con la Gobernación de Boyacá y FOMIPYME, suscriben hacia el año 2011, el convenio MDEL-011/11BP denominado “Fundamento de identidad, cohesión social y mejoramiento económico y el fortalecimiento del trabajo asociativo de la asociación Artefibra en el Valle de Tenza, del departamento de Boyacá”, mediante el cual se llevaron a cabo 16 actividades agrupadas en las áreas administrativas, de producción, talento humano, financiera, de mercados y de asociatividad, que pretenden afrontar mencionada problemática y fomentar desarrollo social y económico de los actores intervenidos.

Sin embargo, como se mencionaba en el párrafo anterior, Incubar Boyacá no estipula dentro de sus servicios el seguimiento del impacto de los proyectos que ha desarrollado; lo que conlleva al desconocimiento del cumplimiento del objetivo del citado convenio, direccionado al mejoramiento del ingreso económico de los artesanos del Valle de Tenza agremiados en la Asociación Artefibra.

La situación es desfavorable tanto para INCUBAR como para el sector productivo, debido a que la falta de medición del impacto del convenio, impide la toma de decisiones para el fortalecimiento, corrección y ajustes a los programas emprendidos por la incubadora en su proceso de postincubación. Además trae consigo una menor certeza de la productividad de las inversiones realizadas y, por consiguiente, un mayor riesgo en la gestión e implementación futura de los proyectos.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el impacto que tuvo el convenio Fundamento de identidad, cohesión social y mejoramiento económico y el fortalecimiento del trabajo asociativo de Artefibra en el Valle de Tenza, del departamento de Boyacá?

2. JUSTIFICACIÓN

EL impacto, según la CEPAL (Bello, 2009), hace referencia a “los efectos a mediano y largo plazo que tienen un proyecto o programa para la población objetivo y para el entorno, sean estos efectos o consecuencias deseadas (planificadas) o sean no deseadas”, lo que permite determinar, entre otros aspectos, si el objetivo principal del proyecto o programa, se cumplió y su grado de congruencia con la necesidad o problema a resolver. Es este elemento donde la Incubadora de Empresas del Oriente de Boyacá, evidencia su debilidad, ya que al no realizar un seguimiento y análisis del impacto de los proyectos que lleva a cabo, no genera retroalimentación que le permita determinar la pertinencia y efectividad de sus proyectos, de acuerdo a su misión.

Teniendo en cuenta dicha necesidad, se estableció un convenio entre Incubar Boyacá, y la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, a través del semillero de investigación “Observatorio Regional de Gestión Empresarial MIPYMES”, para la realización del seguimiento y análisis del impacto de los proyectos realizados por la corporación, a fin de establecer estrategias de gestión administrativa, financiera y de mercados que le permitan a la Incubadora cumplir a cabalidad con el proceso de post-incubación.

De esta manera, el presente proyecto permitirá hacer un desarrollo sistemático y un análisis del impacto que ha tenido el convenio “Fundamento de identidad, cohesión social y mejoramiento económico y el fortalecimiento del trabajo asociativo de la asociación Artefibra en el Valle de Tenza, del departamento de Boyacá” desarrollado por Incubar Boyacá en el tiempo transcurrido entre el 02 de Mayo de 2011 al 02 de Noviembre del 2012, permitiendo identificar si la inversión de recursos para su ejecución, mejoró el nivel de ingresos de los artesanos, objetivo principal que se pretendía lograr con el convenio.

Adicionalmente, su elaboración permite desarrollar habilidades, competencias y destrezas mediante el conocimiento del entorno y el acercamiento al mundo empresarial, contribuyendo a la formación integral del Administrador de Empresas, proporcionándole una visión más centrada en la realidad, que posibilita la identificación de oportunidades en las cuales realizar aportes que contribuyan al desarrollo y a la sostenibilidad organizacional.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar el seguimiento y análisis del impacto que tuvo la ejecución del convenio MDEL-011/11BP, denominado "Fundamento de identidad, cohesión social y mejoramiento económico y el fortalecimiento del trabajo asociativo de la asociación Artefibras en el Valle de Tenza, del departamento de Boyacá" desarrollado por Incubar Boyacá en Artefibra.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y caracterizar la Asociación Artefibras.
- Analizar el impacto por medio de la sistematización y análisis de las variables contempladas en el convenio MDEL 011/11BP ejecutado por la Incubadora de Empresas del Oriente de Boyacá en Artefibras.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO CONTEXTUAL

4.1.1 Incubar Boyacá

La Incubadora de Empresas del Oriente, Incubar Boyacá, es una corporación civil, de naturaleza privada y participación mixta, sin ánimo de lucro, regida por el derecho privado, fundamentada en el marco de la Ley 29 de 1990 de Ciencia y Tecnología.

Dentro de los servicios que presta Incubar Boyacá, se encuentra:

- Talleres para la generación de ideas empresariales
- Identificación de ideas productivas e innovadoras
- Apoyo a la formulación y evaluación del plan de negocio
- Acompañamiento y asesoría especializada en la gestión empresarial
- Utilización de servicios logísticos compartidos
- Investigación de mercado y plan de mercadeo
- Asesoría y capacitación especializada

Servicios con los que busca cumplir su misión, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, aliados y beneficiarios, a través del apoyo a la empresa, la consultoría, asesoría e incubación empresarial en Boyacá, mediante los procesos de preincubación, incubación y postincubación.

Para ello, cuenta con socios como el SENA, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC, la Universidad de Boyacá, la Gobernación de Boyacá, Cámara de Comercio de Tunja y de Duitama, el CREPIB, COMFABOY, entre otras ONG.

4.1.2 Asociación Artefibras

Artefibras es una de las organizaciones más representativas de artesanos de Boyacá, constituida el 16 Abril del año 2009, con domicilio en el municipio de Garagoa Boyacá. Se encuentra conformada por otras asociaciones creadas en diferentes municipios del Valle de Tenza, generando una diversificación en el portafolio de productos artesanales.

Dentro de las asociaciones que conforman Artefibra se encuentran:

4.1.2.1 Corporación Arte y Cultura Sutatenzana

Nace en el año 2004 y adquiere su personería jurídica en el 2005, se encuentra ubicada en el municipio de Sutatenza, Boyacá, teniendo como actividad principal la elaboración de productos artesanales de cestería en caña de castilla o chin, tales como roperas, jarrones, canasto tradicional de mercado, canasto bolso, lámparas, aplique de pared, entre otros, donde el desarrollo de estos procesos se lleva a cabo en la vereda Ovejeras sector los Naranjos del mismo municipio. Actualmente la Corporación se encuentra conformada por 15 integrantes, y desde el 2007, la presidenta es la señora Ilvania Muñoz, quien condujo a la Corporación a la participación en Exportesanías, en el año 2009, con el patrocinio de Corpochivor y Aes Chivor.

4.1.2.2 Empresa Asociativa de Trabajo La Esperanza

Asociación constituida por 9 integrantes, cuya actividad principal es la elaboración de productos artesanales hechos con fibras naturales como la calceta de plátano, el amero de maíz, el fique y la corteza de totumo. El desarrollo de las actividades se lleva a cabo en Somondoco, Boyacá, sin embargo, las instalaciones locativas varían según el tipo de producto a elaborar.

4.1.2.3 Asociación Sendero Verde Esmeralda

Asociación conformada por 11 integrantes, cuyas actividades de elaboración de artesanías con residuos mineros, se llevan a cabo en el municipio de Chivor, Boyacá, sin embargo, en cuanto a instalaciones locativas, cada artesano tiene su vivienda como sitio principal de trabajo, lo que indica que los puestos de trabajo se encuentran distribuidos en diferentes lugares del municipio.

4.1.2.4 Asociación de Artesanos de la Paja blanca y Fique de Tibaná, ASOPAFIT

ASOPAFIT, es una asociación localizada en el municipio de Tibaná, Boyacá, y desarrolla las actividades de elaboración de productos artesanales en paja blanca, en las veredas de Siumán, Ruche y Suta. Dentro de los productos que ofrece, se encuentran individuales y portavasos, jarrones, paneras, fruteros, portalápices, joyeros, entre otros. Se conforma por 11 mujeres, de las cuales la mayoría, trabajan en la comodidad de su casa, tejiendo en el tiempo que les queda libre luego de atender sus deberes en el hogar y las labores del campo,

4.2 MARCO TEÓRICO

En la dinámica de las organizaciones se planean, organizan y desarrollan proyectos y/o programas con un tipo de interés específico de acuerdo a la necesidad de quien lo formula, o para quien se formula. Sin embargo, existen organizaciones donde sus proyectos y/o programas finalizan luego de haber sido ejecutados, y desconocen el impacto a mediano y largo plazo que éstos tienen en la población beneficiaria y su entorno.

Teniendo en cuenta lo anterior, se expone a continuación el concepto de impacto, evaluación de impacto, y algunas variables que se hacen necesarias en el desarrollo del proyecto como lo son el emprendimiento, asociatividad y competitividad. Para ello se hace referencia a conceptos dados por algunos autores.

Respecto a impacto, se tienen diversos aportes propuestos según los puntos de vista de algunos teóricos, dentro de los cuales se evidencian los siguientes:

El Ministerio de Asuntos Exteriores de España (2001), el impacto se refiere a “los efectos que la intervención planteada tiene sobre la comunidad en general”, agregando que es un estudio del alcance de los efectos previstos y del análisis de los efectos deseados.

Por otra parte, se encuentra estipulado en el Proyecto SEA, que el impacto es “la consecuencia de los efectos de un proyecto. Los impactos y efectos se refieren a las consecuencias planeadas o no previstas de un determinado proyecto; para ellos, los efectos generalmente se relacionan con el propósito mientras que los impactos se relacionan con el fin”. (Comisión Técnica SEA, 2001)

Adicional a lo anterior, la CEPAL (2009), hace énfasis en que el impacto de un proyecto no se produce inmediatamente, requiere tiempo para desarrollarse y determinar los efectos en la población objetivo.

Por otra parte, en cuanto a evaluación de impacto, Baker (2000) define el término como el “análisis que tiene como objetivo determinar de manera más general si un programa produjo los efectos deseados en las personas, hogares e instituciones y si esos efectos son atribuibles a la intervención del programa”

Stufflebeam & Shinkfied (1993), se refieren a la evaluación de impacto como “el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva sobre el valor y el mérito de las metas; la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones; solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados. Así, los aspectos claves del objeto que deben valorarse incluyen sus metas, su planificación, su realización y su impacto.”

En lo que respecta a emprendimiento, se tiende a relacionar el término con la creación de empresas, no obstante, el concepto va más allá, ya que según autores como Kundel (1991) (citado por Formichella, 2004) el emprendimiento “es la gestión del cambio radical y discontinuo, o renovación estratégica, sin importar si esta renovación estratégica ocurre adentro o afuera de organizaciones existentes, y sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio”. Stevenson (2000) complementa el concepto, agregando que emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad.

Por su parte, Schumpeter, (1942) habla en su libro *Capitalismo, Socialismo y Democracia*, de que la función de los emprendedores es “reformular o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o más comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.” llegando a la conclusión de que emprender “no consiste esencialmente en inventar algo o en crear las condiciones en las cuales la empresa puede explotar lo innovador; consiste básicamente en conseguir que las cosas se hagan”. (p.118, 124)

Peter Drucker (1985) afirma que el ser emprendedor no es un rasgo del carácter, sino una conducta donde sólo basta con tener la capacidad de tomar decisiones para aprender a ser un empresario innovador ya que la base del emprendimiento es teórica y no intuitiva. El emprendimiento lo resume en un rasgo característico de un individuo o institución, pero no de personalidad.

En cuanto a la asociatividad, puede decirse que es un tema que se ha convertido en una forma de desarrollo de muchas empresas, para poder sobrevivir en el mercado, especialmente para las Pymes, por tal razón, Rosales se refiere a la

asociatividad como "un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común". (Rosales, 1997, citado por Grueso, Gómez & Garay, 2009)

Adicional a lo anterior, Villarán (2000) (citado por Grueso et al.) señala que la asociación de un grupo de empresas genera beneficios en torno al sistema productivo lo que provoca una mayor productividad y fortalecimiento de la dinámica empresarial.

Además el Banco Agrario de Colombia (2006) (citado por Acevedo & Buitrago, 2009), realiza un aporte a esta teoría, afirmando que "la asociatividad es un esquema de cooperación entre diversas personas o grupos de personas que persiguen un objetivo común, para lo cual establecen relaciones y/o articulaciones basadas en decisiones voluntarias y esfuerzos conjuntos, que posibilitan solucionar sus necesidades mutuas, contando para ello con ventajas derivadas de la planeación a largo plazo y de una visión estratégica".

Finalmente, se tiene a la competitividad como factor clave para permanecer en el mercado, en este aspecto, la competitividad es el grado en que un país, Estado, región o empresa produce bienes o servicios bajo condiciones de libre mercado, enfrentando la competencia de los mercados nacionales o internacionales, mejorando simultáneamente los ingresos reales de sus empleados y consecuentemente la productividad de sus empresas, (Porter, 1993), por lo que las empresas competitivas, hace regiones y naciones competitivas.

Alic (1987) (citado por Cabrera, López & Ramírez, 2011), se refiere al término, como "la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir, y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia, con empresas de otros países", mientras que Reinel (2005), señala que "la competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores". (Cabrera, et al.)

Desde otra perspectiva, Malaver (1999) (citado por Cabrera et al.), afirma que la competitividad es la "necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación -de sus bienes y servicios- en ellos, a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales."

4.3 MARCO CONCEPTUAL

Asociatividad: Unión entre un grupo de personas o empresas, que están en busca de un objetivos comunes, para lo cual trabajan en conjunto. Por su parte Guerrero (2006), define la asociatividad como “aquellas formas de cooperación entre empresas, ya sea horizontal o verticalmente, que tiene por objeto principal mejorar la gestión, la productividad y competitividad de las empresas asociadas” (Acevedo et al. p.4)

Cadena productiva: Proceso sistémico en el que actúan la totalidad de los sectores de una actividad económica en particular. Cardona (2000), señala que las cadenas productivas son herramientas de asociación, delimitándolas como redes de procesos que involucran no sólo la producción de una mercancía, sino su distribución y comercialización. (Acevedo et al. p.58)

Clúster Empresarial: Concentración sectorial y/o geográfica de empresas especializadas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, cuya dinámica aumenta la productividad y la eficiencia.

Se trata de otro tipo de asociatividad, donde se unen diversas empresas, que pertenecen a un mismo sector y territorio, agrupando a clientes, productores, proveedores y demás actores que intervengan en el proceso productivo, de manera que se optimicen sus procesos.

Eficacia: El término hace referencia al alcance de los objetivos propuestos, o como lo menciona Oliveira Da Silva (2002) la eficacia “está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas, es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado”. (p.20)

Eficiencia: Se trata de hacer uso óptimo de los recursos de manera que se obtenga mayores resultados con la mínima inversión. Para Chiavenato, (2004) “significa la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles”. (p.52)

Estrategia: Es el plan que integra los cursos de acción de las organizaciones para cumplir las metas. Chandler (1962) (citado por (Frances, 2006) la define como la "determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas".

Evaluación administrativa: Es la fase del proceso administrativo que permite la medición permanente del avance y los resultados de los planes y programas establecidos por la organización, a fin de prevenir desviaciones y/o tomar acciones correctivas para fortalecer el proceso. Permite una retroalimentación, siendo base de la comparación entre lo que se planeó, y lo que en realidad está sucediendo, determinando grado de cumplimiento o desviaciones de las normas de actuación, permitiéndole a la organización lograr sus metas y cumplir sus objetivos.

Evaluación de Impacto: Se trata de determinar si hubo cambios, la magnitud que tuvieron, a qué segmentos de la población objetivo afectaron y en qué medida, y qué contribución realizaron los distintos componentes del proyecto al logro de sus objetivos.

Incubación Empresarial: Proceso por el cual una institución especializada, una Incubadora, brinda asistencia, capacitación y apoyo a un emprendedor para la definición de su proyecto, el desarrollo de su empresa y su capacidad empresarial, desde su creación hasta su integración en el mercado.

Post-incubación: Actividades de monitoreo y seguimiento que se desarrollan a las empresas incubadas, con el propósito de garantizar su permanencia en el mercado.

Variable: Para Sabino (1980) se trata de "cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo". (Citado por Francés, Antonio).

4.4 MARCO LEGAL

La Constitución Política de Colombia de 1991, define las diferentes formas de asociatividad con posibilidad de constitución, a las cuales hace referencia los siguientes artículos:

Artículo 38: Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Artículo 58: (...) El estado protegerá y promoverá las formas asociativas y solidarias de propiedad.

Artículo 103: (...) El estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan.

Por otra parte, de acuerdo al Decreto 59 de 1991, se define Asociación o Corporación, de la siguiente manera:

Es el ente jurídico que surge del acuerdo de una pluralidad de voluntades vinculadas mediante aportes en dinero, especie o actividad, en orden a la realización de un fin de beneficio social extraeconómico, que puede contraerse a los asociados, a un gremio o grupo social en particular. Su régimen estatutario y decisiones fundamentales, se derivan de la voluntad de sus miembros según el mecanismo del sistema mayoritario. Por ello, el derecho de asociación no sólo consiste en la posibilidad de organizar personas morales, sino también en la libertad de abstenerse de hacerlo, siendo contrario a la Constitución todo sistema o procedimiento para compeler a las personas a que ingresen o se retiren como componentes de dichas entidades, o que los obliguen a prestarles servicios, a apoyarlas económicamente o a favorecerlas en sus intereses institucionales. (Artículo 3, literal b)

Adicionalmente el Decreto 0525 de 1990, en el artículo 30, establece las normas estatutarias de las asociaciones sin ánimo de lucro, las cuales se enuncian a continuación:

1. Nombre, sigla (si la tuviere), domicilio y sede.
2. Naturaleza jurídica y duración.

3. Objeto y fines específicos.
4. Derechos, deberes y prohibiciones de sus miembros, y condiciones para su admisión, retiro y suspensión de derecho.
5. Estructura y función de sus órganos de dirección y administración y la de los dignatarios.
6. Clases de asambleas, su convocatoria y quorum.
7. Representación legal, funciones y responsabilidades.
8. Procedimiento para filiación o cambio de domicilio.
9. Procedimiento para modificar los estatutos y reglamentos internos.
10. Funciones del Fiscal.
11. Disposiciones para la conformación, administración y manejo del patrimonio.
12. Forma de elección de los órganos de la administración.
13. Normas sobre disolución y liquidación.
14. Pautas sobre destinación del remanente de los bienes de la asociación, una vez disuelta y liquidada, a una entidad de beneficio común o sin ánimo de lucro.

5. METODOLOGÍA

Se emplea una metodología cualitativa, cuantitativa. Cualitativa en vista de que hay una interacción social entre el investigador y la población objetivo, para lo cual se desplazará a los municipios de residencia de cada beneficiario (Somondoco, Tibaná, Chivor y Sutatenza) con el fin de realizar entrevistas que permitan la recopilación de información necesaria para el desarrollo del presente proyecto, y cuantitativa, teniendo en cuenta que se empleará una escala de valores que permitirá identificar las variables de tipo cuantitativo.

5.1 ENFOQUE METODOLÓGICO

El tipo de estudio es descriptivo, por cuanto a través de la información suministrada por los beneficiarios de Incubar Boyacá, se realizará el seguimiento y análisis del impacto que tuvo el convenio MDEL-011/11BP, detallando la situación actual de la población objeto de estudio en relación al objetivo propuesto en dicho convenio.

Se emplea el método inductivo, deductivo. Inductivo ya que se busca conocer el impacto que generó el convenio, ejecutado en la Asociación ARTEFIBRAS, en la vida y entorno de los artesanos beneficiarios, partiendo de la información estipulada por Incubar Boyacá. Y deductivo, teniendo en cuenta que se parte del conocimiento de algunas teorías de administración, como base para establecer conclusiones sobre el seguimiento y análisis del impacto que tuvo el convenio sobre la población beneficiada.

5.2 FUENTES E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN:

5.2.1 Fuentes primarias

Las fuentes principales de recolección de información serán los documentos facilitados por la Incubadora de Empresas del Oriente, Incubar Boyacá, y la información suministrada por los artesanos que conforman la Asociación Artefibra del Valle de Tenza, acerca del convenio MDEL-011/11BP.

5.2.2 Fuentes secundarias

Para la realización del presente trabajo, se tiene como fuente la información disponible en Cámaras de Comercio, Registro de Industria y Comercio de los diferentes municipios que abarca el convenio MDEL-011/11BP, asociaciones, entre otros estudios, que hagan referencia a la evaluación de impacto de proyectos y al proceso de elaboración de artesanías.

5.2.3 Población Universo

El presente estudio toma como población universo a 45 asociados a la empresa Artefibras del Valle de Tenza, departamento de Boyacá, beneficiarios del convenio MDEL-011/11BP denominado 'Fundamento de identidad, cohesión social y mejoramiento económico y el fortalecimiento del trabajo asociativo de la Asociación Artefibra en el Valle de Tenza, del departamento de Boyacá'.

Se aclara que de la población universo, sólo fue posible entrevistar a 40 beneficiarios, por las siguientes razones:

- La señora María Isabel Dueñas de Dueñas falleció
- La señora Gloria Ismaelina Sarmiento Mora no fue posible contactarla debido a que no pertenece a la Asociación Artefibras
- La señora Mariana Rocío Porras es la misma señora Ana Rocío Porras.
- El señor José Ángel López Ramírez y el señor Juan Carlos López Ramírez no son socios de Artefibras por lo que no fue posible contactarlos.

Para el desarrollo del presente proyecto el tamaño de la muestra corresponde a la población, es decir, se determinó aplicar el instrumento acompañado de una entrevista no estructurada al total de 40 asociados hábiles de Artefibras.

6. EXPOSICIÓN DE RESULTADOS

6.1 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN ARTEFIBRAS.

6.1.1 Identificación

A continuación se describen los aspectos generales de la Asociación Artefibras de acuerdo a la información suministrada por la Incubadora de Empresas del Oriente y por la representante legal de la organización:

Razón social: ASOCIACIÓN DE ARTESANOS DE LAS FIBRAS NATURALES DEL ÁREA DE INFLUENCIA

Razón comercial: ARTEFIBRAS

NIT: 900280958-5

Ubicación general: La Asociación Artefibras se encuentra ubicada en el departamento de Boyacá, Provincia de Oriente

Ubicación local: Carrera 4 No. 4-39 Somondoco Boyacá

Distancia: 131 km de Tunja

Cámara de Comercio: Registro No. S0503487

Tamaño: Micro

Actividad principal: 9499 Actividades de otras Asociaciones N.C.P

Actividad secundaria: 3290 Otras Industrias Manufactureras N.C.P

Composición legal:

- **Forma Jurídica:** Asociación Sin Ánimo de Lucro
- **Fecha de Constitución:** 16 de Abril de 2009 bajo el número 00010515 del Libro I de las personas jurídicas sin ánimo de lucro.
- **Duración:** hasta el 15 de Abril de 2019

- **Órgano Directivo:**

- **Representante Legal:** María Franci Nohemy Sánchez Buitrago. CC. 24'120.437

- **Socios:**

7 Asociaciones localizadas en diferentes municipios del Valle de Tenza, las cuales son:

- Asociación Arte y Cultura Ramiriqui ARTE-RAMI
- Corporación Arte y Cultura Sutatenzana
- Empresa Asociativa de Trabajo La Esperanza de Somondoco
- Asociación de Artesanos de la Paja Blanca y El Fique de Tibaná ASOPAFIT
- Asociación Sendero Verde Esmeralda Chivor
- Ideas Camagoa de La Capilla
- Calathea. Municipio de Santa María

- **Junta Directiva:**

Yanny A. Bohórquez representante de la Asociación Arte y Cultura Ramiriqui ARTE-RAMI

María A. Muñoz M. representante de la Corporación Arte y Cultura Sutatenzana

Olga L. Salinas S. representante de la Empresa Asociativa de Trabajo La Esperanza

Magdalena Aponte G. representante de la Asociación de Artesanos de la Paja Blanca y el Fique de Tibaná

Servicios:

Venta de artesanías clasificadas en cuatro líneas:

- Línea de moda y accesorios
- Línea de muñequería

- Línea de confecciones
- Línea de productos de reciclaje
- Línea de joyería

Manuales de gestión integral

Artefibras cuenta con 4 Programas de Salud Ocupacional, los cuales fueron creados dentro del convenio MDEL-011/11BP, para 4 asociaciones socias, las cuales son: Asociación Sendero Verde Esmeralda, Empresa Asociativa de Trabajo La Esperanza, Corporación Arte y Cultura Sutatenzana, Asociación de Artesanos de Paja Blanca y Fique de Tibaná ASOPAFIT. Es necesario resaltar que la señora Karen Alexandra Aguirre integrante de la Asociación Calathea del municipio de Santa María, fue integrada en la Empresa Asociativa de Trabajo La Esperanza, para efectos del mencionado convenio. La Asociación Arte y Cultura Ramiriquí ARTE-RAMI, no fue incluida dentro del proyecto, por lo que no cuenta con PSO, al igual que IDEAS CAMAGOA del municipio de La Capilla, quienes fueron asociados recientemente.

A su vez, se creó el manual de mejoramiento de la calidad para la Asociación Artefibras, denominado *ORIGENES*, donde se incluye información de los productos y sus recomendaciones, de las 4 asociaciones nombradas líneas arriba, sin embargo, no se encuentra detallado por la razón social de cada asociación, sino por municipios en el siguiente orden: Chivor, Somondoco y Santa María, Sutatenza, y Tibaná.

Por lo que respecta a Políticas de Calidad, Plan de Cargos y Manual de Funciones, la Asociación ARTEFIBRAS, no posee ninguno de éstos, ni tampoco alguno de los núcleos que la conforman

Clientes: Personas particulares y almacenes de artesanías.

Mercado: Cali, Tibasosa, Barranquilla, Cartagena, Bogotá, Tunja, Somondoco, Sutatenza, Santa María, Tibaná, La Capilla, Chivor, y Ramiriquí.

Capacitaciones: Artefibras ha recibido capacitaciones por parte de Corpochivor, AES Corpochivor, Artesanías de Colombia, Gal Valle de Tenza, Universidad Nacional, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, e Incubar Boyacá.

Aspectos a fortalecer: De acuerdo a la investigación, los beneficiarios manifestaron requerir fortalecimiento en Ventas y Mercadeo, Manejo de maquinaria sofisticada, formas de comercialización, TIC, Manejo de equipos de computación, Manejo de internet, y Administración de negocios.

6.1.2 Caracterización

ARTEFIBRAS fue constituida el 16 de Abril del año 2009, con domicilio en el municipio de Garagoa Boyacá, sin embargo en la actualidad ha sido trasladada al municipio de Somondoco donde reside la representante legal de la asociación.

Esta organización se encuentra conformada por 7 Asociaciones ubicadas en los municipios de Ramiriqui, Tibaná, Sutatenza, Somondoco, La Capilla, Chivor y Santa María, del departamento de Boyacá, con un total de 75 socios. Cada asociación elabora una línea de productos diferente de acuerdo a la materia prima disponible en el entorno, y son intercambiados entre éstas para ofrecer variedad a los clientes

En vista de que ARTEFIBRAS no posee mayor información, se procede a describir cada una de las asociaciones que la conforman, plasmando la información que fue posible obtener.

6.1.2.1 Asociación Arte y Cultura de Ramiriqui “ARTE-RAMI”

Ubicación general: Boyacá, Provincia de Márquez

Ubicación local: Calle 8 con carrera 4 esquina, Ramiriqui

NIT: 9001498968

Representante Legal: Yanny A. Bohórquez

Número de Socios: 14 socios

Productos: Artículos elaborados en fique, dentro de los cuales se encuentran alpargatas, cinturones, sombreros, bolsos, kits de belleza exfoliante, fajas adelgazantes, sonajeros, carteras, recordatorios.

Materia Prima: Fique, Algodón, lana, totumo, cuero

Empaque: Mochilas en malla

Embalaje: Cajas

6.1.2.2 Corporación Arte y Cultura Sutatenzana

Ubicación general: Boyacá, Provincia de Oriente

Ubicación local: Carrera 4 No. 4-28, Sutatenza

NIT: 9000394092

Representante Legal: María Ivania Muñoz

Número de socios: 18 socios ubicados en las veredas Ovejeras sector los Naranjos, Guamo y El Boquerón

Misión

Adelantar políticas, planes, programas, proyectos, estrategias y acciones que contribuyan al desarrollo y progreso de los artesanos, de la población minusválida, población desplazada por la violencia, madres solteras o madres cabeza de familia para el logro del bienestar social y económico con la base principal del esfuerzo y la solidaridad.

Visión

Ser la primera corporación empresarial en Sutatenza que genere empleo, convivencia, paz y mejoramiento de la calidad de vida de todos sus asociados.

Productos: Dentro de su catálogo se encuentran productos artesanales de cestería elaborados en chin o caña de castilla, tales como roperas, jarrones, canasto tradicional de mercado, canasto bolso, lámparas, apliques de pared, y capullos para mascotas.

Materia Prima: Caña de Castilla o Chin

Empaque: Estuches en Tela

Embalaje: Cajas o Lonas

6.1.2.3 Empresa Asociativa de Trabajo La Esperanza

Ubicación General: Boyacá, Provincia de Oriente

Ubicación Local: Carrera 4 No. 4-39, Somondoco

NIT: 8200023499

Representante Legal: Olga Lucía Salinas

Número de socios: 15 mujeres ubicadas en el centro del municipio

Misión

La Asociación Artesanal La Esperanza es una entidad dedicada a la producción, comercialización, distribución y exportación de productos agrícolas y artesanales para el beneficio de los asociados y de la comunidad.

Visión

Ser una microempresa líder que adelanta innovaciones a partir de los saberes culturales y ancestrales, en 7 años gozar de reconocimiento en el municipio y la región con una dinámica de cambio e innovación.

Productos: Brindan artículos artesanales hechos principalmente de calceta de plátano, fique y amero de maíz, dentro de los cuales se destacan muñecas, aretes, bolsos, hebillas, billeteras, tapetes, cinturones y estuches.

Materia Prima: Calceta de Plátano y Amero de Maíz, Fique, cabello del maíz, chin, junquillo, madera, yute, fique hilado, cabuya.

Empaque: Bolsas de papel Kraft

Embalaje: Cajas

6.1.2.4 Asociación de Artesanos de la Paja Blanca y el Fique de Tibaná ASOPAFIT

Ubicación general: Boyacá, Provincia de Márquez

Ubicación local: Vereda Roche, Tibaná

NIT: 8200050577

Representante Legal: Magdalena Aponte G.

Número de socios: 10 socios ubicados en las veredas Ruche, Siumán y Suta abajo

Misión

Propender por el mejoramiento de las condiciones de vida de los artesanos de ASOPAFIT y de la comunidad en general, por medio del desarrollo educativo y cultural de los artesanos, mejorando la calidad de los productos e incrementando los volúmenes de ventas.

Visión

Ser una microempresa líder que adelanta innovaciones a partir de los saberes culturales y ancestrales, en 6 años gozar de reconocimiento en el municipio y la región con una dinámica de cambio e innovación.

Productos: Dentro de sus productos artesanales elaborados en paja blanca, se tienen individuales, portavasos, jarrones, paneras, fruteros, portalápices, joyeros, entre otros.

Materia Prima: Paja Blanca y Cabuya en fique hilado

Empaque: Estuches tejidos en fique

Embalaje: Cajas

6.1.2.5 Asociación Sendero Verde Esmeralda Chivor

Ubicación general: Boyacá, Provincia de Oriente

Ubicación local: Chivor

NIT: 9001738073

Representante Legal: Hugo Orlando Sánchez B.

Número de socios: 6 familias ubicadas en el centro y la vereda Pino

Misión

SENDERO VERDE ESMERALDA, es una empresa dedicada a promover turismo de calidad hacia el municipio de Chivor, dando a conocer no solo su potencial turístico, sino también su potencia artesanal, brindando servicios de transporte, guía, alojamiento, entre otros, contamos con el equipo humano, comprometido con el desarrollo del municipio y de la región.

Visión

Al término del año 2015, SENDERO VERDE ESMERALDA, será reconocida como operadora turística no solo a nivel municipal, sino también a nivel regional y nacional, ofreciendo productos artesanales y servicios turísticos de altísima calidad.

Productos: Fomenta el turismo en el municipio de Chivor, y además ofrecen artesanía elaborada con residuos mineros como el “Guaquero”, portalápices, vitrales, aretes en semilla de ciruela con incrustaciones en esmeraldas, recordatorios y joyas.

Materia Prima: Cuarzo pirámide, marmaja, pirita, ganga murraya, madera, ágata, piedra de río, semillas de ciruela, calabaza, mora, guanábana, durazno, pepino, entre otras variedades de semillas, madera, vidrio, vitraseta, papel aluminio, casajo.

Empaque: Bolsas de papel plegado

Embalaje: Cajas

6.1.2.6 Ideas Camagoa de La Capilla

Ubicación general: Boyacá, Provincia de Oriente

Ubicación local: La Capilla calle 4 no. 4-42

Número de socios: 10 socios ubicados en la vereda Camagoa

Productos: Ofrecen miniaturas en barro, en forma de campesinos, ollitas, chorotes, alpargatas, palomas, floreros.

Materia Prima: Arcilla, arena.

Empaque: Bolsas de papel kraft

Embalaje: Caja

6.1.2.7 Calathea

Ubicación general: Boyacá, Provincia de Neira

Ubicación local: Calle 3 No. 2-35, Santa María, Centro

Número de socios: 2 socias ubicadas en el centro del municipio

Productos: Productos elaborados en fibra natural de Totumo, como aretes, anillos, coleros, collares y manillas.

Materia Prima: Corteza de Totumo

Empaque: Empaques en material reciclable

Embalaje: Cajas

6.1.3 Cuadro resumen

Asociaciones que conforman Artefibras	Número de socios en la actualidad	Ubicación	Productos	Beneficiarios del Convenio MDEL 011/11BP del año 2011
ARTE-RAMI	14 socios	Ramiriqui centro	Artículos elaborados en fique, dentro de los cuales se encuentran alpargatas, cinturones, sombreros, bolsos, kits de belleza exfoliante, fajas adelgazantes, sonajeros, carteras, recordatorios.	Ningún beneficiario
Corporación Arte y Cultura Sutatenzana	18 socios	Sutatenza en las Veredas Guamo, Boquerón, y Ovejeras sector los Naranjos	Productos artesanales de cestería elaborados en chin o caña de castilla, tales como roperas, jarrones, canasto tradicional de mercado, canasto bolso, lámparas, apliques de pared, y capullos para mascotas.	15 beneficiarios
ASOPAFIT	10 socios	Tibaná en las veredas Siuman, Suta abajo, y Ruche	Productos artesanales elaborados en paja blanca, se tienen individuales, portavasos, jarrones, paneras, fruteros, portalápices, joyeros, entre otros.	11 beneficiarios

EAT La Esperanza	15 socios	Somondoco centro	Artículos artesanales hechos de calceta de plátano, fique y amero de maíz, dentro de los cuales se destacan muñecas, aretes, bolsos, hebillas, billeteras, tapetes, cinturones y estuches.	9 beneficiarios
Asociación Sendero Verde Esmeralda	6 familias	Chivor centro y vereda Pino	Fomenta el turismo en el municipio de Chivor, y además ofrecen artesanía elaborada con residuos mineros como el "Guaquero", portalápices, vitrales, aretes en semilla de ciruela con incrustaciones en esmeraldas, recordatorios, joyas.	8 beneficiarios
Ideas Camagoa	10 socios	La Capilla	Miniaturas en barro, en forma de campesinos, ollitas, chorotes, alpargatas, palomas, floreros	Ningún beneficiario
Calathea	2 socias	Santa María centro	Productos elaborados en fibra natural de Totumo, como aretes, anillos, coleros, collares y manillas.	1 beneficiaria

6.2 ANÁLISIS DEL IMPACTO

6.2.1 Determinación de variables y herramientas para la recolección de información

Para el análisis del impacto del convenio MDEL 011/11 BP de 2011 fue necesaria la identificación de las áreas en las que el proyecto buscaba influir, para lo cual se define que directa o indirectamente el convenio interviene en las Administrativa, Financiera, productiva, Mercadeo y Talento Humano, de esta manera se definen 30 variables a través de las cuales se podrá dar razón de qué tan positivo o negativo fue el apoyo por parte de Incubar a la Asociación Artefibras, según la percepción de sus asociados. Las variables son las siguientes:

Área Administrativa:

- Establecimiento y adopción de una plataforma estratégica
- Cumplimiento de exigencias legales
- Fortalecimiento empresarial
- Alianzas estratégicas

Área de Finanzas:

- Acceso a financiación interna
- Acceso a financiación externa
- Margen de utilidad
- Control de costos de producción
- Utilización de aplicaciones y conceptos contables

Área de Producción:

- Instalaciones locativas adecuadas
- Mejoramiento de la calidad de los productos
- Incremento en la frecuencia y volumen de producción
- Implementación de Manual de Técnicas y Procedimientos
- Aplicación del Manual de Manejo Ambiental de la Actividad Artesanal
- Implementación de Manual de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional

Área de Mercados:

- Realización de investigaciones o estudios de mercado
- Implementación de Plan de Mercadeo
- Optimización de los canales de distribución de los productos
- Identificación y caracterización de producto
- Actualización del portafolio de productos
- Incremento en el volumen de ventas
- Competitividad de los precios
- Implementación de imagen corporativa
- Desarrollo de mercados

Área de Talento Humano:

- Sistema de remuneración
- Sentido de pertenencia y cultura organizacional
- Nivel de capacitación
- Actualización del portafolio de servicios al cliente interno
- Percepción de liderazgo en las directivas

Además de las anteriores variables, se define también la variable “Pertinencia del convenio” mediante la cual los beneficiarios del convenio pudiesen expresar su visión general acerca del convenio y hacer anotaciones que las variables no les permitieran.

Basándose en las anteriores, se diseña un instrumento de recolección de información que consiste en una entrevista con escala de valores, donde a cada beneficiario del convenio se le indagará por cada uno de los aspectos resaltados y se le pedirá una valoración de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta. Al mismo tiempo, el beneficiario cuenta con el espacio para realizar las observaciones que crea conveniente acerca de cada variable, dependiendo del rumbo que tome la conversación el entrevistador debe profundizar realizando preguntas que permitan un mayor entendimiento de la respuesta.

La escala tomada en cuenta para dar una valoración cualitativa es la siguiente:

Valor	Valoración cualitativa
1	Muy malo
2	Malo
3	Aceptable
4	Bueno
5	Muy bueno

En la evaluación cuantitativa, se halla el promedio de calificación sumando los valores dados por los asociados y dividiendo por el número de los mismos, así, cuando se encuentre un decimal, se valorara cualitativamente así:

Intervalo	Valoración cualitativa
0 – 1,4	Muy malo
1,5 – 2,4	Malo
2,5 – 3,4	Aceptable
3,5 – 4,4	Bueno
54,5 - 5	Muy bueno

Los resultados obtenidos de esta evaluación son usados para realizar la evaluación del impacto.

El instrumento de recolección de información es el siguiente:



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENTREVISTA A BENEFICIARIOS DEL CONVENIO MDEL 011/11BP

La presente entrevista es formulada con el objeto de obtener información que permita hacer el “Seguimiento y análisis del impacto del convenio MDEL 011/11BP de 2011 denominado “Fundamento de identidad, cohesión social y mejoramiento económico y el fortalecimiento del trabajo asociativo de la Asociación Artefibra en el Valle de Tenza, del departamento de Boyacá” desarrollado por la Incubadora de Empresas del Oriente de Boyacá”.

Nombre del beneficiario: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Asociación núcleo de Artefibras a la que pertenece: _____

Las respuestas a la siguiente entrevista son clasificadas de acuerdo a la siguiente asignación:

1. Muy malo 2. Malo 3. Aceptable 4. Bueno 5. Muy bueno

VARIABLE		ANTES DE LA INTERVENCIÓN CONVENIO MDEL 011/11BP					DURANTE EL CONVENIO MDEL 011/11BP					DESPUÉS DE EJECUTADO EL CONVENIO MDEL 011/11BP					ACTUALMENTE				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ADMINISTRACIÓN																					
1	Establecimiento y adopción de una plataforma estratégica en la																				

	organización																				
2	Cumplimiento con exigencias legales.																				
3	Fortalecimiento empresarial																				
4	Alianzas estratégicas																				
FINANZAS		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5	Acceso a financiación interna																				
6	Acceso a financiación externa																				
7	Margen de utilidad																				
8	Control de costos de producción.																				
9	Utilización de aplicaciones y conceptos contables básicos																				
PRODUCCIÓN		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10	Instalaciones Locativas Adecuadas																				
11	Mejoramiento de la calidad de los productos																				
12	Incremento en la frecuencia y volumen de producción																				
13	Implementación de Manual de Técnicas y Procedimientos																				
14	Aplicación del Manual de Manejo Ambiental de la Actividad Artesanal																				
15	Implementación de Manual de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional																				
MERCADOS		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16	Realización de investigaciones o estudios de mercado.																				
17	Implementación de Plan de Mercadeo																				
18	Optimización de los canales de distribución																				

	de los productos																				
19	Identificación y caracterización de producto																				
20	Actualización del portafolio de productos																				
21	Incremento en el volumen de ventas																				
22	Competitividad de los precios																				
23	Implementación de imagen corporativa																				
24	Desarrollo de mercados																				
TALENTO HUMANO		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25	Sistema de Remuneración																				
26	Sentido de pertenencia y cultura organizacional																				
27	Nivel de capacitación																				
28	Actualización del portafolio de servicios al cliente interno																				
29	Percepción de liderazgo en las directivas.																				

30	Pertinencia del convenio MDEL 011/11 BP																				
----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

OBSERVACIONES	
1	
2	
3	

4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	

15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	
23	
24	
25	

26	
27	
28	
29	
30	

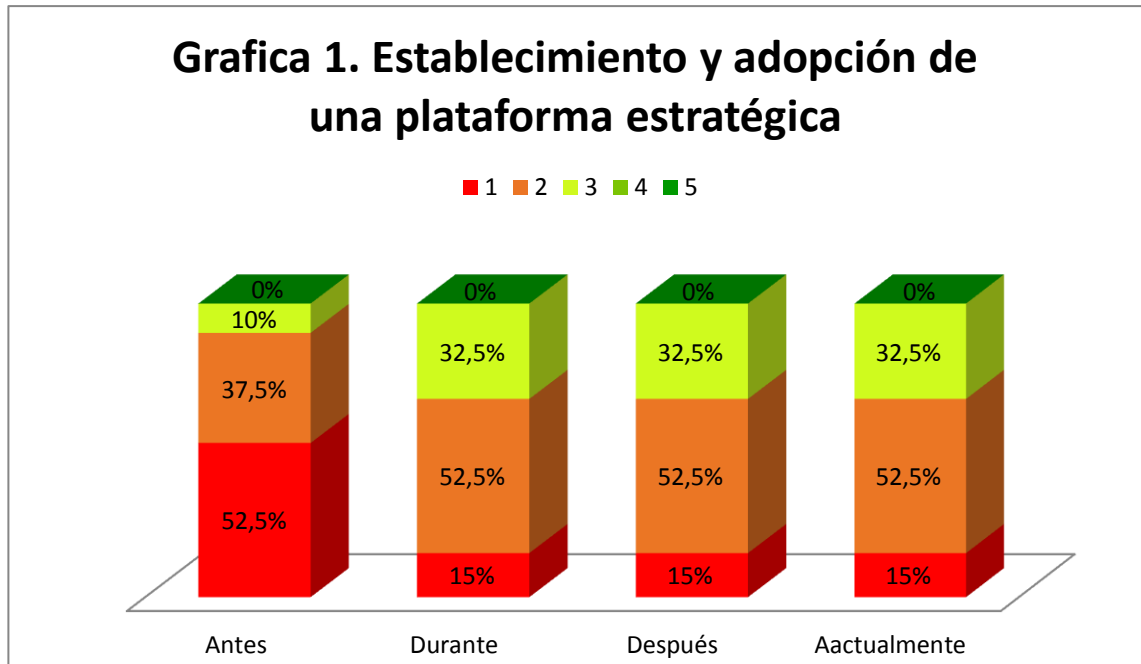
La anterior entrevista fue validada mediante una prueba piloto que se realiza a las personas que serían entrevistadas, el 100% de ellos se encuentran de acuerdo con este.

6.2.2 Análisis de resultados

A continuación se exponen los resultados de cada variable, clasificadas por áreas, en la que intervino el convenio MDEL 011/11BP de 2011 en la Asociación Artefibras. Los colores en las gráficas denotan la valoración cualitativa así:

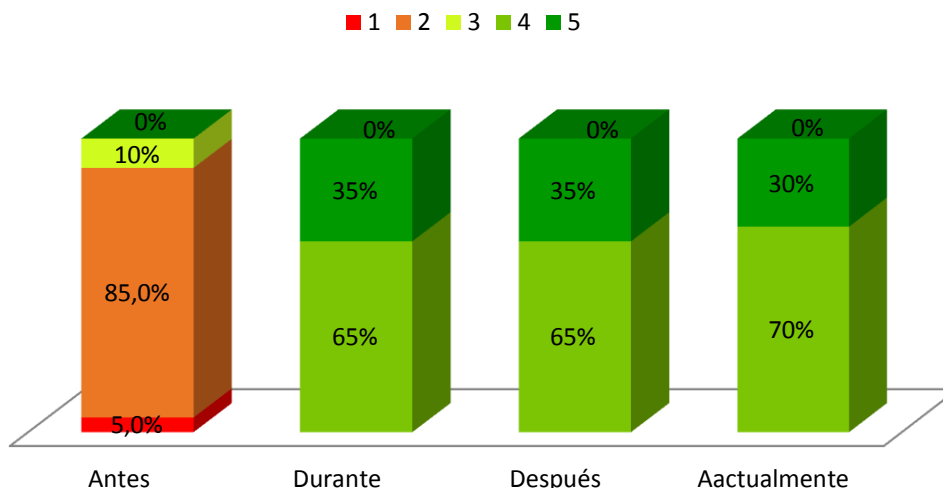
	Muy malo
	Malo
	Aceptable
	Bueno
	Muy bueno

6.2.2.1 Área administrativa



En lo que respecta a esta variable, el 52,5% de los beneficiarios afirma que no se habían invertido esfuerzos en la creación de una plataforma estratégica para la Asociación Artefibras, antes de que se ejecutara el convenio MDEL 011/11BP debido a que algunas asociaciones núcleos ya contaban con lo esencial: misión y visión. No obstante, la mayoría reconoce que dentro del convenio se creó la plataforma estratégica para la Asociación Artefibras, pero después de ejecutado el convenio y en la actualidad no la recuerdan.

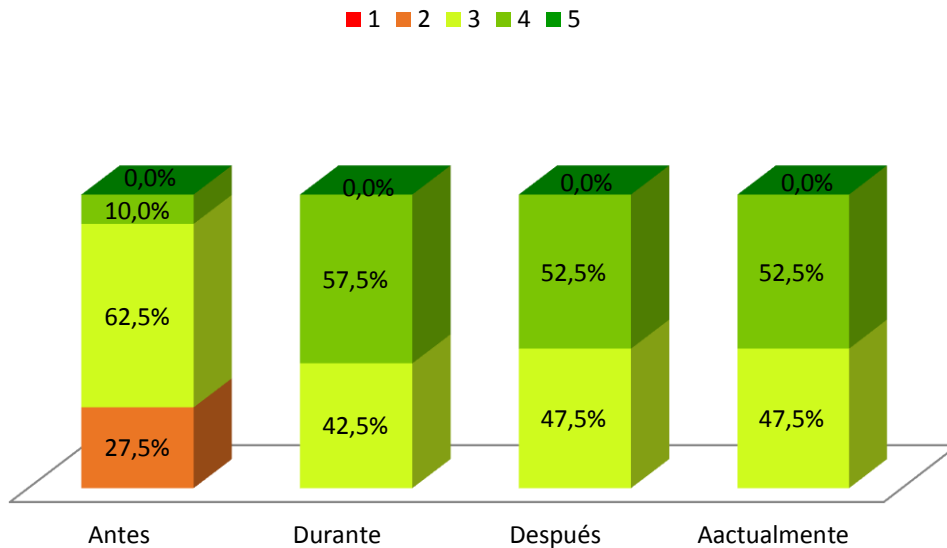
Grafica 2. Cumplimiento de exigencias legales



En cuanto a exigencias legales, la mayor parte de los beneficiarios dan la calificación de malo antes de la ejecución del convenio MDEL 011/11BP, debido a que el único requisito que cumplían era el de estar registrados en la Cámara de Comercio desde el año 2009. Con el desarrollo del convenio, expresan que lograron ponerse al día en la mayoría de los documentos exigidos por la ley para que Artefibras realizara su actividad comercial sin inconvenientes, y que a la fecha continúan al día, al igual que cada una de las asociaciones núcleo, quienes cuentan con su propia forma jurídica, registros y demás requerimientos.

Aunque algunos afirman que la Asociación cumple con el 100% de las exigencias legales, se halló que el registro en Cámara de Comercio se encuentra sin actualizar desde el año 2009.

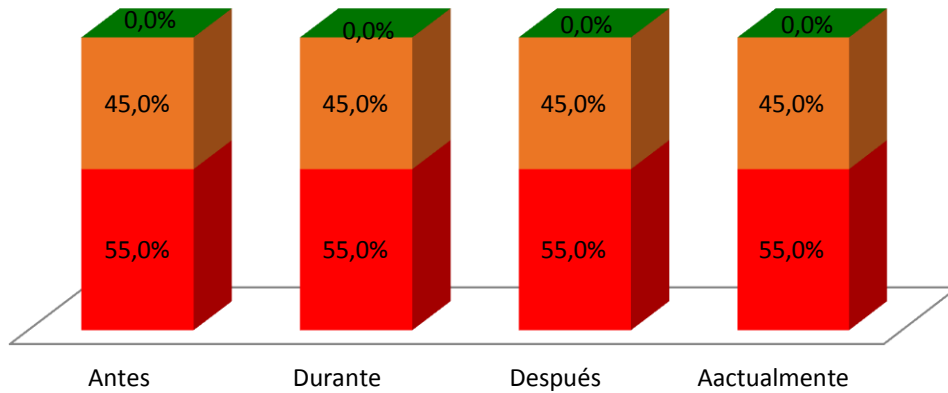
Grafica 3. Fortalecimiento empresarial



La mayoría de los beneficiarios consideran que su nivel de fortalecimiento empresarial antes del desarrollo del convenio MDEL 011/11 BP era aceptable, donde el núcleo más influyente en esta variable es ASOPAFIT. Aunque pocos de los beneficiarios consideran que el desarrollo del convenio no mejoró el fortalecimiento empresarial de Artefibras, la mayoría reconoce que las capacitaciones sobre modelos de gestión empresarial y las charlas sobre la importancia de la asociatividad les contribuyó a fortalecer la Asociación, sin embargo algunas de las personas expresan que a medida que ha pasado el tiempo después de la finalización del convenio, han olvidado muchas cosas de las que aprendieron además de notar una disminución en la capacidad asociativa.

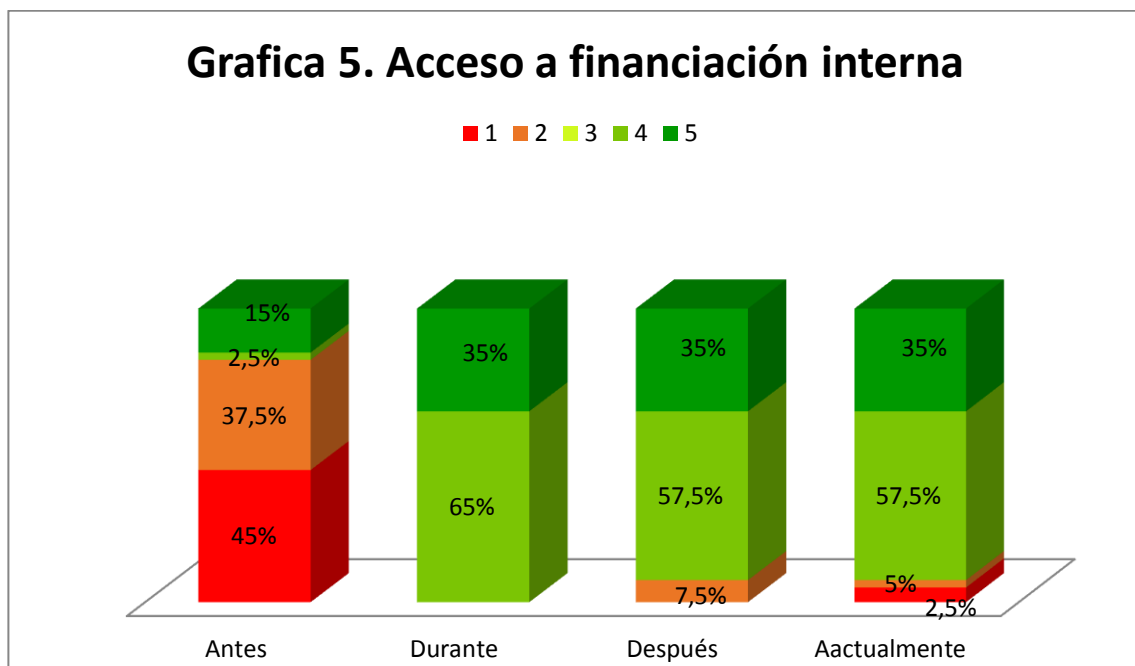
Grafica 4. Alianzas estratégicas

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



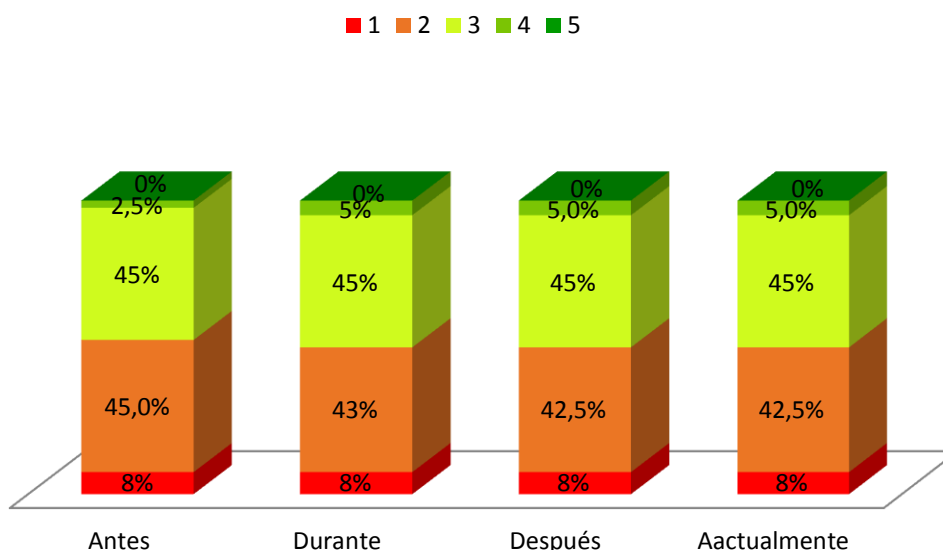
Las personas que dan la calificación de muy malo, aseguran que nunca se ha hablado de establecer alianzas estratégicas ni siquiera durante el convenio, mientras que las personas que optaron por la opción de malo, en su mayoría integrantes del núcleo ASOPAFIT, afirma que desde antes de que se ejecutara el convenio, se intentó establecer una alianza con Artesanías de Colombia, pero la idea no prosperó.

6.2.2.2 Área de Finanzas



En lo que respecta a esta variable, es necesario destacar que los integrantes del núcleo Asociación Sendero Verde Esmeralda manifiestan que entre ellos crearon un fondo de microcrédito donde cada socio aporta una cuota de \$5.000 cada mes y con el ahorro se realizan préstamos a un interés de 2% mensual, de allí los encargados de ejecutar el convenio MDEL 011/11BP tomaron la idea del fondo y la replicaron en las demás asociaciones núcleos que hacen parte de Artefibras, idea que según califican los beneficiarios ha sido de gran utilidad para ellos. Se aclara que las personas que calificaron malo y muy malo en la etapa "después del convenio" y "actualmente" son personas que no hacen uso del fondo, o que ya no son socios de Artefibras.

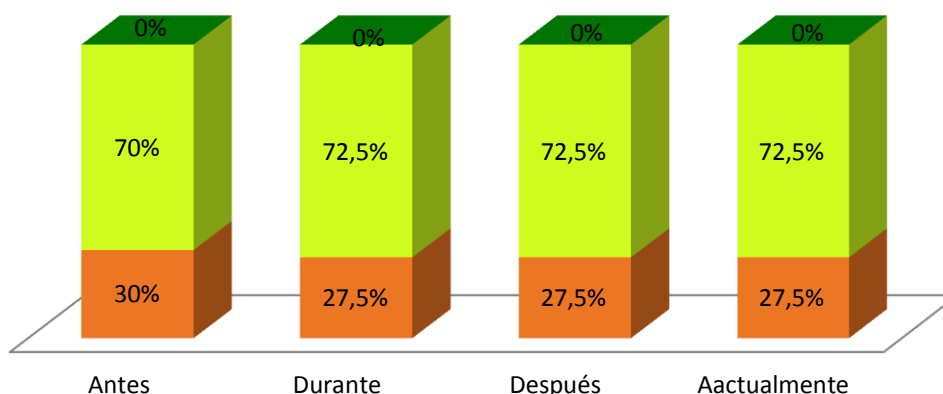
Grafica 6. Acceso a financiación externa



Dentro de las fuentes reconocidas como financiación externa nombradas por los beneficiarios se encuentran principalmente los bancos, corporaciones y personas adineradas que están en la capacidad de conceder préstamos, las cuales la mayoría les asignan calificación de malo y muy malo con argumentos como altas tasas de interés, demasiados trámites, requisitos difíciles de cumplir y demora en conceder un préstamo. A pesar que dentro del convenio se dio a conocer algunas formas de financiación externa, sólo una persona manifestó haber asimilado el tema por lo que su opinión sobre los bancos cambió de malo a bueno.

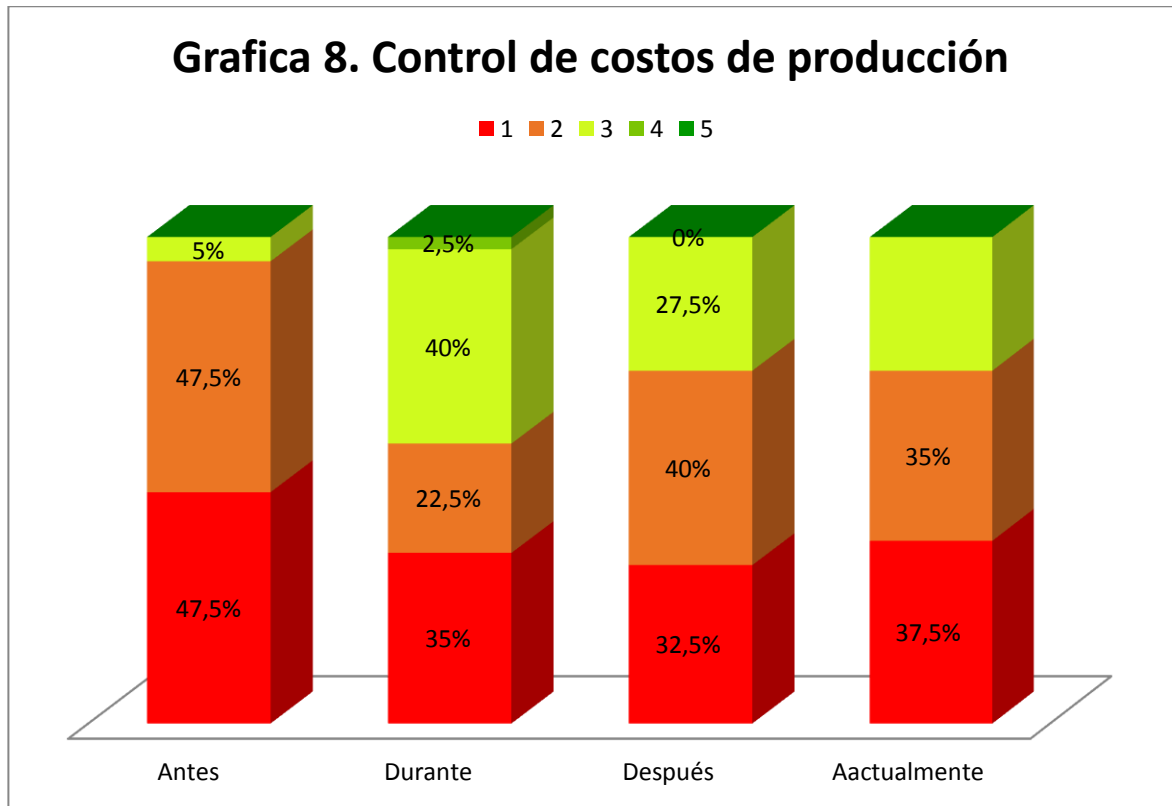
Grafica 7. Margen de utilidad

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



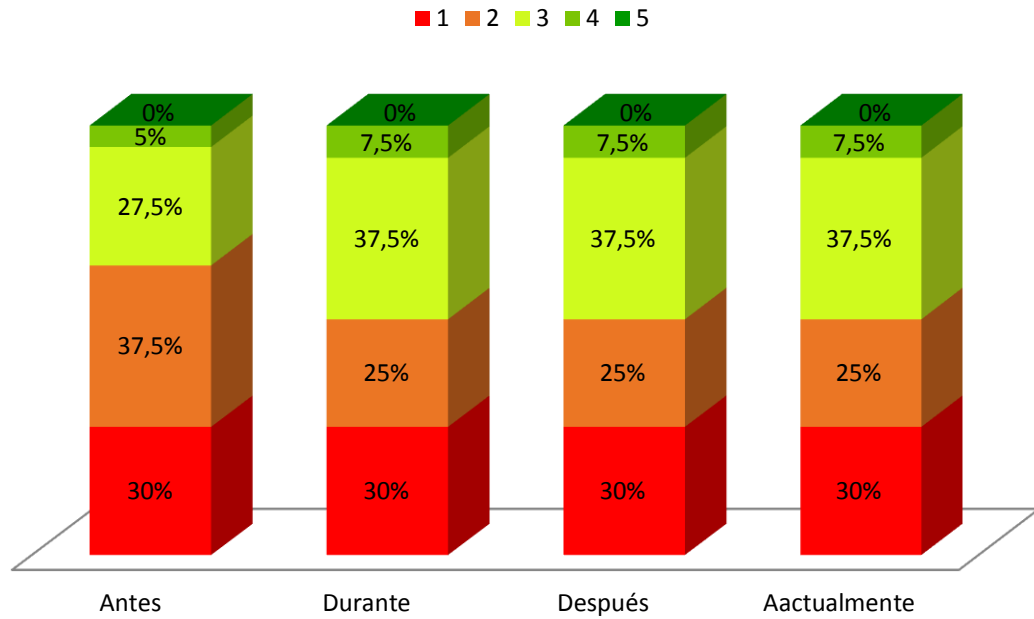
La mayoría de los beneficiarios se sienten medianamente conformes con el margen de utilidad expresando que éste no es “ni muy alto, ni muy bajo”, a diferencia de los demás que consideran que la ganancia es muy baja y que no pueden incrementar el precio porque les sería más complicado vender sus productos. Solo una persona expresó que el convenio ejecutado por INCUBAR le ayudó a mejorar el margen de utilidad de los productos que elabora, por la reducción de costos al optimizar el proceso de elaboración.

Gráfica 1. Control de costos de producción.



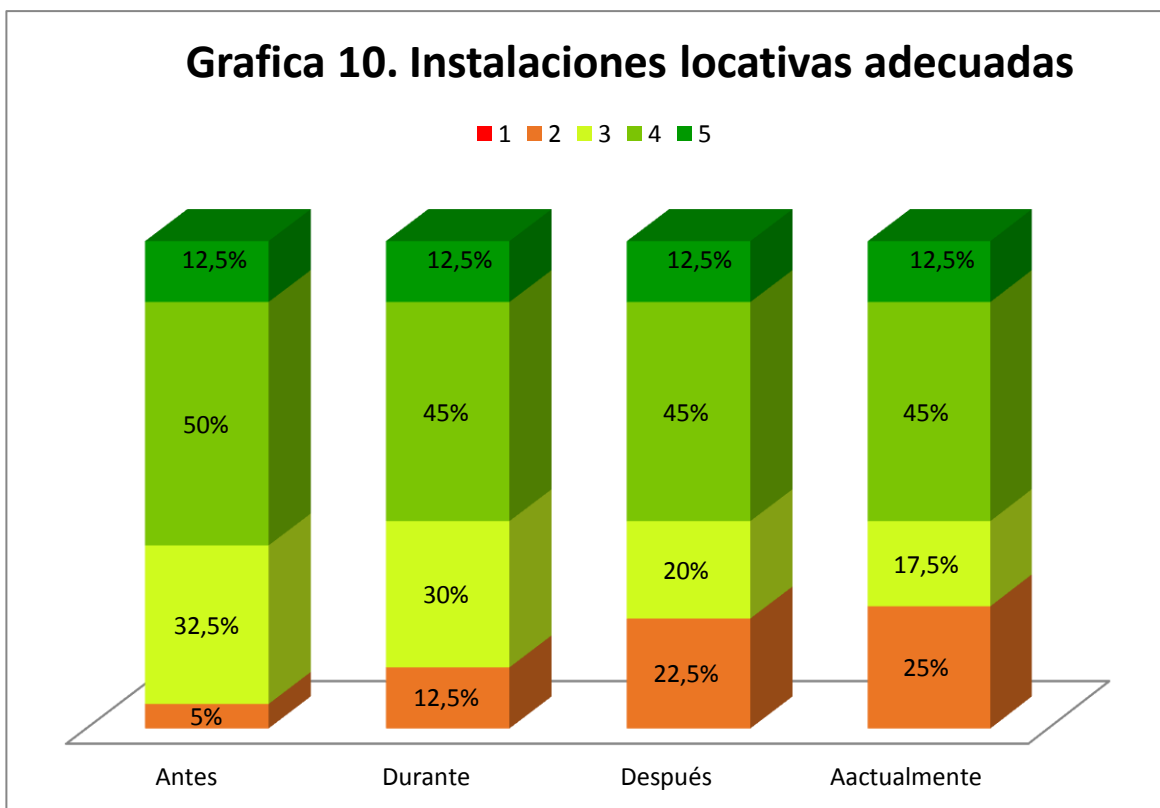
En cuanto a control de costos la mayor parte de los beneficiarios opinan que antes del convenio no sabían nada o muy poco sobre el tema, sin embargo, aunque reconocen que durante el convenio recibieron capacitación sobre control de costos de producción, les ha sido difícil su asimilación, por lo que en la actualidad son pocos los que aplican las recomendaciones.

Grafica 9. Utilización de aplicaciones y conceptos contables básicos



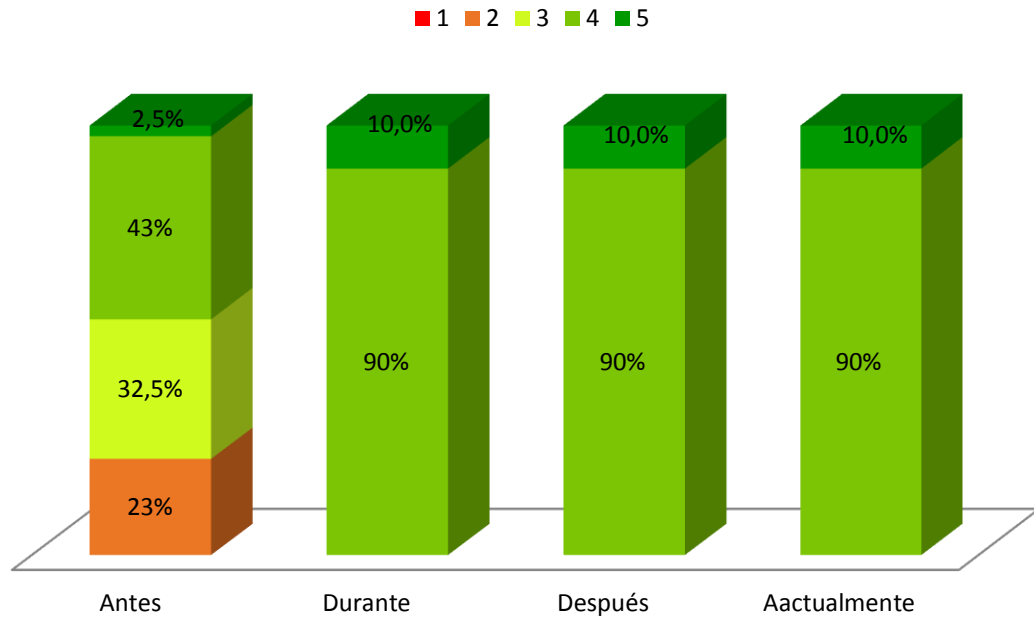
El 30% de los beneficiarios manifestaron no tener ningún conocimiento sobre conceptos básicos contables ni manejar algún libro contable ni tampoco haber aprendido al respecto durante el convenio, y aunque para el otro 70% si mejoraron sus conocimientos con el proyecto, ninguno afirma tener dominio completo sobre el tema. Algunas personas expresaron saber manejar libros como el de ingresos y egresos y el diario columnario.

6.2.2.3 Área de Producción



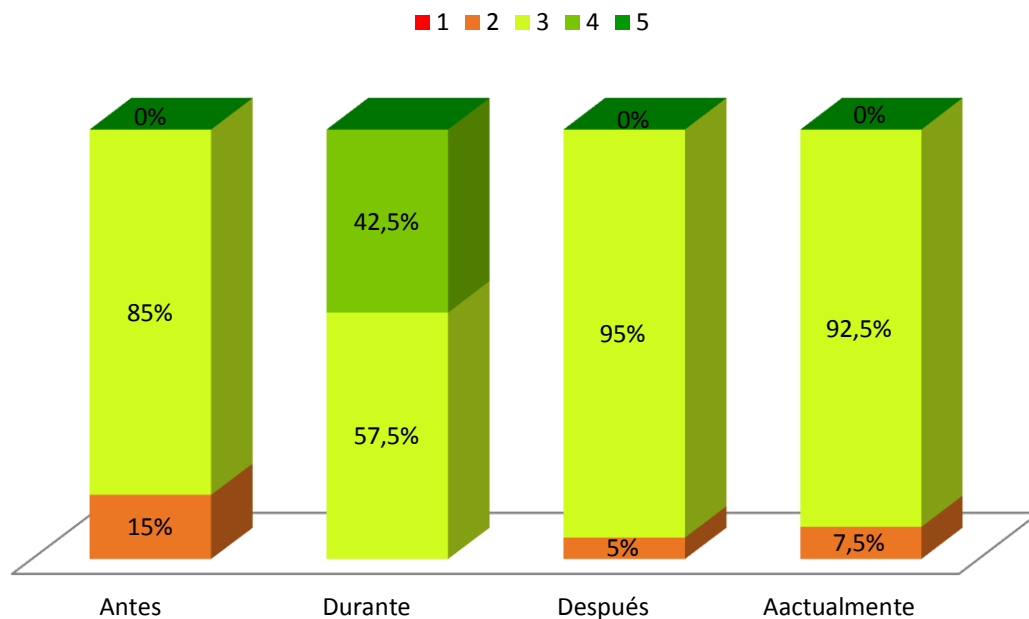
El 45% de los beneficiarios trabajan en sus casas, las cuales la mayoría consideran que se encuentran en condiciones aceptables para trabajar, y el otro 55% cuentan con talleres en donde se reúnen para elaborar sus productos, uno hace parte de la Corporación Arte y Cultura Sutatenzana, y el otro pertenece a la Empresa Asociativa de Trabajo La Esperanza, respecto a este último, con el tiempo su infraestructura se ha ido deteriorando y en la actualidad genera un riesgo para quienes allí trabajan. Es de resaltar que la mayoría de todos los beneficiarios reconoce, que durante las capacitaciones de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, se habló sobre las condiciones óptimas del lugar de trabajo, sin embargo no todos los núcleos las han acatado las recomendaciones dadas.

Grafica 11. Mejoramiento de la calidad de los productos



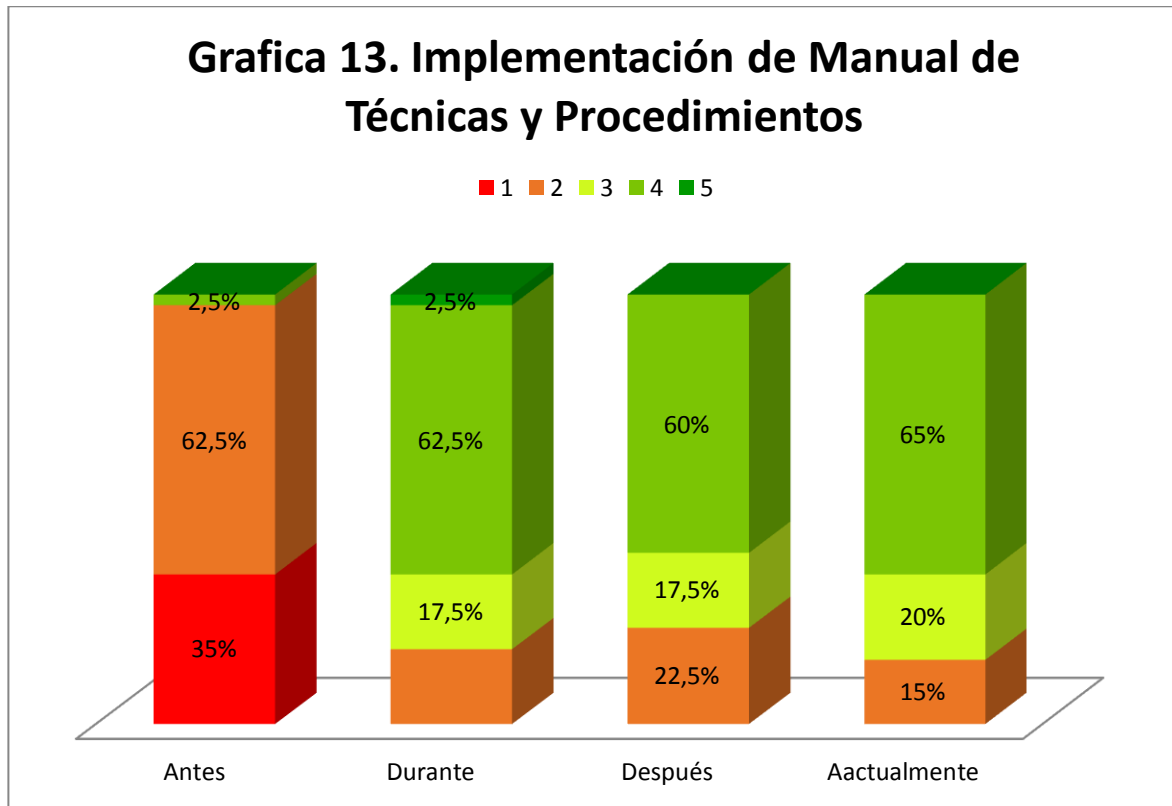
Los integrantes de la Empresa Asociativa de Trabajo La Esperanza manifiestan que la calidad de sus productos no la mejoró el convenio MDEL 011/11BP, sino otros proyectos ejecutados por entidades como el SENA, y la Universidad Javeriana y por ende en las cuatro etapas califican sus productos como buenos, por lo que respecta a los demás integrantes de las otras asociaciones núcleo, consideran que antes del convenio sus productos eran de baja calidad, y que con el desarrollo del proyecto, ésta mejoró notablemente.

Grafica 12. Incremento en la frecuencia y volumen de producción



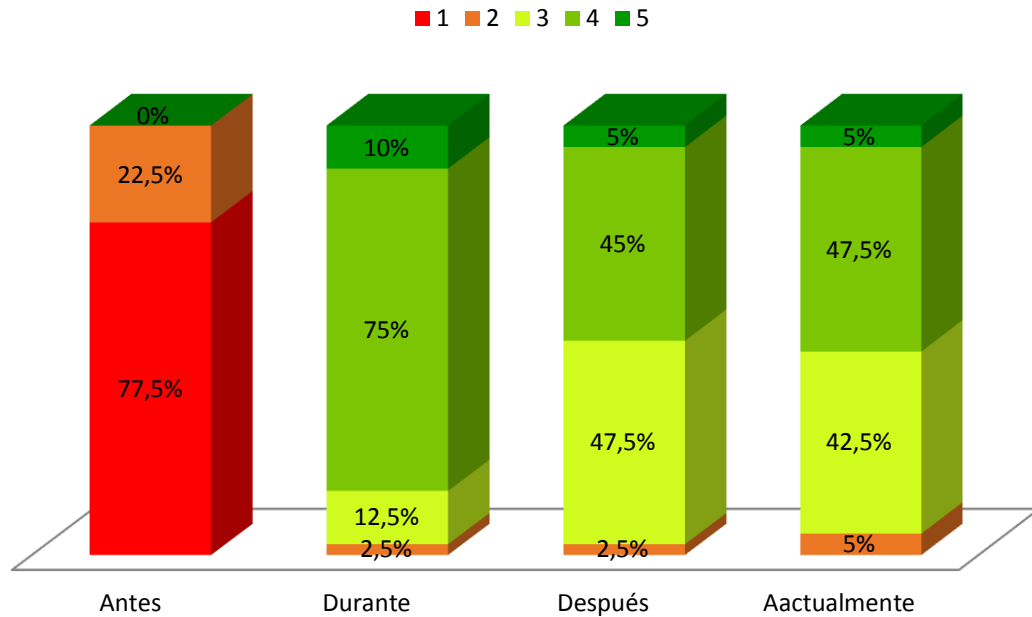
Algunos beneficiarios consideran que durante el convenio el volumen de producción incrementó para algunos en mayor medida que para otros, sin embargo, manifiestan que después de que éste finalizó la cantidad a producir volvió a la misma que venían elaborando desde antes, aunque en la actualidad ha disminuido un poco debido al estancamiento de las ventas.

Gráfica 2. Implementación de Manual de Técnicas y Procedimientos



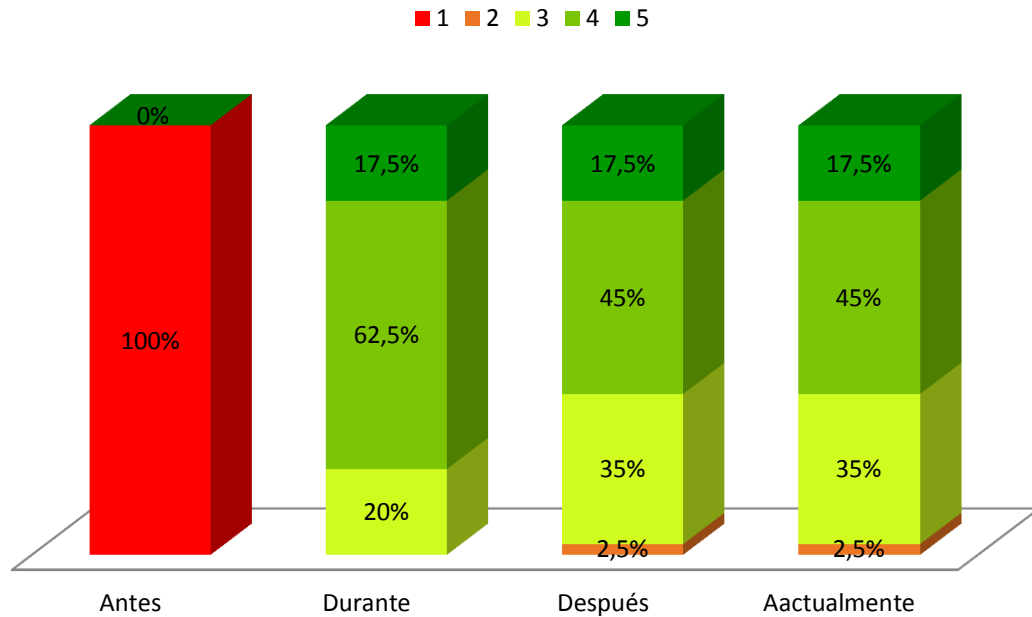
Los beneficiarios que dieron calificación de malo y muy malo antes de ejecutar el convenio, expresaron dar esta calificación porque a pesar de que son las técnicas que ya manejan desde hace mucho tiempo, no contaban con un manual que, según ellos, puede servir de base para personas inexpertas que quieran integrarse a la Asociación, sin embargo, después de creado el Manual de Técnicas y Procedimientos, algunos afirmaron que de vez en cuando o casi nunca, atienden a las recomendaciones allí plasmadas para mejorar el proceso, debido a que ya se acostumbraron a elaborar de cierta manera sus productos y se resisten al cambio.

Gráfica 14. Aplicación del Manual de Manejo Ambiental de la Actividad Artesanal



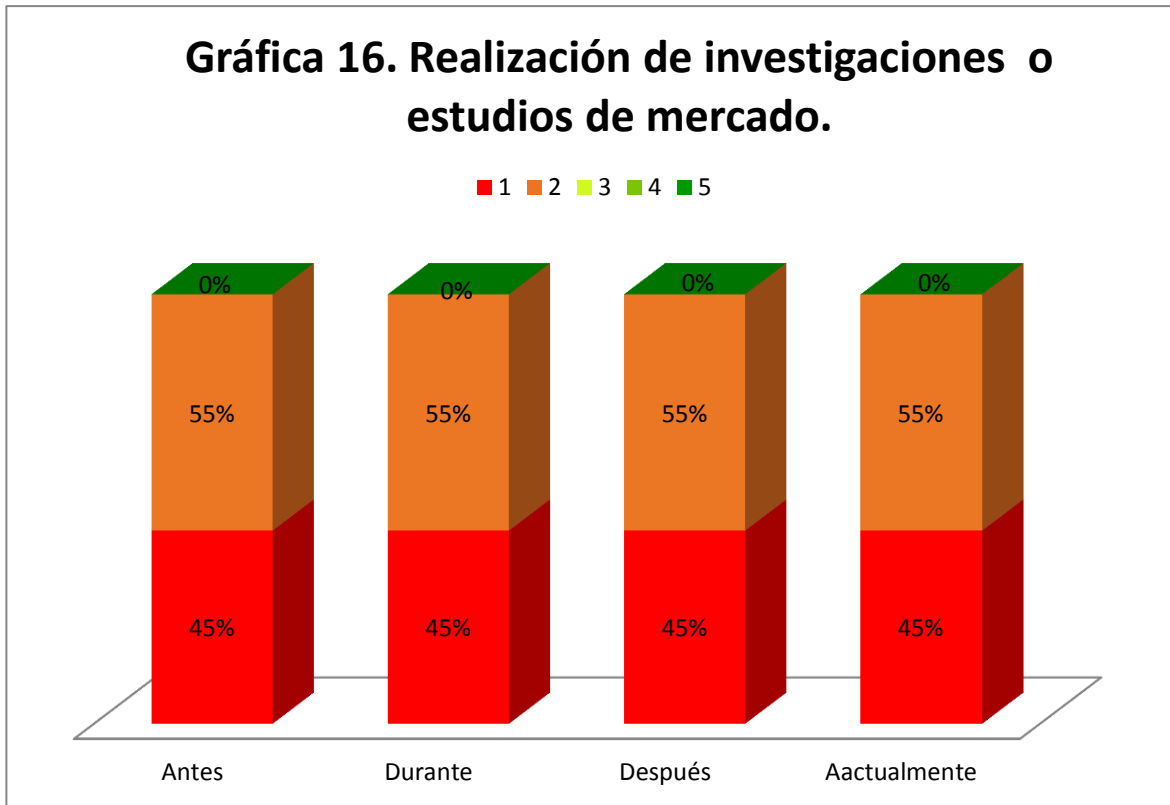
La mayoría de los beneficiarios afirman que antes del desarrollo del Convenio MDEL 011/11 BP no habían recibido orientación sobre el manejo ambiental de la actividad artesanal ni capacitaciones sobre la elaboración de subproductos a partir de residuos que quedan del proceso principal, por lo que la creación del manual durante el convenio, les pareció bueno, sin embargo en la actualidad no todos lo aplican y sólo algunos continúan elaborando subproductos como por ejemplo los empaques.

Gráfica 15. Implementación de Manual de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional



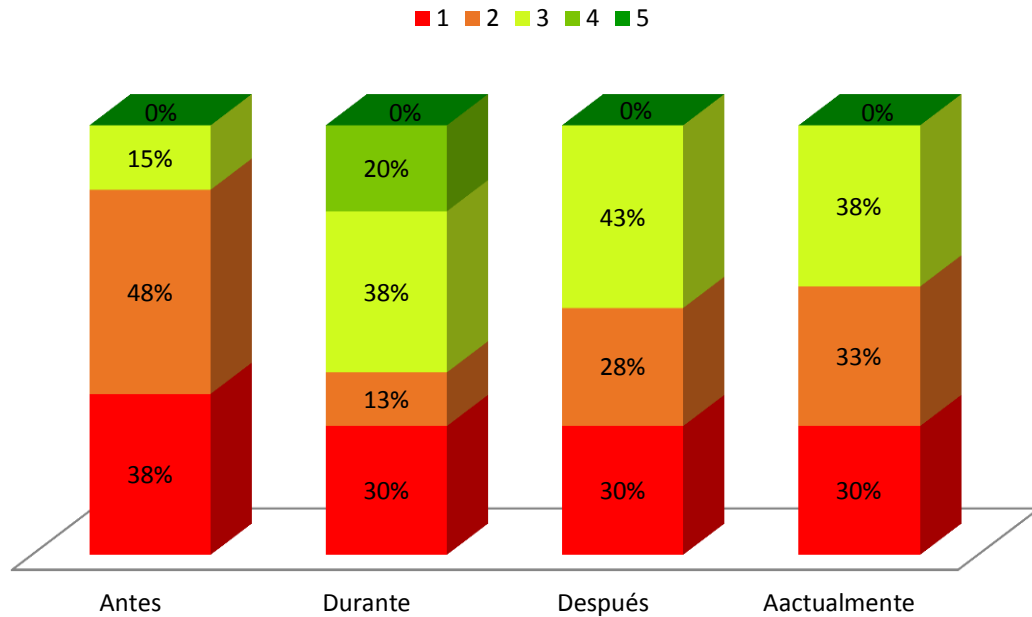
La mayoría de las personas beneficiarias consideran que durante el convenio el manual que se creó fue de utilidad, ya que, según ellos, antes no habían recibido ninguna capacitación en cuanto a Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, sin embargo en la actualidad no todas las personas aplican las recomendaciones porque argumentan que les cuesta cambiar sus posturas al trabajar.

6.2.2.4 Área de Mercados



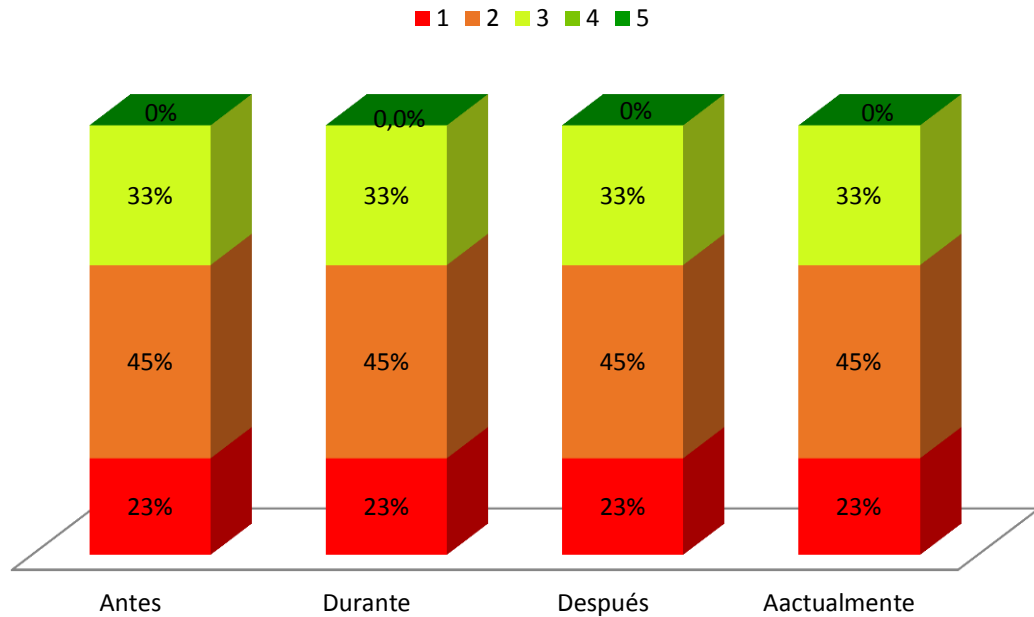
El 45% de los socios beneficiarios afirma que nunca se han realizado investigaciones o estudios de mercado, sin embargo el 55% reconoce que en alguna ocasión, estudiantes del SENA estuvieron interesados en realizar investigación de mercados para algunas asociaciones núcleos de Artefibras, pero al final no lo hicieron. Se resalta que, de acuerdo a lo expresado por los socios, dentro del Convenio MDEL 011/11BP tampoco se realizó ningún tipo de estudio o investigación de mercado.

Gráfica 17. Implementación de Plan de Mercadeo



El 30% de los beneficiarios afirmaron no saber sobre la creación del plan de mercadeo, de otra parte, la mayoría expresa que las estrategias planteadas dentro del plan solo se aplican algunas, como lo es la diversificación de productos que consiste en el intercambio de mercancía entre los núcleos que conforman Artefibras, teniendo en cuenta que cada núcleo se dedica a elaborar un tipo de artesanía.

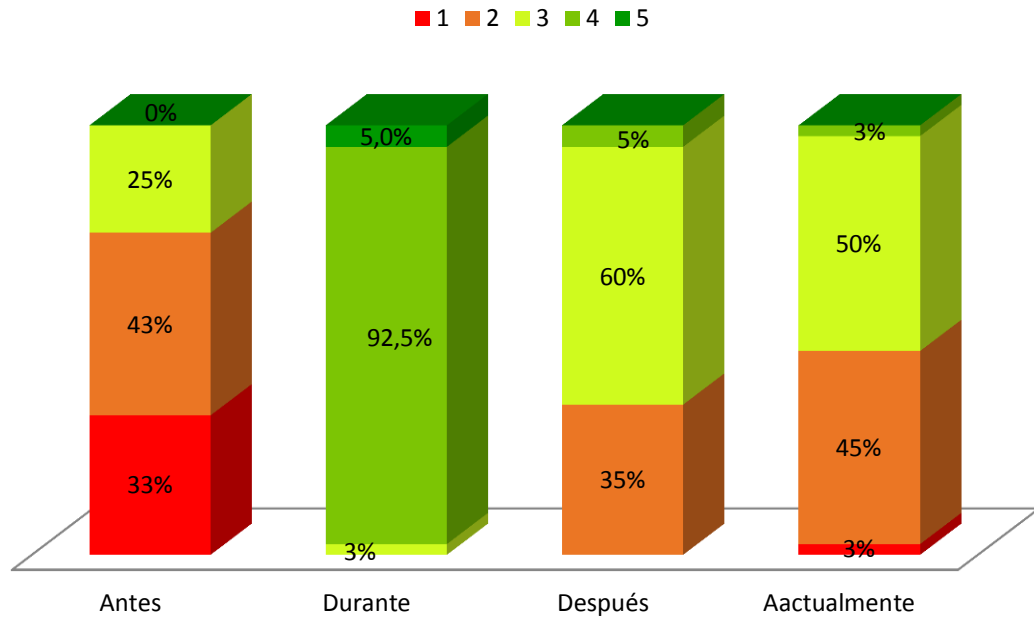
Gráfico 18. Optimización de los canales de distribución de los productos



La mayoría de los beneficiarios se sienten inconformes con el canal de distribución con el que cuentan, ya que emplean el servicio de las empresas de correo certificado tales como Servientrega o Interrapidismo, las cuales no les garantizan que sus productos lleguen en buenas condiciones a su destino o en la fecha planeada.

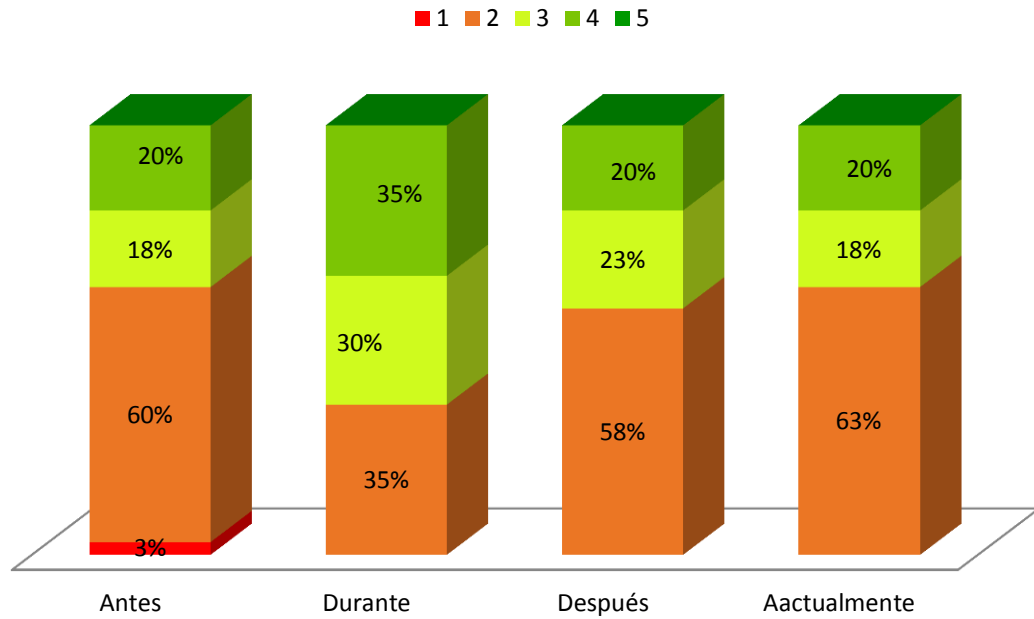
En esta variable se destaca que parte de los productos elaborados por ASOPAFIT son adquiridos por Artesanías de Colombia, y ellos son quienes se encargan de recoger los pedidos en la fecha y lugar acordados.

Gráfica 19. Identificación y caracterización de producto



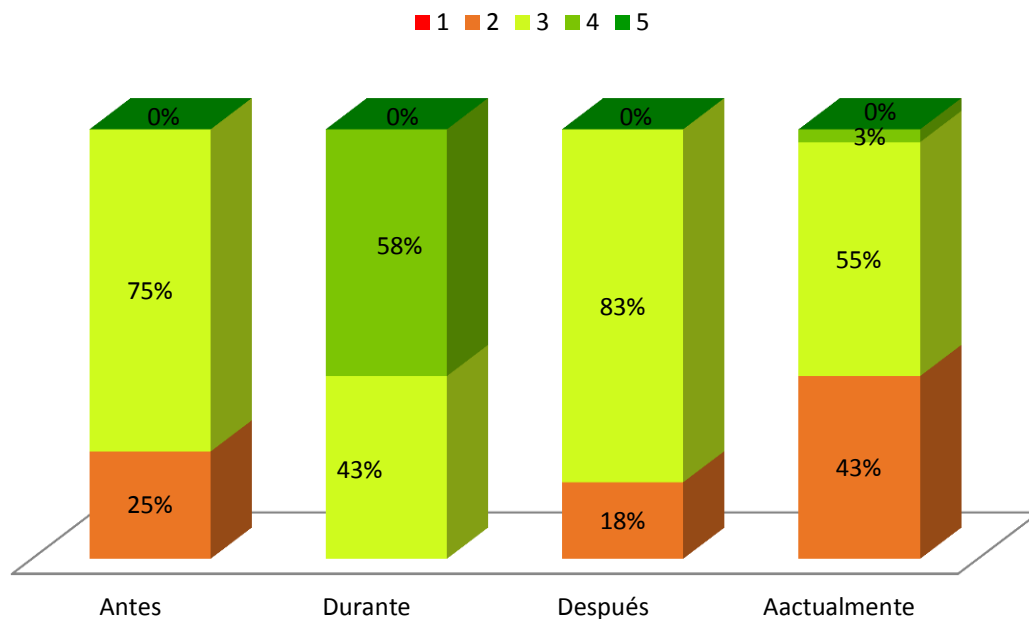
La mayor parte de los socios, expresaron no saber bien como identificar sus productos, y reconocen que con el convenio aprendieron sobre el diseño de las etiquetas y la importancia de la descripción de cada uno de los artículos que ofrecen, sin embargo en la actualidad las personas que continúan empleando las etiquetas lo hacen con el nombre de la asociación núcleo a la que corresponde y no con el nombre “Artefibras”.

Gráfica 20. Actualización del portafolio de productos



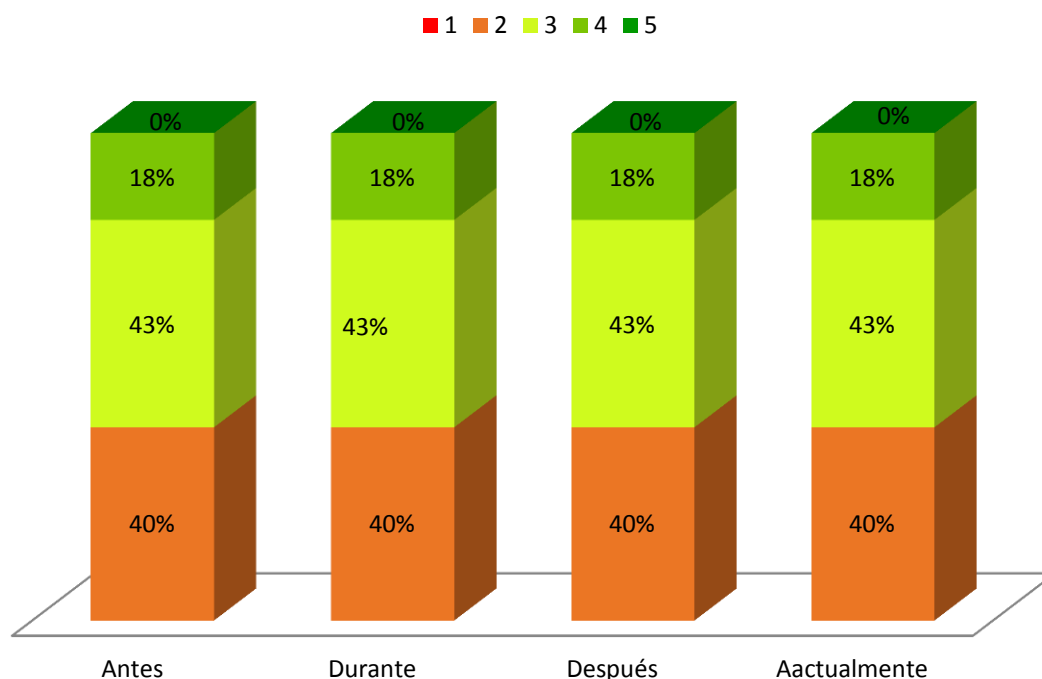
El 35% de los beneficiarios asegura que durante el convenio, aprendieron a elaborar nuevos productos a partir de residuos que quedan del proceso, dentro de los cuales se tienen individuales con el corazón de chin y empaques en calceta, este último artículo se continua elaborando, ya que los demás no fueron rentables debido a la cantidad de tiempo y trabajo que se debían invertir. De otra parte, algunas personas afirmaron estar innovando, no sólo en nuevos productos, sino en colores, formas y tamaños.

Gráfica 21. Incremento en el volumen de ventas



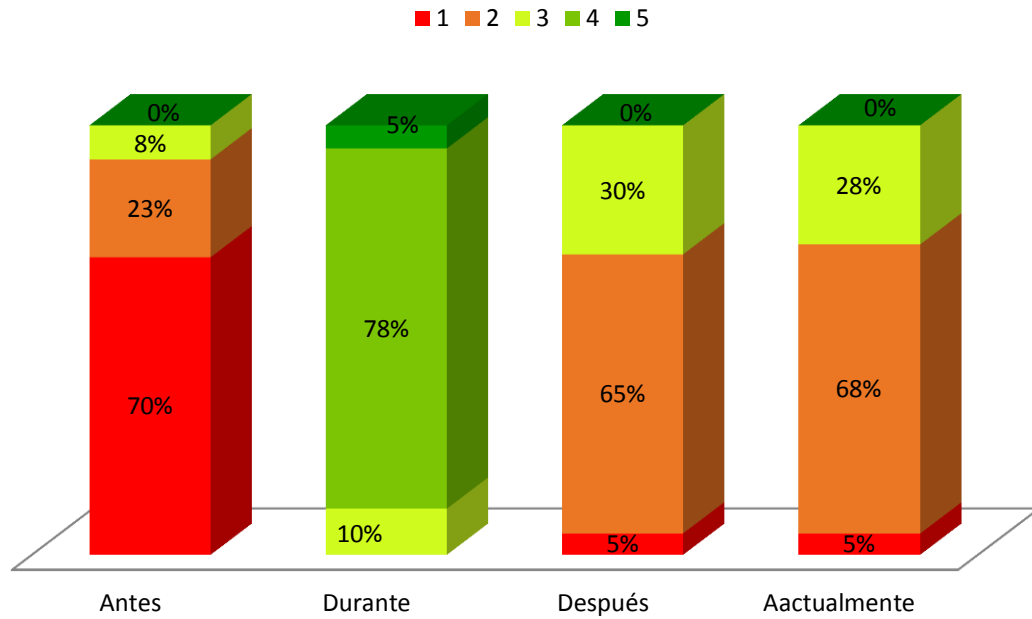
El 58% de los socios considera que durante el convenio sus ventas se incrementaron con la participación en Expoartesánías, sin embargo la mayoría coincide en que después de ejecutado el convenio y en la actualidad las ventas decayeron y son bajas. Los beneficiarios reconocen que dentro del convenio se creó una base de datos con clientes potenciales de diferentes ciudades del país, sin embargo ninguno de los 100 contactos dio resultado.

Gráfica 22. Competitividad de los precios



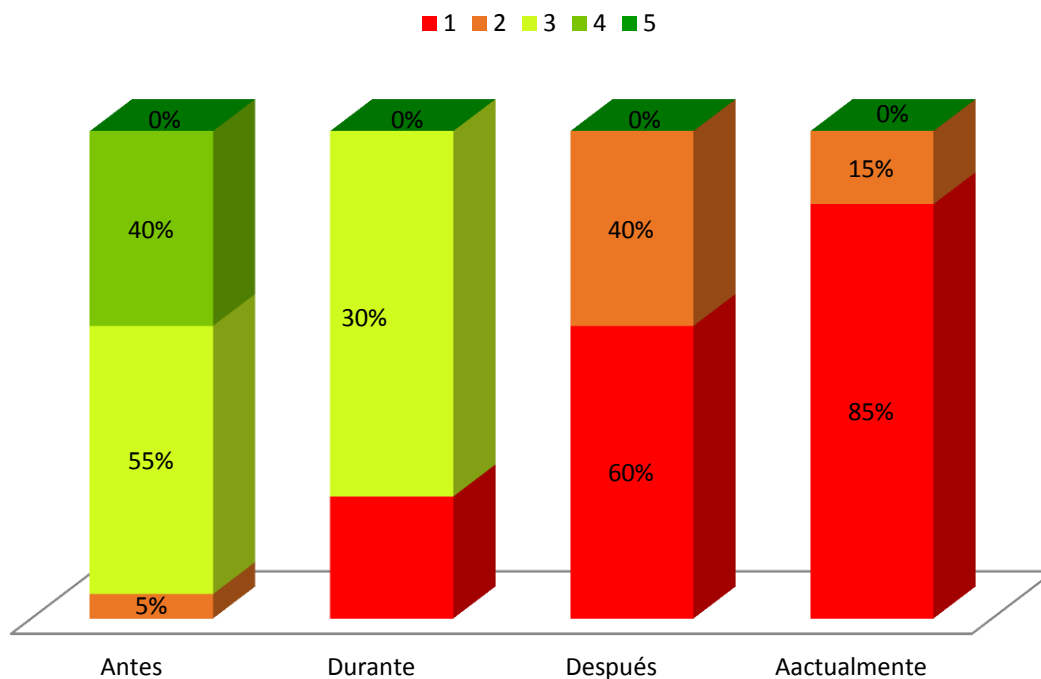
La mayor parte de los artesanos beneficiarios califican la competitividad de los precios de sus productos como malo y aceptable, ya que expresan que por la calidad de las artesanías y el tipo de materia prima empleado, los precios son altos en comparación a otros productos que se encuentran en el mercado y que cumplen la misma función. Ninguno de los socios considera que el convenio haya contribuido a mejorar dicha competitividad.

Gráfica 23. Implementación de imagen corporativa



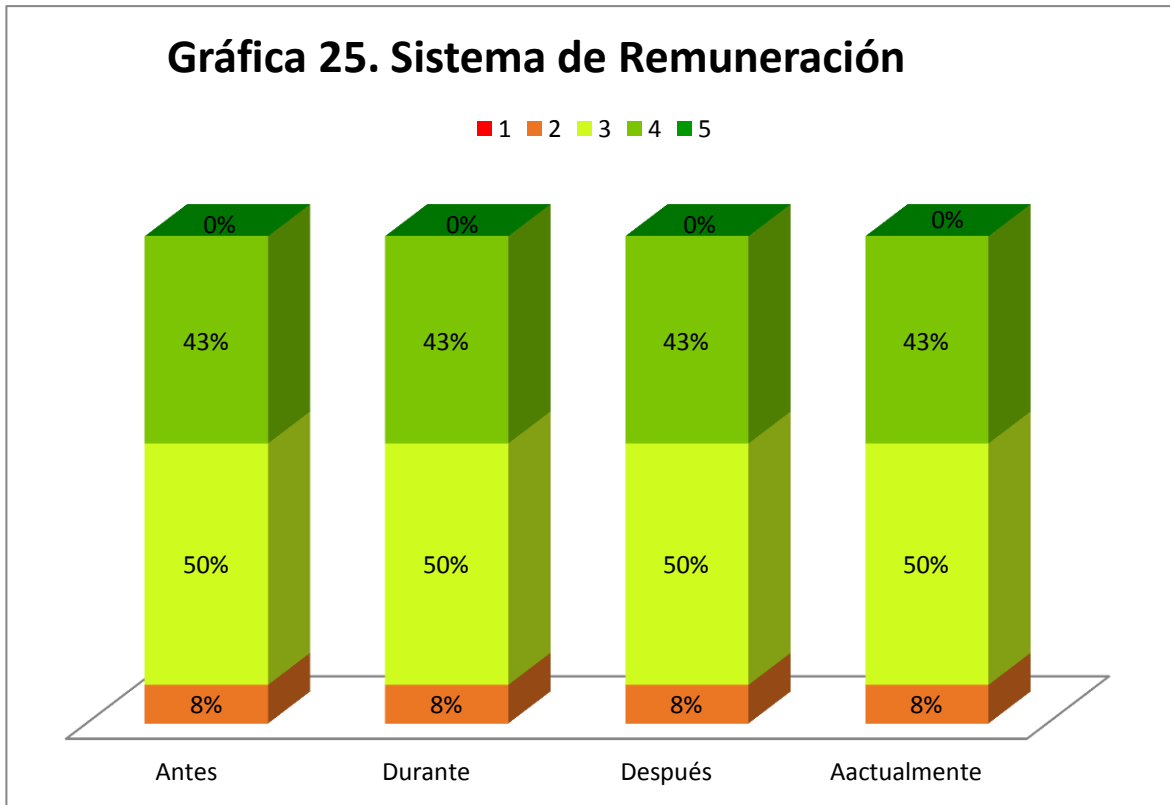
Algunos de los artesanos manifestaron haber intentado crear una imagen y un slogan para Artefibras, pero el boceto no fue agrado de todos. No obstante, durante el convenio se creó la imagen de Artefibras, la cual sólo se usó mientras duró el convenio. En la actualidad, se emplea sólo si es necesario, de lo contrario cada núcleo emplea su propia imagen corporativa.

Gráfica 24. Desarrollo de mercados



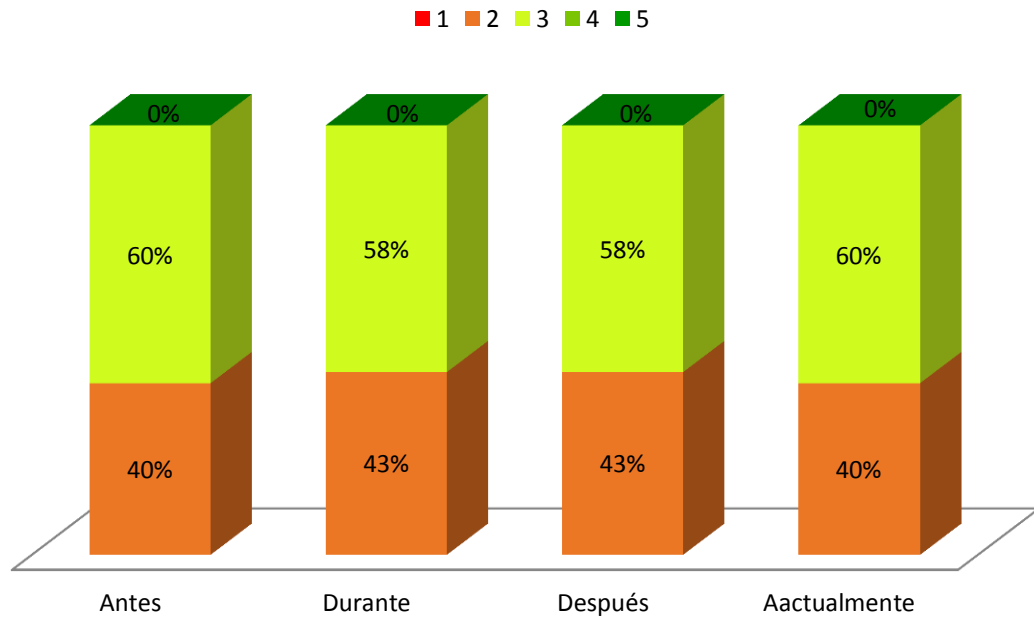
Según lo expresado por la representante legal de Artefibras, esta asociación tiene mercado en las ciudades de Cali, Barranquilla, Cartagena, Tunja, Bogotá, y en los municipios de Tibasosa, Somondoco, Ramiriqui, Tibaná, La capilla, Chivor, Sutatenza, y Santa María Boyacá (los 7 últimos municipios son donde se encuentran ubicadas cada asociación núcleo). Sin embargo, la mayoría de los beneficiarios consideran que hubo mayor desarrollo de mercados antes de ejecutar el convenio.

6.2.2.5 Área de Talento Humano



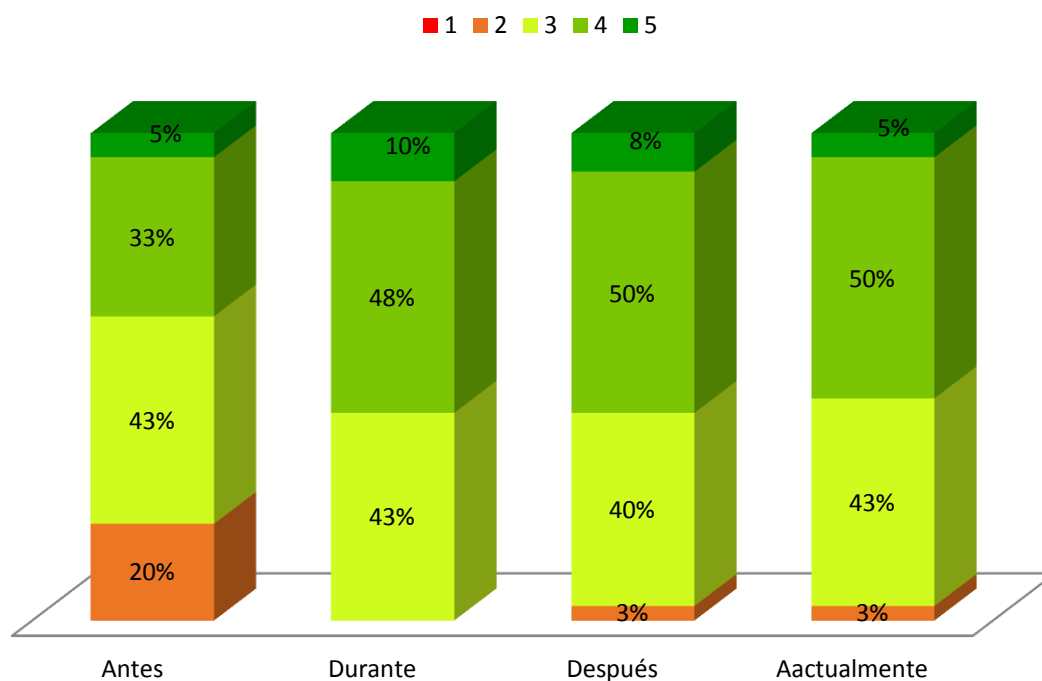
El sistema de remuneración en 3 asociaciones núcleos va de acuerdo a lo que cada persona elabore, a diferencia de la Empresa Asociativa de Trabajo La Esperanza, donde el trabajo es en cadena y la ganancia de cada producto es repartida entre aquellos que intervinieron en el proceso. La mayor parte de los beneficiarios se sienten medianamente conformes con estos sistemas ya que lo consideran equitativo, sin embargo expresan que en ocasiones las representantes asignan mayor trabajo a unas personas que a otras por lo que los ingresos son mayores para unos socios.

Gráfica 26. Sentido de pertenencia y cultura organizacional



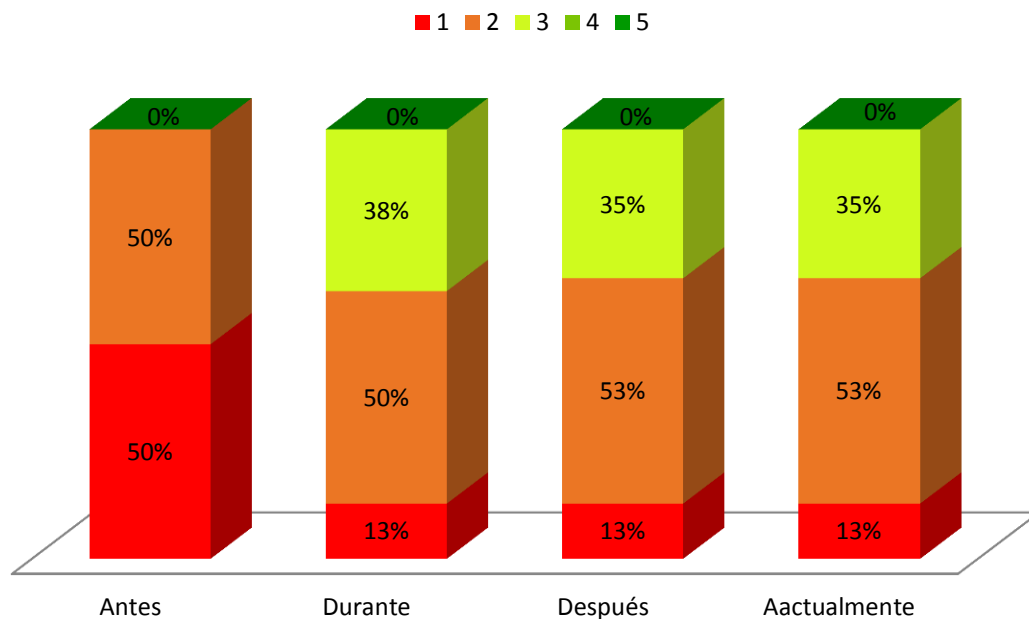
La Asociación Artefibras no cuenta con una cultura organizacional y sus integrantes no demuestran total sentido de pertenencia y compromiso para con la organización.

Gráfica 27. Nivel de capacitación



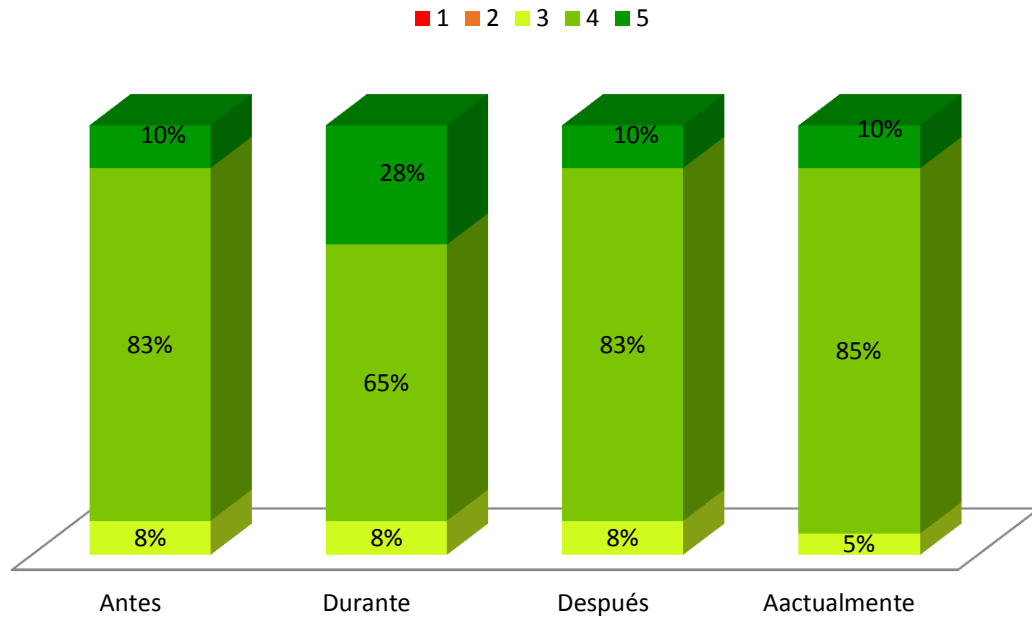
Parte de las personas beneficiarias, afirman recibir constantemente capacitaciones por parte de entidades como el SENA, Artesanías de Colombia, Laboratorio, Corpochivor, Universidad Javeriana, y Universidad Nacional, sin embargo la mayoría han sido en diseño, mientras que el 20% de los entrevistados especialmente de la asociación Sendero Verde Esmeralda, manifestaron que han recibido muy pocas capacitaciones por lo que el convenio ejecutado por Incubar Boyacá les fue útil para mejorar su nivel de aprendizaje.

Gráfica 28. Actualización del portafolio de servicios al cliente interno



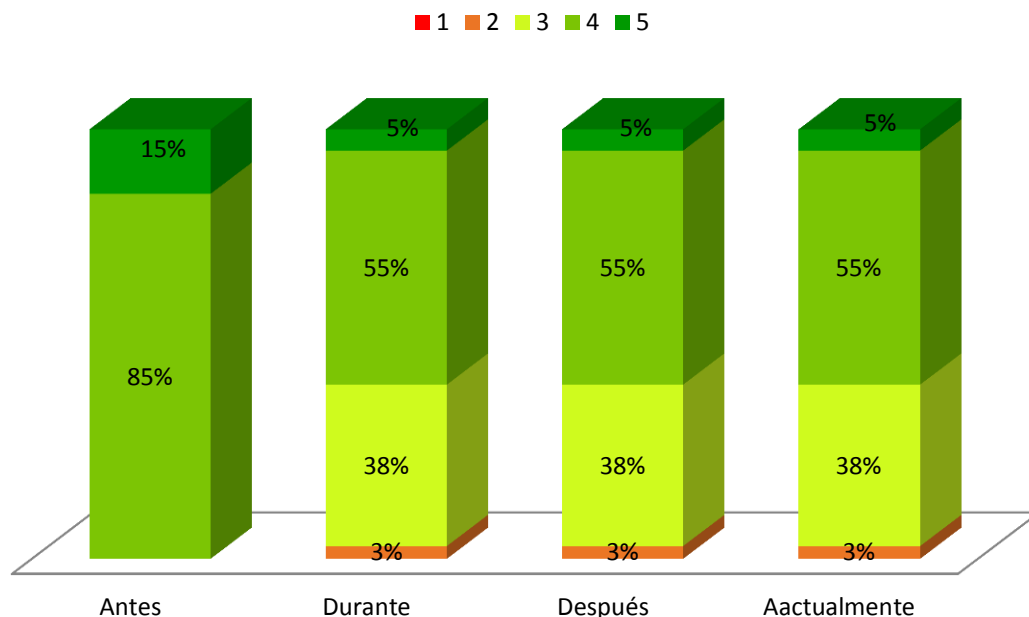
El 100% de los beneficiarios manifiestan que el único servicio con el que cuentan es con el del fondo de microfinanzas, y sus calificaciones se encuentran distribuidas entre aceptable, malo y muy malo, ya que consideran que hace falta integrar más servicios que incentiven a que los socios sean más comprometidos con la Asociación Artefibras.

Gráfica 29. Percepción de liderazgo en las directivas.



Muy pocas personas percibieron un liderazgo aceptable en sus representantes, por inconvenientes personales, sin embargo se resalta que la mayoría de los socios, las califican como buenos líderes porque han sabido mantener a flote la organización.

**Gráfica 30. Pertinencia del convenio MDEL
011/11 BP**

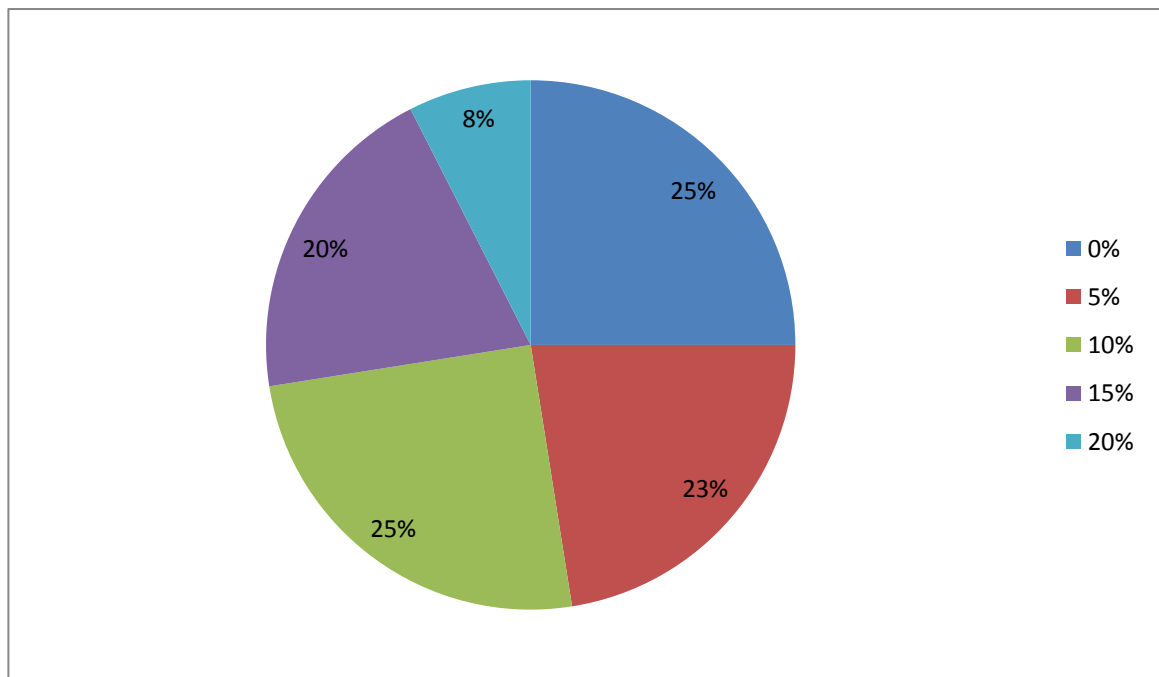


Los socios beneficiarios expresan que el convenio era pertinente porque ellos mismos ayudaron a formularlo de acuerdo a las necesidades que tenía la asociación, sin embargo el 41% de los beneficiarios se sienten inconformes con su ejecución por que manifiestan que muchos de los temas planteados fueron desarrollados de afán, o no se llevaron a cabo, y que algunos de las cosas que se hicieron no quedaron bien como por ejemplo el portafolio de productos, donde según la representante de Artefibras, lo entregaron en modo PDF, sin contraseña para poder actualizarlo. Además de lo anterior, expresan que hubo preferencias en cuanto a las asociaciones núcleos, es decir que a unos se les prestó mayor atención que a otros, y adicionalmente mencionaron la pérdida del dinero de una mercancía que fue llevada por uno de los encargados de ejecutar el convenio, a quienes identifican con el nombre Andrés Alba.

6.2.2.6 Incremento en los ingresos durante el convenio MDEL 011/11 BP

De otra parte, se les pidió a los beneficiarios que respondieran en que porcentaje consideraban que sus ingresos habían incrementado con el Convenio MDEL 011/11 BP teniendo en cuenta que éste era el objetivo principal del proyecto, para lo cual se halló lo siguiente:

Gráfico 31. Incremento en los ingresos durante el Convenio MDEL 011/11 BP



Respecto al objetivo general “Mejorar el ingreso económico de los artesanos del Valle Tenza agremiados en la Asociación ARTEFIBRA” descrito en el Convenio MDEL 011/11 BP, se halla que el 75% de los beneficiarios consideran que sus ingresos si mejoraron durante el desarrollo del proyecto principalmente por la participación en la feria de Expoartesanías. En este aspecto puede decirse que el objetivo se cumplió, aunque no esté especificado dentro de éste, datos importantes como por ejemplo en que porcentaje se pretendía incrementar los ingresos de los artesanos. Adicional a lo anterior, el cumplimiento del objetivo no tuvo perdurabilidad, ya que de acuerdo a lo expresado por los beneficiarios, después de que el proyecto finalizó, sus ingresos disminuyeron debido a las bajas ventas.

6.2.3 Evaluación del impacto del Convenio MDEL 011/11 BP en la Asociación Artefibras del Valle de Tenza

Para determinar el impacto del Convenio MDEL 011/11 BP en la población beneficiaria se empleó el modelo Antes-Después, estipulado por la CEPAL en su Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos, el cual consiste en hallar una línea base (LB) (información antes de ejecutar el proyecto) para ser sustraída de la línea de comparación (LC) (resultados hallados luego de ejecutado el convenio). Para el presente caso, se toma el promedio de los resultados de la entrevista que se aplicó clasificados en la escala de Likert, en las etapas “antes” y “actualmente”.

Modelo Antes-Después

Población Objetivo	Tiempo	
	LB	LC
	X	X'

Fuente: Manual de Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos

Donde $X' - X =$ Impacto en la población beneficiaria

40 Beneficiarios	Tiempo	
	LB	LC
	2,38	2,84

Impacto en la población beneficiaria= $2,84 - 2,38 = 0,46$

De acuerdo a la asignación en la escala de Likert donde:

1. Muy malo 2. Malo 3. Aceptable 4. Bueno 5. Muy bueno

Puede decirse que con un resultado de 0,46, el impacto del Convenio MDEL 011/11 BP en la Asociación Artefibras se aproxima a “Muy malo”, ya que de acuerdo a las respuestas de los beneficiarios, se deduce que los resultados inmediatos del proyecto no tuvieron perdurabilidad sino que fueron efímeros debido a la falta del proceso de seguimiento, retroalimentación y fortalecimiento por parte de Incubar Boyacá. Razón por la cual, los artesanos se sienten más cómodos trabajando de la manera que siempre lo han hecho.

7. MATRIZ DOFA

En la siguiente matriz se determinan estrategias que pretenden mejorar el proceso de post-incubación a partir de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades observadas, teniendo en cuenta que Incubar Boyacá no ha realizado el seguimiento y análisis del impacto de los proyectos que ha ejecutado.

Objetivo: Llevar a cabo el proceso de post-incubación en los lugares donde se han desarrollado los convenios por parte de Incubar Boyacá.

ANÁLISIS DOFA				
NOMBRE DE LA EMPRESA: INCUBAR BOYACÁ	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	1	Disposición de las personas beneficiarias para colaborar en los procesos.	1	Los lugares donde se han implementaron algunos convenios se encuentran apartados de la ciudad de Tunja, centro de operaciones de la incubadora.
	2	Disponibilidad de personal idóneo, en los lugares donde se desarrollan los convenios, para realizar el proceso de seguimiento y fortalecimiento.	2	Algunos beneficiarios de los convenios han perdido credibilidad en la Incubadora por falta de resultados positivos y de seguimiento.
	3	Existen aliados estratégicos que proveen de recursos económicos y capital humano para el desarrollo de programas de desarrollo y	3	Las organizaciones y/o emprendedores prefieren adelantar proyectos con otras entidades y/o corporaciones que brindan un servicio similar.

		fortalecimiento empresarial.	
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1	Cuenta con personal calificado para coordinar las actividades del proceso de post-incubación	<p>F1x O1+O2</p> <p>Coordinación a través de acuerdos entre el personal de Incubar, los beneficiarios, y el que personal que se encuentra en los lugares donde se ejecutan los convenios, para llevar a cabo actividades de seguimiento y fortalecimiento.</p>	<p>F1 +F2 x A2:</p> <p>Desarrollo de procesos de seguimiento y fortalecimiento serios, a través de personal experto y capacitado que contrarresten la pérdida de credibilidad de la Institución.</p>
2	La corporación cuenta con experiencia en seguimiento, análisis de impacto, y plan de fortalecimiento, de los convenios ejecutados.	<p>F2 + F3 x O3</p> <p>Elaboración de presupuesto del plan de seguimiento y plan de fortalecimiento para gestionar recursos económicos y de capital humano para llevar a cabo el proceso de post-incubación.</p>	<p>F2 + F3 x A1</p> <p>Capacitación a personal que se encuentre cerca a los lugares donde se implementaron los convenios, aprovechando la experiencia y descripción de procesos con que cuenta Incubar</p>
3	La corporación cuenta con descripción de proceso de post-incubación.		<p>F1 x A3</p> <p>Establecimiento de alianzas con entidades y/o corporaciones con el objeto social similar, de manera que se preste un servicio de mayor calidad.</p>

DEBILIDADES		ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1	No se aplica el plan de seguimiento y fortalecimiento a los convenios realizados.	<p>D1 x O1 + O2</p> <p>Realización de un plan que permita llevar a cabo el seguimiento y fortalecimiento donde se tenga en cuenta el personal disponible, tanto en las organizaciones beneficiadas como en su alrededor</p>	<p>D1 + D3 x A1</p> <p>Aplicación del plan de seguimiento y plan de fortalecimiento donde se prevea el uso de recursos extras provocado por el distanciamiento entre el centro de funcionamiento de la Incubadora y el lugar de aplicación de los convenios.</p> <p>D2 + D3 x A3</p> <p>Tercerización del proceso de post-incubación con entidades que tengan experiencia en la actividad y que se encuentren cerca a los lugares donde se realizan los convenios</p>
2	No se cuenta con personal suficiente que realice el proceso de post-incubación.	<p>D3 x O3</p> <p>Gestión de los recursos con los aliados estratégicos y presupuestación de los mismos para su adecuado uso.</p>	
3	Los recursos para llevar a cabo las actividades de seguimiento, análisis de impacto y fortalecimiento son limitados.	<p>D2 x O3</p> <p>Aprovechamiento del capital humano que pueden proveer los aliados para llevar a cabo el proceso de control.</p>	

CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación, se considera que el convenio MDEL 011/11 BP era pertinente para las necesidades de Artefibras, teniendo en cuenta que su formulación se dio entre INCUBAR BOYACÁ y la representante legal de la asociación. Sin embargo el desarrollo del mencionado convenio no fue el mejor, teniendo en cuenta las siguientes razones expresadas por los beneficiarios:

- Capacitaciones que estaban estipuladas en la formulación del convenio y que no se llevaron a cabo
- Temas que se vieron de afán y que no fue posible entenderlos
- Entregables como portafolio de productos en archivo pdf con datos erróneos y sin posibilidad de modificación
- Debido a que se estaban capacitando 4 núcleos en diferentes municipios, algunos beneficiarios percibieron preferencias.
- Exclusión de la asociación núcleo ARTE-RAMI, por motivos personales de uno de los encargados del convenio, e inclusión de personas en la población beneficiaria que no hacen parte de la Asociación Artefibras.
- Pérdida de dinero por concepto de mercancía vendida a través de uno de los encargados de ejecutar el convenio.

De otra parte, los beneficiarios reconocen que el convenio si mejoró sus ingresos, objetivo principal del convenio, sin embargo manifiestan que el incremento se dio principalmente por la participación en Expoartesánías, por lo que después de que finalizó el proyecto, sus ingresos disminuyeron, indicando que el cumplimiento del objetivo no tuvo continuidad.

Adicionalmente, se observa que gran parte de las capacitaciones y actividades realizadas en el convenio, fueron asimiladas por la mayoría de los beneficiarios durante el desarrollo de éste, empero después de su ejecución y en la actualidad, los temas asimilados no se tienen en cuenta o se aplican medianamente en los procesos de Artefibras.

De esta manera, se determina que el impacto del convenio MDEL 011/11 BP en la Asociación Artefibras del Valle de Tenza es negativo en el mediano y largo plazo debido a la falta de seguimiento, retroalimentación y fortalecimiento por parte de INCUBAR BOYACÁ. En consecuencia, la mayoría de los beneficiarios perdieron el interés en continuar aplicando lo aprendido, optando por la comodidad de seguir elaborando en las mismas condiciones que lo hacían antes de la ejecución del convenio.

RECOMENDACIONES

Para realizar el seguimiento y análisis del impacto de los convenios, se recomienda establecer indicadores de acuerdo a las variables que abarca cada proyecto, que permitan obtener información clara sobre las condiciones en la que se encuentra la población objetivo antes de desarrollar los convenios, para que de esta manera sea posible la comparación con los resultados obtenidos después de que éstos finalizan.

En cuanto al proceso de post-incubación, es necesario aplicar la descripción de proceso con la que cuenta INCUBAR BOYACÁ, donde se propone un plan de seguimiento y un plan de fortalecimiento, de manera que los convenios tengan continuidad y se obtengan resultados positivos.

Se recomienda ser cuidadoso a la hora del reclutamiento y selección de personal para desarrollar los convenios, de manera que la relación entre los beneficiarios y el personal encargado sea un gana-gana y no se torne de incomodidad, tensión y desinterés.

Adicional a lo anterior, aunque se asignen otras personas para desarrollar los convenios, se recomienda acompañamiento por parte del personal de Incubar en los procesos realizados, de manera que se verifique el cumplimiento de las actividades durante el convenio, para lo cual se proponen visitas a los beneficiarios, verificación de resultados y encuestas de satisfacción

BIBLIOGRAFIA

- Acevedo, M. &. (2009). Documento de Investigación. *Asociatividad Empresarial, Crecimiento Productivo e Innovación. El caso de las PYMES del sector textiles y confecciones en Bogotá*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.
- Baker, J. L. (2000). *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: manual para profesionales*. Recuperado el 16 de Agosto de 2014, de Washington: Banco Mundial: <http://www.cddhcu.gob.mx/bibliot/publica/inveyana/polisoc/pdf/0403.pdf>
- Bello, R. (Noviembre de 2009). *Evaluación de Impacto*. Recuperado el 16 de Agosto de 2014, de ILPES CEPAL: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/impacto_rbbcproy.pdf
- Cabrera, A. L. (Marzo de 2011). Documento de Investigación. *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogotá, Colombia: Fundación Universidad Central.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- Cohen, E., & Rodriguez, M. (2004). *CEPAL*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2015, de http://www.cepal.org/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf
- Comisión Técnica, P. S. (2001). *Fase de rendición de cuentas*. Recuperado el 17 de Agosto de 2014, de Versión Preliminar: http://ulaweb.adm.ula.ve/ula_sea/Documentos/Descarga/Rendici%C3%B3n.PDF
- Drucker, P. (1985). *La innovación y el empresario innovador*. Barcelona: Edhasa.
- España, M. d. (2001). *Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica*. Recuperado el 17 de Agosto de 2014, de Metodología de evaluación de la Cooperación Española: <http://www.mae.es/NR/rdonlyres/9C92457B-BF3D-4A6A-AD9D-D4DB9965B94F/0/Metodologiadeevaluaciónlcompleto.pdf>

- Formichella, L. M. (Enero de 2005). Monografía. *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Tres Arroyos.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa*. México: Pearson Educación de México S.A de C.V.
- Freeman, C. (1974). *la teoría económica de la innovación industrial*. Madrid: Alianza Universidad.
- Grueso, P. H. (2009). Documento de investigación. *Procesos de Asociatividad Empresarial: Aproximaciones conceptuales, e impacto económico, social y organizacional*, 5-6. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- Keller, P. (Enero de 2012). Revista Científica. *Opciones estratégicas de desarrollo organizacional hacia la sostenibilidad*. Posadas, Argentina: Universidad Nacional de Misiones.
- Lic. Formichella, M. M. (2004). *El concepto de emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local*. Buenos Aires: INTA.
- Oliveira Da Silva, R. (2002). *Teorías de la Administración*. México: International Thomson Editores, S.A de C.V.
- Porter, M. (1993). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Ediciones Javier Vergara.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Folio.
- Sthepen, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. México: Limusa.
- Stufflebeam, D., & Shinkfied, A. (1993). *Evaluación sistémica: guía teórica y práctica*. Barcelona: Paidós.

ANEXOS



Punto de fábrica y punto de venta de la Empresa Asociativa de Trabajo La Esperanza



Punto de venta de la Corporación Arte y Cultura Sutatenza



Entrevista con socios de Artefibras



Entrevista con socios de Artefibras



Entrevista con socios de Artefibras



Entrevista con socios de Artefibras