

Asociatividad, liderazgo inclusivo y desarrollo económico local.

El Grupo de Artesanos Independientes de Mompox

Associativity, inclusive leadership and local economic development.

The Group of Independent Artisans of Mompox

Associatividade, liderança inclusiva e desenvolvimento econômico local.

O Grupo de Artesãos Independentes Mompox

Associativité, leadership inclusif et développement économique local.

Le Groupe d'Artisans Indépendants de Mompox

▲ Fotografía: Ana María Leño

Recibido: 01/02/2017
Aprobado: 14/08/2019

Cómo citar este artículo:

MONTERO-MUÑOZ, S. y CALDERÓN-GÓMEZ, N. (2019). "Asociatividad, liderazgo inclusivo y desarrollo económico local. El Grupo de Artesanos Independientes de Mompox". Bitácora Urbano Territorial, 30 (1): 193-204. <https://doi.org/10.15446/bitacora.v30n1.62160>

Autores

Sergio Montero-Muñoz

Doctor en Planificación Urbana y Regional
Universidad de California - Berkeley
s.montero@uniandes.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-8708-1290>

Nathalia Calderón-Gómez

Magíster en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo
Universidad de los Andes
n.calderon@uniandes.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-4877-6196>

[1] Proyecto Fondecyt No. 11140546, financiado por CONICYT, del Centro de Investigación en Vulnerabilidades e Informalidades Territoriales (CINVIT), de la Universidad de Valparaíso y el núcleo Milenio Movilidades y Territorios (MOVYT).

Resumen

Numerosos estudios han mostrado la importancia de las asociaciones de productores para promover el desarrollo económico local. No obstante, este tipo de asociaciones existe en muchas ciudades pequeñas latinoamericanas sin que ello constituya una garantía de desarrollo inclusivo. A través de entrevistas con artesanos y líderes locales, este artículo analiza el sector de la artesanía de la filigrana en Mompox, Colombia y muestra el desencanto generalizado con formas tradicionales de asociatividad en las que un pequeño número de maestros, tradicionalmente hombres mayores, actúan como representantes de la comunidad artesana. Dichos liderazgos no permiten que las mujeres y las generaciones jóvenes se apropien del sector y frenan, en consecuencia, el potencial de las asociaciones para generar no solo desarrollo, sino inclusión. El análisis del Grupo de Artesanos Independientes (GAI), un grupo de jóvenes artesanos de Mompox que ha roto con este modelo tradicional de asociatividad, muestra la importancia de tener liderazgos inclusivos que se traducen en un desarrollo local más incluyente.

Palabras clave:

desarrollo económico local, asociatividad, capital social, liderazgo, gobernanza.

Autores

Sergio Montero-Muñoz

Director de Investigaciones y del Doctorado en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo del Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo (Cider) de la Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia). Tiene maestría y doctorado en Planificación Urbana y Regional de la Universidad de California (Berkeley, Estados Unidos) y es licenciado en Economía de la Universidad de Granada (Granada, España).

Nathalia Calderón-Gómez

Investigadora asociada en temas de desarrollo económico local en el Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo (Cider) de la Universidad de los Andes. Es economista y profesional en finanzas y comercio internacional de la Universidad del Rosario (Bogotá, Colombia) y egresada de la maestría en Estudios Interdisciplinarios sobre Desarrollo de la Universidad de los Andes (Bogotá, Colombia).

Abstract

Numerous studies have shown the importance of producer associations to promote local economic development. However, these types of associations exist in many small Latin American cities without constituting a guarantee of inclusive development. Through interviews with artisans and local leaders, this article analyzes the filigree sector in Mompox, Colombia and shows a widespread disenchantment with traditional forms of associativity in which a small number of “maestros”, traditionally older men, act as representatives of the artisan community. These leaderships do not allow women and young generations to appropriate the sector and, consequently, restrict the potential of associations to generate not only development, but inclusion. The analysis of the Group of Independent Artisans, a group of young artisans from Mompox that has broken with this traditional model of associativity, shows the importance of inclusive leadership that translates into a more inclusive local development.

Keywords:

local economic development, associativity, social capital, leadership, governance.

Résumé

De nombreuses études ont montré l'importance des associations de producteurs pour promouvoir le développement économique local. Cependant, ces types d'associations existent dans de nombreuses petites villes d'Amérique latine sans constituer une garantie de développement inclusif. À travers des entretiens avec des artisans et des dirigeants locaux, cet article analyse le secteur de l'artisanat en filigrane à Mompox, en Colombie, et montre un désenchantement généralisé à l'égard des formes traditionnelles d'associativité où un petit nombre d'enseignants, le plus souvent des hommes âgés, sont les seuls représentants de la communauté artisanale. Ces dirigeants ne permettent pas aux femmes et aux jeunes générations de s'approprier le secteur et, par conséquent, limitent le potentiel des associations pour générer non seulement le développement, mais également l'inclusion. L'analyse du groupe d'artisans indépendants, un groupe de jeunes artisans de Mompox qui a rompu avec ce modèle d'associativité traditionnel, montre l'importance d'un leadership qui se traduit par un développement local plus inclusif.

Mots-clés:

développement économique local, associativité, capital social, leadership, gouvernance.

Resumo

Inúmeros estudos mostraram a importância das associações de produtores para promover o desenvolvimento econômico local. No entanto, esse tipo de associação existe em muitas pequenas cidades latino-americanas sem constituir garantia de desenvolvimento inclusivo. Por meio de entrevistas com artesãos e líderes locais, este artigo analisa o setor do artesanato em filigrana em Mompox, Colômbia, e mostra um desencanto generalizado com as formas tradicionais de associatividade nas quais um pequeno número de professores, tradicionalmente homens mais velhos, atua como representantes da comunidade de artesãos. Essas lideranças não permitem que mulheres e as gerações mais jovens se apropriem do setor e, conseqüentemente, restringem o potencial das associações de gerar não apenas desenvolvimento, mas inclusão. A análise do Grupo de Artesãos Independentes, um grupo de jovens artesãos de Mompox que rompeu com esse modelo tradicional de associatividade, mostra a importância de ter uma liderança inclusiva, que se traduza em um desenvolvimento local mais inclusivo.

Palavras-chave:

desenvolvimento econômico local, associatividade, capital social, liderança, governança.



Asociatividad, liderazgo inclusivo y desarrollo económico local.

El Grupo de Artesanos Independientes de Mompox

Introducción

Comprender por qué unas formas de asociatividad pueden traducirse en resultados de desarrollo local a diferencia de otras es, por lo tanto, urgente. Tomando la ciudad colombiana de Mompox como estudio de caso, este artículo analiza la relación entre asociatividad y desarrollo económico local en urbes pequeñas e intermedias de América Latina.

Dado el creciente auge de las visiones institucionalistas del desarrollo local y regional (Rodríguez-Pose, 2013; Pike, Rodríguez-Pose y Tomane, 2016), las políticas de desarrollo local y regional en América Latina han puesto cada vez más énfasis en variables como la gobernanza y la construcción de redes de colaboración público-privadas, en tanto factores clave para explicar por qué algunas regiones tienen mejor desempeño económico que otras (Moncayo Jiménez, 2004; Montero y Chapple, 2018). A pesar del optimismo sobre la posibilidad de que dichas variables (Kooiman, 1993) brinden nuevos mecanismos para entender y afrontar mejor los desequilibrios territoriales (Méndez, 2002), las redes y las asociaciones no son una novedad en la mayoría de las ciudades pequeñas e intermedias latinoamericanas. Comprender por qué unas formas de asociatividad pueden traducirse en resultados de desarrollo local a diferencia de otras es, por lo tanto, urgente. Tomando la ciudad colombiana de Mompox como estudio de caso, este artículo analiza la relación entre asociatividad y desarrollo económico local en urbes pequeñas e intermedias de América Latina.

Con una población de algo menos de 50,000 habitantes, Mompox se distingue por una larga y rica tradición artesana y, en particular, por ser cuna del arte de la orfebrería en técnica de filigrana. La participación de oficios artesanales en la economía local representa alrededor de la mitad de los ingresos del municipio (de la Hoz, 2011). Según cálculos de la Alcaldía de Mompox, en 2012 había 120 orfebres y la mayoría de los talleres de orfebrería hacían parte de la Asociación de Orfebres del Municipio de Mompox (ASOMOM) (Alcaldía de Mompox, 2012). Al igual que en otros municipios colombianos dependientes de la artesanía, en este existe un esquema repetido de iniciativas de organismos públicos gubernamentales y agencias de desarrollo extranjeras que han realizado inversiones para fomentar y aumentar la productividad, condicionando frecuentemente esta inversión a la creación de una cooperativa o asociación de artesanos. Ello ha conducido a la proliferación de asociaciones constituidas para responder a la llegada de un proyecto en particular. Con frecuencia, los fondos de dichas iniciativas desaparecen con el tiempo al igual que las asociaciones, reduciendo las expectativas locales con respecto a la creación de nuevas asociaciones y su aporte al desarrollo del municipio.

El presente artículo es producto de entrevistas realizadas entre julio y septiembre de 2016 a líderes comunitarios, artesanos y funcionarios locales en Mompox, así como a funcionarios nacionales y expertos en desarrollo local de Artesanías de Colombia y de la Agencia de Cooperación Japonesa (JICA) en Bogotá. Dichas entrevistas se realizaron en el marco de un curso de verano titulado “Gobernanza y desarrollo económico en ciudades pequeñas e intermedias”, organizado por el Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo (Cider) de la Universidad de los Andes. La signatura fue dirigida por el profesor Sergio Montero y contó con la participación de varios docentes y expertos nacionales e internacionales. Tras recibir un entrenamiento sobre teorías y metodologías cualitativas para analizar procesos de desarrollo económico local, Mon-

tero y 12 estudiantes realizaron trabajo de campo en Mompox durante una semana, lo cual permitió llevar a la práctica los conocimientos adquiridos y recopilar numerosos datos cualitativos gracias al contacto directo con la realidad del municipio. Por medio de 22 entrevistas (18 en Mompox y 4 en Bogotá) se recolectó información primaria sobre dinámicas de gobernanza, liderazgo y desarrollo económico al interior de las asociaciones de artesanos orfebres en Mompox. Este artículo resume y analiza algunos de los hallazgos principales del estudio.

El análisis de los datos recolectados evidencia un desencanto generalizado con formas tradicionales de asociatividad en las que un número pequeño de líderes —maestros orfebres, en su mayoría hombres mayores— se convierten en los representantes de los artesanos locales. Estos liderazgos personalistas refuerzan las jerarquías ya existentes entre los artesanos y no permiten que las mujeres y las generaciones más jóvenes sean incluidas y representadas en las asociaciones. Esto se traduce en poca innovación de productos, migración de jóvenes a ciudades más grandes y estructuras frágiles de asociatividad que, a menudo, desaparecen después de algunos años. El análisis de un grupo de jóvenes artesanos de Mompox llamado Grupo de Artesanos Independientes (GAI), cuyo liderazgo está en manos de hombres y mujeres jóvenes del municipio, muestra la importancia de los liderazgos inclusivos para que los beneficios de la asociatividad puedan traducirse en un desarrollo local más incluyente.

El documento está estructurado en tres secciones además de la presente introducción. En la primera, se revisan algunos de los debates principales sobre desarrollo económico local, con especial atención en los conceptos de gobernanza, asociatividad y liderazgo. En la segunda, se analizan dinámicas de asociatividad y liderazgo en el caso de la artesanía de la filigrana en Mompox. Frente a la percepción generalizada de desilusión con formas tradicionales de asociatividad entre los artesanos, el documento analiza el caso del GAI como una nueva forma de asociatividad con el potencial de generar procesos de desarrollo local más inclusivos. El artículo concluye con una reflexión sobre la importancia de la colaboración intergeneracional en los procesos de desarrollo económico local.



Figura 1. Líderes del Grupo de Artesanos Independientes (GAI) de Mompox
Fuente: Ana María Leaña, 2016.

Gobernanza y desarrollo territorial en América Latina

Aunque las primeras iniciativas de planificación del desarrollo territorial en América Latina surgieron en la década de 1930 (Boisier, 2014; Chapple, Montero y Sosa, 2012), no es sino hasta la segunda mitad del siglo XX que los estudios de desarrollo local y regional, así como el grado de intervención del gobierno para impulsar el desarrollo económico de los territorios en la región, se expandió de manera significativa (Moncayo Jiménez, 2004; Alburquerque, 2013). De una visión economicista que otorgaba especial confianza al Estado centralista como promotor del desarrollo de ciudades y regiones periféricas a través de estrategias como polos de crecimiento, se transita, desde mediados de 1980, a una visión que resalta la importancia de las instituciones locales y regionales como fuerza capaz de impulsar el desarrollo de los territorios (Rodríguez-Pose, 2013; Méndez, 2002). Los escritos del académico holandés Jan Kooiman (1993) y sus colegas del llamado “Governance club” de la Universidad Erasmus de Rotterdam, así como la obra de politólogos anglosajones como Rod Rhodes (1996) y Mark Bevir (2011), contribuyeron a llenar de contenido conceptual y metodológico la teoría emergente de la gobernanza como una nueva forma de gobierno basada en redes de actores públicos, privados y de la sociedad civil.

En este contexto, las redes y las asociaciones se han convertido cada vez más en unidades clave de análisis del desarrollo territorial, con un reconocimiento generalizado de su carácter estratégico para la com-

petitividad de los territorios (Caravaca, González y Silva, 2005; Murphy, 2006). Además de destacarse la importancia de la capacidad para desarrollar innovaciones (Méndez, 2002), las interacciones entre los actores y su habilidad para desarrollar proyectos colectivos son aspectos importantes que permiten a las redes y asociaciones un buen posicionamiento en el sistema mundo, ante una competencia interterritorial creciente (Caravaca, González y Silva, 2005). Frente a la debilidad percibida de enfoques y políticas de carácter centralista y de arriba hacia abajo (top-down) para impulsar el desarrollo territorial, se transita hacia un nuevo paradigma que destaca iniciativas de abajo hacia arriba (bottom-up) que exigen una reconfiguración de la relación entre el nivel central y los niveles regional y local (Pike, Rodríguez-Pose y Tomane, 2016; Chapple y Montero, 2016).

América Latina no ha sido ajena a estos desarrollos teóricos y términos como redes, asociatividad o asociaciones público-privadas se han convertido en un denominador común de las políticas de desarrollo territorial en años recientes (Gallichio, 2004; Aguilar, 2010; Montero, 2015). Así, por ejemplo, Méndez, Michelini y Romeiro (2006) definen a las ciudades innovadoras como aquellas que utilizan estrategias de adquisición o generación de conocimiento en red y que son capaces de hacer compatibles e interdependientes factores como la competitividad económica y el bienestar social. Por su parte, Cabrero, Orihuela y Ziccardi (2003) afirman que, para atraer inversión, generar empleo y mejorar la calidad de vida de los habitantes de una ciudad, adquiere importancia la interacción de actores gubernamentales, sociales, económicos en el ámbito local que actúan en redes o de manera asociada sobre el territorio.

Sin embargo, la gobernanza también puede fallar y convertirse en un obstáculo para el desarrollo económico local (Jessop, 1998). Todo proceso de gobernanza implica colaboración entre actores con agendas y opiniones diversas, que fácilmente pueden convertirse en cuellos de botella para el desarrollo si no se cuenta con liderazgos inclusivos y mecanismos de gestión de conflicto adecuados. Estas fallas pueden reflejarse en la imposibilidad de resolver conflictos entre los participantes o la falta de representación de algunos de los actores en los mecanismos de participación (Jessop, 1998).

Las redes tienen la ventaja de permitir el diseño e implementación de una estrategia que puede incluir a diferentes actores. No obstante, la falta de representación de ciertos

actores, ya sea de manera directa (no invitados a participar) o indirecta (invitados a participar, pero sin estar familiarizados con el lenguaje y las dinámicas de la planificación participativa), puede llevar a la reproducción de jerarquías sociales existentes o al diseño de agendas que perjudiquen a poblaciones vulnerables o subrepresentadas (Montero, 2015). Por ello es importante no asumir que cuando las decisiones son tomadas a través de estructuras de red o asociativas estas son horizontales o más inclusivas.

Asociatividad, capital social y liderazgo inclusivo

El éxito de las asociaciones para fomentar desarrollo local suele estar determinado por variables institucionales del territorio como el capital social y el liderazgo. Así, el capital social puede entenderse como normas o valores compartidos que promueven la cooperación social (Fukuyama, 2003), permitiendo a los participantes actuar de manera conjunta más eficientemente para alcanzar objetivos comunes dentro de la estructura social (Coleman, 2003; Putnam, 1993). De acuerdo con Putnam, Leonardi y Nanetti (1994), la existencia del capital social está relacionada con características como la confianza, las normas de comportamiento y el nivel de asociatividad de un territorio. Pero la confianza no solo es determinante en la calidad o intensidad de las redes de asociatividad, también ejerce influencia sobre el grado de apertura a nuevos participantes e ideas. A pesar del consenso con relación a los efectos positivos de la confianza en el desarrollo económico local, esta puede desencadenar efectos negativos si es excesivamente excluyente y conduce a redes que son resistentes al cambio e incapaces de abrirse a nuevas ideas e innovaciones (Murphy, 2006).

El buen funcionamiento de los mecanismos de gobernanza de un territorio requiere, por lo tanto, no solo de capital social, sino de líderes catalizadores con la capacidad de influir en otros hacia el logro de metas y objetivos comunes de desarrollo (Sotarauta, Horlings y Liddle, 2012; Stimson, Stough y Salazar, 2009). Teniendo en consideración la importancia de los líderes en el éxito de las asociaciones locales, Beer (2014) identifica una serie de características que definen a un líder efectivo en un entorno rural y comunitario: 1) formula una visión realista del desarrollo económico y social de la comunidad; 2) tiene el aval de la gran mayoría de las personas de la comunidad o, en su defecto, se compromete de manera activa para lograrlo; 3) motiva a las personas a alcanzar la visión común; y 4) predica con el ejemplo. Así mismo, Beer (2014) sugiere que, en las zonas rurales, líderes efecti-

vos a nivel local construyen resiliencia comunitaria y pueden contribuir a asegurar el futuro económico de la colectividad.

En fases iniciales, estos actores son fundamentales para la puesta en marcha de los procesos y pueden manifestarse en la forma de liderazgos individuales. Sin embargo, para garantizar la sostenibilidad de los procesos es ideal transitar hacia un liderazgo compartido que haga posible que los participantes tomen decisiones colectivas con una visión común de desarrollo territorial. Desde este punto de vista, la motivación de los agentes es fundamental para convertirse en agentes de cambio capaces de transformar el territorio de manera conjunta e inclusiva. Por ejemplo, Karlsen y Larrea (2012) hacen una distinción entre tres tipos de capacidades que facilitan la emergencia de procesos de liderazgo compartido: la capacidad institucional, la capacidad de trabajar en red y la capacidad de socialización. La capacidad institucional hace alusión a la habilidad para conectar a los actores en una red y facilitar espacios para la acción. La capacidad de trabajar en red consiste en la habilidad para fortalecer la confianza y los elementos de solidaridad y lealtad entre los actores. La capacidad de socialización se refiere a la habilidad para que los miembros valoren la red y trabajen por el logro de objetivos comunes.

Dada la importancia de los liderazgos para el desarrollo territorial, es importante pensar en las diferencias que tienen ciertos individuos y comunidades para desarrollar estas habilidades. En el contexto de ciudades pequeñas y regiones periféricas de América Latina como Mompox, es indispensable tener en cuenta no solo liderazgos compartidos, sino liderazgos inclusivos. Por estos últimos nos referimos a considerar variables como raza, clase, género y edad a la hora de fomentar y analizar el rol de los liderazgos en el desarrollo territorial.

Diversos estudios en América Latina han mostrado que las mujeres tienen mayor dificultad no solo para acceder a bienes de capital o crédito, sino a liderar procesos empresariales o a participar en los beneficios económicos de la asociatividad (Gálvez, 2001, Espino, 2005). Estas dificultades derivan de la carga reproductiva y de cuidado que ha recaído tradicionalmente en ellas, pero, como bien apunta Espino (2005), también por la falta de modelos de mujeres empresarias y líderes que contribuyan a apoyar social y culturalmente su rol como líder en el desarrollo territorial. Diferentes autores han mostrado igualmente cómo las desigualdades y la discriminación histórica

que han sufrido personas de raza y clase diferente a la blanca mestiza, predominante en las clases dominantes urbanas latinoamericanas, es un factor que limita su acceso a posiciones de liderazgo político y económico (Escobar, 2004, Boisier, 2010).

Finalmente, para completar nuestra noción de liderazgo inclusivo es importante tener en cuenta la dificultad que tienen los jóvenes para acceder a puestos de responsabilidad y liderazgo. Esta necesidad es particularmente grave en ciudades pequeñas y regiones periféricas donde la falta de inclusión de jóvenes en procesos de liderazgo empresarial y territorial ha contribuido, entre otros factores, a su emigración a núcleos urbanos más grandes o a otros países (Montero y Chapple, 2018). La falta de inclusión de las visiones de los jóvenes de un territorio limita, además, la potencialidad de un territorio de reinventarse y alinearse con las nuevas actividades económicas derivadas de cambios en la tecnología o la demanda.

En la siguiente sección analizamos el caso de Mompox para ilustrar las posibilidades y límites de fomentar el desarrollo económico local a través de liderazgos inclusivos. Allí, un grupo de artesanos independientes está incursionando en nuevas formas de asociación y liderazgo basadas en sistemas de colaboración informales con roles específicos y bien definidos para cada uno de sus miembros. Estas dinámicas han generado mecanismos horizontales de reciprocidad para generar confianza entre los artesanos antes de su formalización y han logrado, además, incluir a jóvenes y mujeres del municipio en sus estructuras de liderazgo.

Mompox: desilusión con formas tradicionales de asociatividad y liderazgo en el sector de la filigrana

Las entrevistas realizadas en Mompox evidencian una percepción generalizada de desilusión con las formas tradicionales en las que se han realizado asociaciones en el municipio y, en particular, en el sector de la orfebrería de la filigrana. Estos hallazgos confirman los resultados de un estudio realizado por Artesanías de Colombia en 2013, el cual identificaba una debilidad en el fomento de los procesos de asociatividad entre los artesanos en Mompox, debido a una actitud individualista y una falta de confianza en los beneficios del trabajo colectivo. El estudio también destaca-

ba el debilitamiento de los líderes de las organizaciones por el poco relevo generacional y el gran número de responsabilidades que recaen sobre ellos, la falta de comunicación entre los miembros de las asociaciones y el desconocimiento de los diferentes proyectos que llegan a respaldar procesos de desarrollo económico en la región (Artesanías de Colombia, 2013). Al igual que ocurre en otros municipios colombianos, en Mompox hay un esquema repetido de organismos públicos y agencias de desarrollo que condicionan la inversión en un nuevo proyecto a la creación de una asociación de productores. Con frecuencia, los fondos de estas iniciativas desaparecen con el tiempo, al igual que la asociación, reduciendo las expectativas locales con relación a la creación de nuevas asociaciones y a la sostenibilidad de las mismas.

En el 2016 se distinguían dos asociaciones de orfebrería en Mompox: la Asociación de Orfebres Momposinos (ADOM) y la Asociación de Orfebres del Municipio de Mompox (ASOMON). La primera fue creada en 1996 y contaba con 25 miembros, mientras que la segunda se creó en 2012 y contaba con 52 miembros aproximadamente. Debido a intereses particulares y desacuerdos entre sus miembros, las dos asociaciones se niegan a conformar una sola agremiación de orfebres. Entre los motivos que los entrevistados mencionan para justificar el escepticismo frente a esas asociaciones tradicionales figuran distintas formas de beneficios particulares por parte de los líderes. Este es el caso de un orfebre dedicado a la joyería en filigrana, quien ha perdido la fe en la asociatividad a raíz de experiencias anteriores con varias asociaciones.

Cuando la mesa directiva de una asociación procura un interés personal, entonces los demás asociados se decepcionan y van perdiendo la credibilidad en la asociatividad [...] se pierde la credibilidad, se pierde todo un proceso, toda una historia, porque dos o tres se aprovecharon. Recuperar esto es mucho más difícil que hacer una nueva asociación (Orfebre Mompox 1, entrevista, 2016).

La presencia de líderes personalistas que perduran en el poder por largos períodos también ha sido una constante que ha contribuido a la frustración con formas de asociatividad formal en el sector de la orfebrería de Mompox. Así lo afirma una oficial del proyecto *One Village One Product* (OVOP) de la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA), quien destaca la existencia de líderes personalistas como uno de los mayores retos que enfrentan las asociaciones de artesanos en este y otros municipios colombia-

nos: “el problema es que cuando se empodera a [este tipo de líder], se empieza a volver excluyente porque él va a empezar a elegir a sus amigos, a sus beneficiarios”.

Este ha sido tradicionalmente el caso de ADOM y ASOMON, cuyas mesas directivas tendían a ser presididas por los mismos representantes año tras año. Además de los pocos periodos de rotación, los líderes personalistas son percibidos muchas veces de manera negativa por otros miembros de la asociación, como explica un miembro del Grupo de Artesanos Independientes (GAI).

La experiencia en un principio en la asociación en la que iniciamos era bastante difícil. Veíamos como el líder se caracterizaba por perseguir sus fines personales y no tanto los de la comunidad [...] Había esa identidad y ese entusiasmo de parte de todos los miembros, pero en él veíamos que toda la gestión que hacía la direccionaba solo en él y nosotros sentíamos que no éramos dueños de nada (Miembro GAI 1, entrevista, 2016).

Este tipo de conductas por parte de los líderes tradicionales personalistas conduce a que los recursos que obtienen como asociación no impacten a todos los miembros por igual y favorece la emergencia de una desilusión colectiva frente a los potenciales beneficios colectivos de la asociación. Esta sensación se presenta entre algunos de los artesanos de la comunidad con respecto a la manera tradicional de actuar de ADOM y ASOMON.

Ellos [artesanos orfebres] manifestaban que cuando estaban en esas asociaciones [ADOM y ASOMON] sentían que no tenían voz, que eran simplemente la mano de obra para ferias o para el taller, que no tenían liderazgo, participación ni una buena representación (Oficial OVOP 1, entrevista, 2016).

El Grupo de Artesanos Independientes (GAI): hacia una asociatividad más inclusiva en Mompox

Frente a este panorama de desilusión con formas tradicionales de asociatividad en el sector de la orfebrería, en 2015 surgió en Mompox el Grupo de Artesanos Independientes (GAI). Fue conformado como resultado de una convocatoria emprendida por Artesanías de Colombia y JICA en el marco del proyecto

One Village One Product (OVOP). El propósito de esta convocatoria era reunir a un grupo de artesanos orfebres que trabajaban de manera independiente para experimentar nuevas formas de asociatividad. En 2016 el grupo estaba conformado por 20 artesanos organizados por una causa común: la construcción de líderes en el sector de la filigrana que incluyera a jóvenes y mujeres para romper con la figura tradicional del “maestro”, hombre mayor que usualmente lideraba las asociaciones creadas con anterioridad.

La poca presencia de jóvenes en posiciones de liderazgo en las asociaciones tradicionales de artesanos en Mompox ha tenido como consecuencia la falta de interés entre las nuevas generaciones por continuar la tradición y el saber ancestral que representa el oficio de la orfebrería. Muchos de ellos prefieren migrar y dedicarse a otras actividades ante la falta de incentivos económicos que ofrece la actividad en el municipio. Además del riesgo que implica para la continuidad del saber artesanal, la falta de líderes jóvenes también conduce al estancamiento y falta de innovación en la actividad, ya que son las nuevas generaciones las que cuentan con un mayor acercamiento a las herramientas que ofrece la tecnología y quienes tienen mayor potencial para aportar ideas creativas e innovadoras en el oficio. El GAI, contrario a las asociaciones tradicionales, ofrece una oportunidad para que los jóvenes se involucren y encuentren una oportunidad económica en el oficio artesanal.

[El GAI] no es como las otras dos asociaciones [ADOM y ASOMON] que son los señores ya de años y que son los mismos que siempre van a Expoartesanías,^[1] sino que tienen esa nueva onda de ‘estamos jóvenes, vamos a empezar bien desde el inicio, vamos a establecer nuestras reglas de juego’ (Oficial JICA 2, 2016).

Uno de los miembros del GAI resalta la importancia de conservar la actividad artesanal que ha tendido a desaparecer debido a la falta de interés por la filigrana entre las nuevas generaciones.

[1] Los orfebres participan anualmente en Expoartesanías, la principal feria artesanal especializada de América Latina realizada en Bogotá. Se trata de una iniciativa de Artesanías de Colombia y Corferias que busca promover la conservación de los oficios tradicionales con altos estándares de calidad y dinamizar la actividad artesanal. Para mayor información ver: <https://expoartesanias.com/es>

Retomar nuestra tradición, nuestra cultura, todo ese trabajo ancestral, artesanal tradicional que de repente hay momentos en los que las nuevas generaciones terminan haciéndose a un lado y este grupo tiene personas mayores que son los papás, los maestros, pero tiene muchas personas jóvenes que también acogen este legado y que en este momento nuestro trabajo es impulsar esta tradición, mostrarla a muchas personas, empezar a valorar lo que hacemos y empezar a proyectar logros en la vida personal de cada uno (Miembro GAI 1, entrevista, 2016).

Además de tener una participación importante de jóvenes entre los 30 y los 40 años, algunos de ellos, a su vez, cuentan con ayudantes más jóvenes que tienen la oportunidad de aprender el oficio.

Hay una base de personas jóvenes entre los 30 y los 40 años que están haciendo el oficio, algunos tienen unos ayudantes que han podido adquirir con los recursos que han tenido y han dinamizado su economía para poder empezar a fabricar más. Y varios de ellos tienen un asistente que les ayuda y yo estuve en los talleres y realmente son más jóvenes que ellos. Yo vi unos jóvenes de 18, 20, 22 años, entonces eso es bueno, porque están transfiriendo el conocimiento a los más jóvenes (Oficial JICA 1, entrevista, 2016).

Aunque no está exento de caer en los vicios de líderes personalistas, la participación de jóvenes permite que el Grupo no esté viciado por los líderes tradicionales que afectan el proceso. Por el contrario, el aporte de los más jóvenes se refleja en el nuevo impulso y energía renovada que ofrecen al resto de los miembros, sin desconocer la gran experiencia y trayectoria de artesanos mayores y la importancia que tienen dentro del GAI. Como afirma una de sus lideresas, se trata de “un equilibrio entre la juventud y el conocimiento de los maestros”. La presencia conjunta de unos y otros y la colaboración intergeneracional se traduce en efectos positivos para todos sus miembros. “Con la fuerza de la juventud vamos a aprovechar las energías que tenemos para seguir avanzando. Pero esos maestros que tenemos dentro del grupo es esa fuerza para poderse apoyar en ellos y avanzar todos al tiempo”, afirmó un miembro del Grupo en una entrevista.

Aunque la mayoría son jóvenes artesanos, todos son maestros orfebres y también se benefician de la experiencia y trayectoria de personas mayores que hacen parte del grupo, respetados como ‘maestros de maestros’ en el oficio. Esta colaboración intergeneracional

Tipo de liderazgo	Personalistas que se repiten en el tiempo. Figura de representante legal.	Colectivo. Figura de líderes voluntarios sin ánimo de lucro.
Mecanismos de participación	Sólo unos pocos tienen capacidad de decisión, pues estas son tomadas por la mesa directiva. La mayoría son hombres mayores (“maestros” artesanos).	Las decisiones son concertadas y de carácter colectivo. Se hace un esfuerzo por incluir a jóvenes y mujeres en posiciones de liderazgo.
Gestión de los conflictos	Ausencia de mecanismos efectivos de resolución de conflictos.	Mecanismos de solución de los conflictos a partir del diálogo.
Dependencia de entidades promotoras	Alta dependencia de fondos y recursos externos. Actitud paternalista.	Paternalismo de las entidades promotoras en las fases iniciales. Paulatina independencia y adquisición de responsabilidades con el tiempo.
Nivel de confianza	Bajo. Beneficios inequitativos.	Alto. Beneficios repartidos de manera equitativa.
Manejo de recursos	Sólo la mesa directiva tiene injerencia sobre el manejo de los recursos.	Es un grupo de autoahorro, por lo tanto, ningún miembro tiene injerencia legal sobre los recursos.
Rendición de cuentas	No hay mecanismos efectivos de rendición de cuentas ni retroalimentación después de las ferias.	Rendición de cuentas y retroalimentación por parte de los representantes después de las ferias.
Involucramiento generacional	Poca presencia de jóvenes. Predominan las generaciones anteriores.	Alta presencia de jóvenes de manera conjunta con maestros mayores.

Tabla 1. Comparación entre el modelo de asociatividad tradicional y la nueva asociatividad con liderazgo más inclusivo en Mompox
Fuente: elaboración propia.

y entre hombres y mujeres ha logrado incentivar el gusto por el oficio de la filigrana entre los más jóvenes. Un artesano joven miembro del GAI lo expresa de la siguiente manera: “nosotros estábamos en otra asociación y hemos obtenido más lucro y más beneficios en esta independiente, en poco tiempo hemos obtenido más. Aquí recibimos, allá tenemos que aportar. Aquí hacemos el grupo y nos beneficiamos todos”.

A diferencia de otras asociaciones tradicionales que enfatizaban formas de organización cooperativa y un número limitado y pequeño de dirigentes, en el caso del GAI tanto los líderes como el resto de los miembros del grupo toman decisiones de manera conjunta y obtienen beneficios de manera equitativa. Asimismo, la labor de los líderes tiene un carácter voluntario y sin ánimo de lucro, permitiendo que todos los miembros se encuentren al mismo nivel.

Los resultados son todos por igual, estamos todos al mismo nivel, eso hace que nosotros podamos creer en

un sueño y que todos creamos en este mismo sueño porque no hay alguien que diga legalmente: yo voy a recibir estos recursos, yo miro como les doy uso (Miembro GAI 2, entrevista, 2016).

La posibilidad de tomar decisiones colectivas y de obtener beneficios de manera equitativa fortalece la confianza, el sentimiento de pertenencia y hace posible que el liderazgo sea compartido dentro del grupo. La importancia de construir y mantener la confianza con relación a los líderes es fundamental para garantizar el éxito de los proyectos y la sostenibilidad del grupo. A partir de su experiencia en otra asociación, una mujer orfebre afirma lo siguiente sobre el impacto negativo que puede tener un líder que no oriente los procesos colectivos para el bien de todos: “se queda lastimado cuando uno delega la confianza y la responsabilidad en un compañero artesano y le falla a una comunidad, entonces esa desilusión es el impacto que recibimos todos los demás”.

Conclusión

Fomentar procesos de desarrollo territorial desde un enfoque institucional o de gobernanza implica pensar en el desarrollo como algo que emerge desde abajo a través de la coordinación de redes tanto formales como informales de diversos actores, organizaciones y activos presentes en un territorio. En este contexto, las políticas de desarrollo territorial no pueden limitarse a fomentar aspectos productivos y económicos como han hecho tradicionalmente, sino que deben incorporar factores como la asociatividad, el capital social o el liderazgo.

Las asociaciones son espacios importantes que pueden fomentar el desarrollo y la competitividad de las empresas locales de un territorio gracias a los procesos de colaboración, ahorro en costes y transferencia de conocimiento. Sin embargo, no cualquier asociación se traduce automáticamente en un generador de desarrollo o de beneficios para la mayoría de los habitantes de un territorio. La relación entre asociatividad y desarrollo local depende del grado de confianza y capital social existente en un territorio, pero la capacidad de esa asociatividad para generar procesos de inclusión dependerá, también, de la existencia de liderazgos inclusivos, es decir, que los líderes locales sean representativos de la diversidad demográfica de sus territorios.

En nuestro trabajo de campo encontramos que, como en otras ciudades pequeñas e intermedias de América Latina, en Mompox se presentan no solo problemas de bajo capital social, sino un hartazgo generalizado con la creación continua de asociaciones de artesanos que suelen beneficiar a un número limitado de líderes personalistas, normalmente “maestros” artesanos, quienes suelen ser hombres mayores. El Grupo de Artesanos Independientes (GAI) es un ejemplo inspirador para fomentar un nuevo tipo de asociatividad que contribuya a la creación de capital social, liderazgos compartidos y desarrollo local inclusivo.

En este artículo analizamos ese nuevo modelo de asociatividad y, a continuación, ofrecemos una reflexión sobre cómo los líderes y planeadores del desarrollo económico de ciudades pequeñas e intermedias podrían aprender lecciones de dicho modelo emergente de asociatividad basada en liderazgos que han tenido en cuenta las variables de edad y género

en su creación y funcionamiento, para que tengan un impacto real en el desarrollo local y beneficien a un amplio número de habitantes.

La dinámica tradicional de las asociaciones locales de artesanos de Mompox reforzaba jerarquías ya existentes entre artesanos y no permitía que las generaciones más jóvenes y las mujeres ocuparan posiciones de liderazgo. Esto se traducía en poca innovación de productos, migración de jóvenes a ciudades más grandes y estructuras frágiles de asociación que, a menudo, desaparecían después de algunos años. En el caso del GAI, la inclusión de líderes jóvenes y mujeres y la colaboración intergeneracional con maestros orfebres mayores contribuyó a la superación de la visión negativa de las asociaciones que eran comunes entre las generaciones más jóvenes del municipio. Asimismo, abrió nuevas posibilidades para la generación de una acción colectiva más inclusiva en el sector de la orfebrería del municipio.

El grupo de artesanos independientes de Mompox pone también en evidencia que la formalización jurídica no necesariamente constituye el primer paso para afianzar procesos de confianza y asociatividad. Por el contrario, incluir diversos actores y privilegiar mecanismos horizontales de participación que permitan que todos los miembros tengan injerencia en las decisiones colectivas contribuye a incentivar la confianza de los participantes en una asociación, sea o no formal.

El ejemplo de Mompox sugiere que los esfuerzos de política pública sobre asociatividad y desarrollo económico local se deberían enfocar en fomentar dichos procesos evolutivos de manera progresiva y con énfasis en las actividades generadoras de confianza, liderazgos diversos y colaboración intergeneracional, en lugar de la simple formalización jurídica de cooperativas o asociaciones de productores. El análisis de este caso contribuye también a los debates sobre inclusión y desarrollo económico local al evidenciar la importancia de tener en cuenta variables como edad y género para conceptualizar la relación entre liderazgo y desarrollo económico local de una manera más incluyente.

Bibliografía

- AGUILAR, L. F. (2010). *Gobernanza. El nuevo proceso de gobernar*. México, D.F.: Fundación Friedrich Naumann.
- ALBURQUERQUE, F. (2013). *Política regional y desarrollo territorial en América Latina y el Caribe*. Consultado en: <http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/12/Politica-Regional-y-DT-revisado-19set2013.pdf>
- ALCALDÍA DE MOMPOX. (2012). *Línea de base Plan Municipal de Desarrollo "Alianza por el rescate de Mompox 2012 - 2015"*. Mompox: Alcaldía de Mompox.
- ARTESANÍAS DE COLOMBIA. (2013). *Fortalecimiento e implementación del componente asociativo como estrategia de sostenibilidad de la estrategia OVOP. Diagnóstico empresarial de las doce iniciativas OVOP resultado de la gestión adelantada por Gestando a través del voluntariado*. Consultado en: <https://goo.gl/iJQJGm>.
- BEER, A. (2014). "Leadership and the governance of rural communities". *Journal of Rural Studies*, 34: 254-262. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2014.01.007>
- BEVIR, M. (Ed.). (2011). *The SAGE Handbook of Governance*. Londres: Sage.
- BOISIER, S. (2010). "Descodificando el desarrollo del siglo XXI: subjetividad, complejidad, sinapsis, sinergia, recursividad, liderazgo, y anclaje territorial". *Semestre Económico*, 13 (27): 11-37. Consultado en: <https://revistas.udem.edu.co/index.php/economico/article/view/255>
- BOISIER, S. (2014). "Origen, evolución y situación actual de las políticas territoriales en América Latina en los siglos XX y XXI". En: J. Máttar y D. E. Perrotti (eds.), *Planificación, prospectiva y gestión pública. Reflexiones para la agenda de desarrollo*. Santiago de Chile: CEPAL, pp. 85-109. Consultado en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36762/1/S20131070_es.pdf
- CABRERO, E., ORIHUELA, I. y ZICCARDI, A. (2003). *Ciudades competitivas-ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas*. México, D.F.: CIDE. Consultado en: <http://aleph.academica.mx/jspui/handle/56789/3474>
- CARAVACA, I., GONZÁLEZ, G. y SILVA, R. (2005). "Innovación, redes, recursos patrimoniales y desarrollo territorial". *Eure*, 31 (94): 5-24. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612005009400001>
- CHAPPLE, K. y MONTERO, S. (2016). "From learning to fragile governance: regional economic development in rural Peru". *Journal of Rural Studies*, 44: 143-152. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.01.009>
- CHAPPLE, K., MONTERO, S. y SOSA, O. (2012). "Evolving regionalisms: Latin American regions in the 21st century". *Regional Development Dialogue*, 33 (1): iii-xv. Consultado en: <https://escholarship.org/uc/item/91m0r41n>
- COLEMAN, J. S. (2003). "Social capital in the creation of human capital". *Networks in the knowledge economy*, 57-81.
- DE LA HOZ, J. V. (2011). *La economía anfibia de la isla de Mompox*. Bogotá: Banco de la República.
- ESCOBAR, A. (2004). "Desplazamientos, desarrollo y modernidad en el Pacífico colombiano. Conflicto e (in) visibilidad". En: E. Restrepo y A. Rojas (eds.), *Retos en los estudios de la gente negra en Colombia*. Popayán: Universidad del Cauca. pp. 35-52.
- ESPINO, A. (2005). *Un marco de análisis para el fomento de las políticas de desarrollo productivo con enfoque de género*. Santiago de Chile: CEPAL.
- FUKUYAMA, F. (2003). "Capital social y desarrollo: la agenda venidera". En: R. Atria, et al. (comps.), *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Santiago de Chile: CEPAL, pp. 33-47.
- GALLICHIO, E. (2004). "El desarrollo local: ¿cómo combinar gobernabilidad, desarrollo económico y capital social en el territorio?" *Cuadernos del CLAEH*, 27 (89): 55-68. Consultado en: <http://publicaciones.claeh.edu.uy/index.php/cclae/article/view/128>
- GÁLVEZ, T. (2001). *Aspectos económicos de la equidad de género*. Santiago de Chile: CEPAL.
- JESSOP, B. (1998). "The rise of governance and the risks of failure: the case of economic development". *International Social Science Journal*, 50 (155): 29-45. <https://doi.org/10.1111/1468-2451.00107>
- KARLSEN, J. y LARREA, M. (2012). "Emergence of shared leadership in situations of conflict-Mission impossible? Long term experiences from a local network in the Basque Country." En: M. Sotarauta, I. Horlings y J. Liddle (eds.), *Leadership and change in sustainable regional development*. Londres: Routledge, pp. 212-233.
- KOOIMAN, J. (Ed.). (1993). *Modern governance: new government-society interactions*. Londres: Sage.
- MÉNDEZ, R. (2002). "Innovación y desarrollo territorial: algunos debates teóricos recientes". *Eure*, 28 (84): 63-83. <http://dx.doi.org/10.4067/S0250-71612002008400004>
- MÉNDEZ, R., MICHELINI, J. y ROMEIRO, P. (2006). "Redes socio-institucionales e innovación para el desarrollo de las ciudades intermedias". *Ciudad y Territorio. Estudios Territoriales*, 38 (148): 377-395. Consultado en: <http://age.ieg.csic.es/geconomica/Publicaciones/Mendez/Ciudad%20y%20territorio%202006.pdf>
- MONCAYO JIMÉNEZ, E. (2004). *Nuevos enfoques del desarrollo territorial: Colombia en una perspectiva latinoamericana*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia
- MONTERO, S. (2015). "Planeación y gobernanza regional en América Latina". *Estudios Jaliscienses*, 101: 6-19. Consultado en: https://www.academia.edu/19252966/Gobernanza_y_Planeaci%C3%B3n_Regional_en_Am%C3%A9rica_Latina
- MONTERO, S. y CHAPPLE, K. (2018). *Fragile governance and local economic development: theory and evidence from peripheral regions in Latin America*. Londres: Routledge.
- MURPHY, J. T. (2006). "Building trust in economic space". *Progress in Human Geography*, 30 (4): 427-450. <https://doi.org/10.1191/0309132506ph6170a>
- PIKE, A., RODRÍGUEZ-POSE, A. y TOMANEY, J. (2016). "Shifting horizons in local and regional development". *Regional Studies*, 51 (1): 46-57. <https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1158802>
- PUTNAM, R. D. (1993). "The prosperous community: social capital and public life". *The American Prospect*, 4 (13): 35-42. Consultado en: <https://prospect.org/article/prosperous-community-social-capital-and-public-life>
- PUTNAM, R. D., LEONARDI, R. y NANETTI, R. Y. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- RHODES, R. (1996). "The new governance: governing without government." *Political Studies*, 44 (4): 652-67. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>
- RODRÍGUEZ-POSE, A. (2013). "Do institutions for matter for regional development?" *Regional Studies*, 47 (7): 1034-1047. <https://doi.org/10.1080/0343404.2012.748978>
- SOTARAUTA, M., HORLINGS, L. y LIDDLE, M. (Eds.). (2012). *Leadership and change in sustainable regional development*. London: Routledge.
- STIMSON, R., STOUGH, R. y SALAZAR, M. (2009). *Leadership and institutions in regional endogenous development*. Cheltenham: Edward Elgar.