

Ministerio de Desarrollo Económico

artesanías de colombia s. a.

INFORME EJECUTIVO GESTION INSTITUCIONAL

1990 - 1994

Santafé de Bogotá, Junio de 1994

TABLA DE CONTENIDO

DESCRIPCION DE FUNCIONES

OBJETIVO

MISION

FUNCIONES PRINCIPALES

ORGANIGRAMA

PLANTA DE PERSONAL

BREVE RESEÑA DE LA GESTION 1990 - 1994

POLITICA PARA EL SECTOR ARTESANAL

- 1. Concertación del Desarrollo Artesanal**
- 2. Plan de Ajuste Institucional**
- 3. Reestructuración Administrativa**
- 4. Reforma del Area Comercial**

PRINCIPALES PROGRAMAS EN EJECUCION

- 1. Institucionalización de Expoartesanías**
- 2. Escuela Nacional de Artesanías**
- 3. Laboratorio Colombiano de Diseño Para la Artesanía**
- 4. Estadística e Información General del Sector**
- 5. Desarrollo Socioeconómico del Sector Artesanal**

- 6. Fortalecimiento Institucional**
- 7. Documento CONPES**
- 8. Plan de Mercadeo**
- 9. Crédito**
- 10. Cooperación Internacional**

PRESUPUESTO Y EVOLUCIÓN HISTORICA

TEMAS POR DESARROLLAR

- 1. Venta de Centros Artesanales**
- 2. Recopilación de la Memoria de los Procesos de Desarrollo e Investigación**

DESCRIPCION DE FUNCIONES

OBJETIVO

Promoción de todas las actividades económicas, sociales, educativas y culturales necesarias para el progreso de los Artesanos y de la Industria Artesanal del País.

MISION

Contribuir al desarrollo integral del Sector Artesanal colombiano, dentro de un contexto de preservación del medio ambiente, elevando su nivel cultural, profesional y económico. Así mismo propiciar el ennoblecimiento y profesionalización del artesano, apoyándose en la comercialización para autofinanciar el crecimiento del sector artesanal y retroalimentar el desarrollo de la misión.

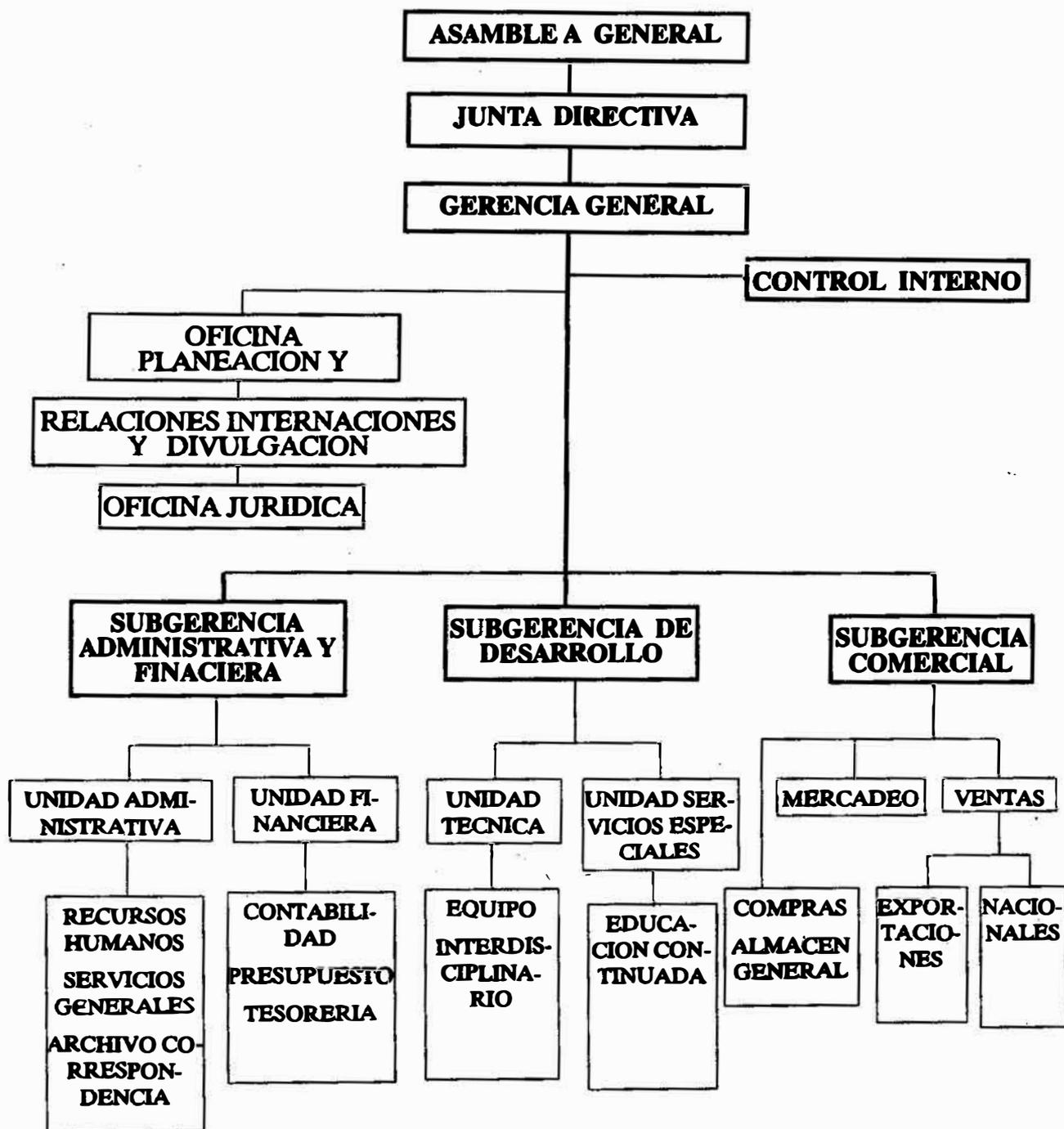
FUNCIONES PRINCIPALES

- ° Establecer y coordinar la ejecución de la política de desarrollo del sector artesanal.**
- ° Prestar asistencia integral al artesano.**
- ° Ayudar al artesano en su organización, promoviendo la creación y formación de Asociaciones, Cooperativas, Empresas y demás unidades comunitarias.**

- **Unificar y coordinar esfuerzos y recursos de los sectores público y privado que se interesen por los artesanos y la artesanía para cumplir los fines de la Sociedad.**
- **Participar con la colaboración de organismos Nacionales o Internacionales en programas y proyectos en beneficio del sector.**
- **Brindar educación continuada directamente o en colaboración con entidades afines para buscar el desarrollo del sector artesanal.**
- **Comercializar a nivel nacional y primordialmente en el exterior productos artesanales y otros, como parte de las actividades de fomento y desarrollo.**
- **Construir y administrar en los territorios del país, donde se considere conveniente, centros y establecimientos de comercio y sedes de formación destinados a la promoción, comercialización, educación y mejoramiento de la industria artesanal.**
- **Ejecutar toda clase de actividades mercantiles con el fin de obtener ingresos para la sociedad y a su vez permitir la promoción y desarrollo de los productos artesanales para cumplir con su objetivo social.**
- **Celebrar toda clase de contratos, adquirir, conservar, gravar y enajenar todos los bienes que sean necesarios para el logro de sus fines principales: girar, aceptar, negociar y descontar títulos valores y demás documentos civiles y comerciales.**



ORGANIGRAMA



PLANTA DE PERSONAL

NUMERO DE CARGOS	DEPENDENCIA Y DENOMINACION DEL CARGO
-------------------------	---

GERENCIA GENERAL

1	Gerente General
9	Profesional
3	Técnico
1	Secretaria Ejecutiva
3	Secretaria
1	Auxiliar Administrativo

AUDITORIA INTERNA

1	Profesional
1	Auxiliar Administrativo

SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

1	Subgerente
3	Profesional
4	Técnico
1	Secretaria Ejecutiva
4	Secretaria
10	Auxiliar Administrativo

SUBGERENCIA DE DESARROLLO

1	Subgerente
20	Profesional
6	Técnico
1	Secretaria Ejecutiva
4	Secretaria
4	Auxiliar Administrativo

SUBGERENCIA COMERCIAL

1	Subgerente
4	Profesional
5	Técnico
2	Administrador
4	Vendedor
1	Secretaria Ejecutiva
3	Secretaria
3	Auxiliar Administrativo
2	Auxiliar Administrativo

BREVE RESEÑA DE LA GESTION

PROCESOS ESTRATEGICOS DE DESARROLLO 1990-1994

Las principales acciones de Artesanías de Colombia en el período comprendido entre Agosto de 1990 y Junio de 1994, han estado enfocadas hacia la implementación de procesos estratégicos de desarrollo institucional, enmarcados dentro de sus Estatutos, para adecuar la Empresa hacia un mejor cumplimiento de su misión, y a la concertación horizontal del desarrollo en el tema artesanal, con los distintos organismos comprometidos en el desenvolvimiento del tejido social en Colombia.

Estas acciones comprenden:

Política para el Sector Artesanal.

Se produjo un documento denominado "Política para el Sector Artesanal" que trazó los lineamientos generales de acción de la Administración para optimizar los recursos y la inversión de la Empresa en el sector artesanal. Los lineamientos de este documento se han venido implementando progresivamente con resultados satisfactorios; entre los puntos más sobresalientes mencionaremos los siguientes:

1. Concertación del Desarrollo Artesanal.

Hasta 1990 Artesanías de Colombia ejecutaba directamente las acciones de formación y capacitación artesanal, a través de la contratación anual de un elevado número de técnicos, cuya calificación era muy variable: desde egresados de

bachillerato, hasta profesionales recién egresados de las universidades.

Era claro que dentro del actual gobierno una empresa del Estado, debía trazar la política y acompañar el desarrollo de sus acciones a través de la concertación con los entes regionales en todo el ámbito nacional. Es así como se iniciaron los convenios y contratos con municipios, organismos no gubernamentales, asociaciones de base artesanales, y comunidades indígenas, cuyo requisito fundamental han sido los aportes de contrapartida, bien sea en especie o en dinero, donde queda manifiesto el sentido de compromiso con el proyecto. Artesanías de Colombia por su parte orienta y dirige este desarrollo.

Actualmente se han logrado celebrar 120 convenios, demostrando de esta manera que el gasto público ha pasado a ser una real inversión social.

Como ejemplo, los centros artesanales de propiedad de la Empresa que se encuentran localizados en diversas regiones, han sido dados en comodato o en concesión a las autoridades locales de municipios como Sandoná, en Nariño, Pitalito y San Agustín en el Huila e igualmente se han entregado los parques artesanales que, a elevados costos, había construido la Empresa en Tunja y Call.

2. Plan de Ajuste Institucional.

La excesiva burocracia de la Empresa y el bajo nivel de rendimiento de su personal, obligaba a disponer gran parte de los recursos de inversión para cubrir gastos de funcionamiento, situación altamente nociva por cuanto el cumplimiento eficaz de la misión se veía diluido entre el papeleo y la burocracia.

Luego de innumerables gestiones se logró reducir la planta de personal de 198 cargos a 105, y cancelar más de 50 contratos a término fijo, muchos de los cuales se volvían continuados. Al mismo tiempo se diseñó un programa para la capacitación del recurso humano en todos los niveles, y se realizó un contrato con el ICETEX para financiar estudios superiores y de especialización del recurso humano profesional en áreas de interés para la Empresa.

3. Reestructuración Administrativa.

Teniendo en cuenta que Artesanías de Colombia requiere profesionales técnicos para el manejo de sus áreas principales: desarrollo y comercialización de la producción artesanal, se reformó el organigrama eliminando jerarquías en ciertas áreas, quedando establecidas únicamente a nivel de la gerencia y las subgerencias.

Se realizó la fusión de las subgerencias de formación y operaciones quedando solo una denominada subgerencia de Desarrollo, y se adoptó una planta semiglobal con grupos de trabajo por áreas. (ver planta de personal).

En este momento se invierte la pirámide, ya que se delega la ejecución y gestión del desarrollo en el cuerpo técnico profesional, permitiendo a los directivos una mayor dedicación a la refinación de la política macro artesanal, a la concertación interinstitucional, a la cooperación técnica, y al mercadeo y la comercialización de la artesanía, entre otros.

Al mismo tiempo se ha subcontratado, con empresas especializadas, los servicios de contabilidad y mantenimiento, reduciendo de esta forma costos salariales que impedían mejorar la remuneración del personal profesional. Como

consecuencia de ello, los costos de nómina para 1994, son iguales a los de 1990, y los gastos de funcionamiento que absorbían más del 60% del presupuesto de la Empresa, actualmente son del 25%

4. Reforma del Area Comercial.

Hasta 1990 la gestión comercial no solo era deficitaria sino que además no existía conciencia sobre la importancia que esta área tenía para la Empresa en el cumplimiento de su misión, como generadora de Ingresos para el sostenimiento de la misma. A ello obedecía el gran entrabe burocrático que dilatava el pago de los artesanos oportunamente y también la propia gestión de mercadeo.

Por tal razón y con el propósito de hacer ágil y oportuno el pago a los artesanos, fué necesario crear el FONDO PARA EL COMERCIO Y LA PROMOCIÓN ARTESANAL, como herramienta necesaria para una mejor gestión de comercialización, mecanismo ^{que} ha sido de gran beneficio en todo sentido.

PRINCIPALES PROGRAMAS EN EJECUCION OTRAS ACCIONES E EL MARCO DE LA POLITICA ARTESANAL

1. Institucionalización de Expoartesanías.

Como un mecanismo para posicionar la artesanía en el contexto económico y social, en 1991 se realizó la primera feria exposición artesanal calificada, en el recinto de Corferias, en Santafé de Bogotá. Por primera vez se exponía en el recinto de ferias más importantes del país la artesanía colombiana.

El éxito de esta feria ha permitido realizar dos más y en este año se llevará a cabo la cuarta.

Para los artesanos esta feria ha sido de gran beneficio por cuanto les ha permitido por un lado, recibir permanente asistencia técnica para el desarrollo de nuevos productos, y por otro, han logrado establecer contactos directos con los compradores, tanto nacionales como extranjeros.

2. Escuela Nacional de Artesanías

Después de una rápida evaluación esta escuela fué cerrada, temporalmente, debido a que la capacitación que allí se daba no lograba los objetivos trazados para los cuales fué creada. Además, los altos costos administrativos hacían deficitaria su labor

La Escuela se ha reformulado como una Escuela de Artes y Oficios, cuyo principal objetivo será el de impartir una formación de especialización

complementaria a los artesanos que desarrollan la práctica de su oficio. Para el diseño curricular se ha tenido en cuenta la nueva ley de Educación para el sector no formal.

3. Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía.

Como una estrategia de gran trascendencia para el sector artesanal, la Empresa ha diseñado un ambicioso plan: la creación del Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía, como un mecanismo para continuar el desenvolvimiento de la artesanía a través del diseño y la adecuación de los productos a las necesidades de los segmentos de mercado nacionales e internacionales.

El artesano necesita vender, y para lograrlo su producto no solo debe tener un profundo sentido cultural, que en definitiva es lo que lo diferencia de otros países, sino que además debe cumplir con las exigencias del mercado y sus necesidades.

El Proyecto está concebido por unidades técnicas descentralizadas, que tomen en cuenta las características de cada región, y que cuenten además con la voluntad de entes del gobierno departamental y del sector privado.

Teniendo en cuenta la necesidad de la cooperación internacional tanto técnica como económica, este proyecto ha sido presentado a la comunidad económica europea y a algunos organismos departamentales.

4. Estadística e información general del sector.

Este programa se está desarrollando con el fin de estructurar un sistema de información unificado y general del sector, mediante un proceso de sistematización de la información, para hacer más eficiente su procesamiento y poder acceder a la información de una manera más oportuna para la toma de decisiones.

Dentro de este programa se desarrolló el primer Censo Artesanal, que evalúa aspectos sociodemográficos y económicos que permitirán realizar una planeación más acorde con las necesidades de este sector de la población. Queda pendiente el diseño de un sistema que le permita a la entidad actualizar periódicamente esta información durante un lapso mínimo de cinco años para así posibilitar con mayor eficacia la proyección de sus acciones sobre el sector.

5. Desarrollo socioeconómico del sector artesanal.

Se ha fortalecido económica y socialmente al sector artesanal en cada una de las regiones y en los diferentes oficios, con acciones como: asistencia técnica en materias primas y diseño, cualificación técnica y tecnológica, y organización para la producción y la comercialización.

Estas acciones se han ejecutado mediante la aplicación de estrategias de descentralización, concertando y colaborando con los organismos gubernamentales y no gubernamentales en la formulación y ejecución de proyectos incentivando también la participación comunitaria, con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de la misión de Artesanías de Colombia.

Es importante para este programa tener en cuenta que la planeación de proyectos regionales implica un desarrollo sostenido de la actividad artesanal y un uso eficiente de los recursos disponibles, con el fin de satisfacer las necesidades de los artesanos que son los usuarios de esta institución.

Estas consideraciones deben ser asumidas de manera consciente, tanto por los beneficiarios asistidos por Artesanías de Colombia, como por las demás entidades socias.

6. Fortalecimiento Institucional

Artesanías de Colombia continuará su papel como Ente rector del sector, por lo tanto debe fijar la política de desarrollo y actuará como organismo asesor de aquellas instituciones que deseen ejecutar programas en este campo.

La empresa continuará con está función en los programas de fomento y promoción artesanal, así como en el fortalecimiento de su gestión comercial basado en el plan de mercadeo institucional.

Para cumplir con este propósito la Entidad deberá contar con una planta de personal altamente calificada para lo cual debe continuar con la cualificación de su recurso humano, simplificación y racionalización de trámites, consecución y dotación de los equipos e instrumentos necesarios, fortalecimiento de su imagen corporativa, implantación de los mecanismos de control seguimiento y evaluación, diseño y publicación de material de apoyo,

7. Documento CONPES

Desde el año 1990 se han venido definiendo las funciones y misión de Artesanías de Colombia y se ha concluido que el papel fundamental de la Entidad es la formulación de la política para el sector.

La empresa ha elaborado un documento de trabajo el cual es necesario que sea adoptado por el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), como POLITICA para el sector, por parte del gobierno nacional.

8. Plan de Mercadeo

En 1994 se formula un plan de mercadeo con el cual se pretende incrementar el volumen de ventas en el mercado nacional e internacional, mediante estrategias que le permiten a la Empresa competir en el nuevo modelo económico de libre mercado e Internalización de la economía.

En el desarrollo de este plan se está adelantando el registro de la marca y del Logo y conjuntamente con el ICONTEC se trabaja en un proyecto piloto para la elaboración de la norma de calidad en algunos oficios.

Se espera que la Superintendencia de Industria y Comercio, autorice a Artesanías de Colombia la certificación de "Hecho a Mano" y de "Calidad" de los productos artesanales.

De igual forma se implantó la modalidad de contratos de suministro, como un instrumento que permite consolidar la oferta para una mayor competitividad y

poder dar respuestas oportunas a las exigencias del mercado.

Finalmente queremos destacar la suscripción del convenio con el Museo del Oro, el cual establece que Artesanías de Colombia es la única entidad encargada de producir y comercializar réplicas precolombinas avaladas por esa Institución.

9. Crédito

Con el objeto de satisfacer las necesidades de financiación de los artesanos, la Empresa amplió la línea de crédito FINARTE, pasando de ofrecer líneas de crédito individual a créditos asociativos y solidarios, y al mismo tiempo amplió los montos de sus créditos.

Entre 1990 y 1993 se colocaron 818 créditos por un valor de 248 millones de pesos.

10. Cooperación Internacional

La cooperación Internacional además de ser un elemento de integración con otros países, es una labor que ha permitido a nuestros productos artesanales salir a los competitivos mercados Internacionales con unas cualidades que responden a la demanda exigida por los mismos.

La labor de cooperación se ha efectuado en dos sentidos, como respuesta de la Empresa a solicitudes presentadas por otros países, o como oferta de servicios que la entidad formula.

Esta labor se ha cumplido con el desarrollo de seminarios y conferencias de participación nacional a los cuales se han invitado expertos internacionales de diversos países, quienes han asesorado a los artesanos y a los profesionales en diferentes temas relacionados con los oficios artesanales.

Se han presentado varias propuestas de cooperación por parte de la empresa a varios países en latinoamérica y Europa para desarrollar conjuntamente acciones para trabajar en beneficio de los artesanos y destacamos en este punto las pasantías de artesanos colombianos en países como México y Ecuador, y la firma de convenios con Brasil y el FONART de México.

TEMAS POR DESARROLLAR

1. Venta de centros artesanales

Dentro del programa de descentralización y desconcentración de funciones se ha previsto que los organismos de carácter local (alcaldías, gobernaciones, asociaciones de artesanos, etc.) sean los entes ejecutores de proyectos. Esta estrategia deja sin uso la infraestructura regional (centros artesanales), por lo cual es indispensable que a corto plazo sean vendidos.

2. Recopilación de la memoria de los procesos de Desarrollo e Investigación

Durante los últimos cuatro años, la Empresa ha ejecutado la aplicación de estrategias de desarrollo que han permitido un mayor cubrimiento, para esto se está utilizando una nueva metodología de trabajo en los proyectos, que se ha implementado a través de convenios con diversas entidades, y que vemos necesario sean recopiladas en un solo documento que pueda ser consultado y utilizado por toda la comunidad artesanal.

**ARTESANIAS DE COLOMBIA, S.A.
PRESUPUESTO APROPIADO 1994**

Miles de Pesos	
INGRESOS	1984
DISPONIBILIDAD INICIAL	199,763
I. INGRESOS CORRIENTES (A+B+C)	3,908,545
A. INGRESOS DE EXPLOTACION	1,522,900
B. APORTES	2,385,645
C. OTROS INGRESOS CORRIENTES	
II. INGRESOS DE CAPITAL	9,000
TOTAL INGRESOS + DISPONIBILIDAD INICIAL	4,117,308
GASTOS	
I. FUNCIONAMIENTO	1,068,800
II. SERVICIO DE LA DEUDA (A+B)	9,500
A. DEUDA INTERNA	8,200
B. DEUDA EXTERNA	1,300
III. INVERSION	2,546,445
IV. OPERACION COMERCIAL	206,000
DISPONIBILIDAD FINAL	286,563
TOTAL GASTOS + DISPONIBILIDAD FINAL	4,117,308

ARTESANIAS DE COLOMBIA, S.A.
PRESUPUESTO Y EVOLUCION HISTORICA

INGRESOS	1991	1992	1993
DISPONIBILIDAD INICIAL		149,157	447,552
I. INGRESOS CORRIENTES (A+B+C)	1,444,400	2,079,556	1,393,563
A. INGRESOS DE EXPLOTACION	300,888	936,074	577,532
B. APORTES	1,136,512	1,130,714	816,031
C. OTROS INGRESOS CORRIENTES	7,000	12,768	
II. INGRESOS DE CAPITAL	185,460		
TOTAL INGRESOS + DISPONIBILIDAD INICIAL	1,629,860	2,228,713	1,841,115
GASTOS			
I. FUNCIONAMIENTO	470,612	536,355	500,992
II. SERVICIO DE LA DEUDA (A+B)	8,118	9,542	9,487
A. DEUDA INTERNA	6,811	8,244	8,200
B. DEUDA EXTERNA	1,307	1,298	1,287
III. INVERSION	910,368	1,007,952	975,835
IV. OPERACION COMERCIAL	91,605	227,312	155,038
DISPONIBILIDAD FINAL	149,157	447,552	199,763
TOTAL GASTOS + DISPONIBILIDAD FINAL	1,629,860	2,228,713	1,841,115