

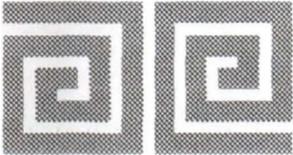


Proyecto Nacional Para el Mejoramiento del Sector artesanal Colombiano.

*Fortalecimiento en Gestión Administrativa de las Organizaciones
del Urabá Antioqueño.*

JULIO C. GALAN G.
Asesor

2003



Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
artesanías de colombia s.a.



CECILIA DUQUE DUQUE
Gerente General Artesanía de Colombia S.A.

ERNESTO ORLANDO BENAVIDES
Subgerente Administrativo y Financiero
Director Nacional Proyecto Fomipyme

CARMEN INES CRUZ
Subgerente de Desarrollo

MANUEL F JIMENEZ
Director Auditoria Fomipyme
Universidad Nacional de Colombia

LUZ A MEDINA LLANO
Auditora de Fomipyme
Universidad Nacional de Colombia

MARTHA I JIMENEZ
Auditora de Fomipyme
Universidad Nacional de Colombia

OBJETIVO:

ACTIVIDADES DESARROLLADAS:

Podemos enmarcar el desarrollo de las actividades en tres grandes grupos: por un lado, con la Asociación de Joyeros de Urabá "ASOJURA", quienes tienen presencia desde el municipio de Chigorodó hasta Necoclí y con relaciones en Mutata y algunos municipios del Choco; por otro lado, las actividades que se relacionan con la EAT Artesanas de las Bananeras de Urabá ubicadas en el municipio de Turbo quienes trabajaban con la calceta de plátano; y por último, con los grupos artesanales radicados en el municipio de Apartadó quienes trabajaban la tejeduría y el cuero. En este orden de ideas se relacionaran las actividades y los logros obtenidos con cada uno de los grupos:

LA JOYERIA DE URABA

Características del Mercado:

En términos del interés del proyecto, es importante señalar que existen algunas condiciones apropiadas para el establecimiento en el Urabá y/o el relacionamiento con la cadena productiva de la joyería en Antioquia, en la medida que dentro de las relaciones que tiene estos joyeros cuentan o pueden contar con los abastecedores de materia prima tanto en el municipio de Mutata en Antioquia, donde se extrae el oro pero en pequeñas cantidades debido a las condiciones de orden público son poco favorables - aquí también tiene relación con una comerciante de joyas; pero además pueden establecer relaciones directas de comercio con los mineros de Acandí y Unguía en el departamento del Choco en razón de tener algunos contactos directos con estos.

Es importante precisar que en general el control de las minas de oro de la *región chocoana* esta controlada por un grupo armado ilegal, de ahí la importancia que tiene la posibilidad de abastecimiento de este metal por medio de las relaciones de la asociación.

Es importante tener en cuenta para la potenciación y desarrollo de la joyería en la zona, vía cadenas productivas, que no existe en la región producción de piedras preciosas, por lo cual aparentemente el trabajo con piedras es un tema de poca atracción tanto para los joyeros como para la demanda en general, sería un tema a mirar posteriormente con mayor detalle.

Es de anotar que por comentarios de los mismos joyeros, el tipo de joya que mejor se vende es el relacionado con cadenería clásica y anillos de grado, gustan muy poco de las piedras y pareciera que el metal en macizo es el de mayor atracción para el mercado.

De igual forma y como se presenta en otras zonas del occidente del país el comercio de la joyería que sale de la región, es controlado por los intermediarios que tienen sus negocios en Medellín, según los mismos joyeros el consumo interno en la región no es de mayor envergadura, pero tiene potencialidades, cosa que es necesario igualmente entrar a mirar.

En relación con el oro que se consigue en la zona es de buena calidad, se trabaja con oro 900 u 875; de igual forma el mercado esta afectado por la entrada del oro italiano que les compite con gran fuerza.

ASOCIACIÓN DE JOYEROS DE URABA "ASOJURA"

Descripción de la Organización:

Es una organización constituida hace aproximadamente tres (3) años, que cuenta con la vinculación activa de 34 asociados quienes están radicados a lo largo de la zona de Urabá, desde el municipio de Chigorodó y hasta Necoclí.

Su objeto social tiene que ver con "establecer nexos coherentes, de orden económico, social, político, cultural, gremial o a fin, entre los joyeros, primero en el municipio de Apartadó, y de estos con los demás colombianos o extranjeros, en todos sus niveles y áreas, incluyéndolos en calidad de proveedores o consumidores, desarrollando los principios de igualdad y solidaridad, prestando asesoría a sus afiliados por si mismos o a través de terceras personas, procurando la satisfacción de todas sus necesidades, representándolos ..., fomentar el desarrollo de programas ..."

Algunas de las características de los joyeros de esta zona las podemos concretar en principio en el siguiente perfil:

- Son emigrantes de diferentes partes del país entre algunos de los departamentos en los cuales tienen su origen son Tolima, Boyacá, Bolívar, entre otros.
- Están radicados hace relativamente corto tiempo en la zona, podemos ubicar un período genérico de entre cinco (5) y siete (7) años de estar en la zona de Urabá.
- Son artesanos que aprendieron el arte por tradición y herencia de sus padres a lo cual le dan mucha importancia.
- Los tipos de joyería que trabajan los asociados son:
 - Cadenería.
 - Casting.
 - Oro Armada.
 - Filigrana.
 - Engaste.
- Al parecer han recibido muy poca capacitación técnica.
- Algunos de estos joyeros alternan su trabajo con otras actividades productivas tales como el comercio.
- La decir de algunos de los joyeros, sus pretensiones iniciales no pasan por querer capacitaciones, asesoría ni acompañamiento.
- Para la gran mayoría el tipo de apoyo que puedan recibir esta representado por la cantidad de dinero que les faciliten para mejorar su producción, "sin dinero no podemos hacer nada".
- Sin embargo según sus comentarios necesitan conocer de mejor manera para sus unidades productivas:
 - El manejo administrativo y técnico.
 - Conocer que es el acuerdo de competitividad.
- La capacidad de producción de una unidad de su asociación al parecer es de:

| | |
|-----------|--|
| Filigrana | entre 45 y 60 grs/día |
| Casting | aprox. 80 grs en temporada alta. Aprox. 20 grs en temporada baja. |
| Cadenería | aprox. 30 grs |



- El presente cuadro nos muestra la distribución por municipios y la técnica predominante:

| MUNICIPIO | N° de ASOCIADOS | TÉCNICA PREDOMINANTE |
|------------------|-----------------|--|
| Chigorodó | 4 | Troquelado, cera perdida, cadenería |
| Mutata | 1 | Comercializadora de oro |
| Carepa | 2 ¹ | Casting, Oro Armada, cadenería, filigrana. |
| Apartadó | 17 ² | Filigrana, casting, armado, engaste |
| Turbo | 10 | Casting, Armado. |
| Necoclí | 2 | Cadenería |
| Acandí (Choco) | 1 | Filigrana, cadenería, armado. |
| Riosucio (Choco) | 1 ³ | Cadenería, armado. |

Logros:

1. La asociación se comprometió a ser beneficiaria del Programa Nacional de Cadenas Productivas del Sector Artesanal de la Joyería en Antioquia, para lo cual participará en las convocatorias que para tal efecto se hagan.
2. ASOJURA por intermedio del presidente y su secretario firmaron, el Acta de compromiso de la asociación para ser beneficiarios del Programa Nacional de Joyería en la región de Antioquia.
3. Se tiene un panorama muy aproximado de las condiciones actuales de los joyeros de Urabá.
4. Se identificaron algunos elementos básicos para la constitución de la cadena productiva de la joyería en la región de Urabá.

¹ Hay un joyero sin asociarse.

² Existen 10 joyeros por fuera de la asociación.

³ Existe 1 joyero sin asociarse.



5. Se han establecido relaciones directas con datos precisos sobre ubicación y otros, de los diferentes miembros de la Junta Directiva de la asociación y de algunos de los asociados de los otros municipios.

Recomendaciones:

- Elaborar un proceso de diagnóstico en relación con tres elementos principales:

La identificación clara de los eslabones de la cadena productiva y los diferentes relacionamientos que existan.

La condición técnica de cada una de las unidades productivas de los asociados, en la perspectiva de la cadena productiva. y

Establecer la capacidad de producción de cada una de las unidades productivas de la asociación.

- Observando algunos de los talleres de los asociados y los productos elaborados, es importante desarrollar en la zona todo el componente de diseño que Artesanías de Colombia tiene estructurado.
- De igual forma el paquete de Administrando Mi Taller Artesanal.
- Desarrollar un estudio en relación con pedrería de la zona en la perspectiva de potenciar, diversificar y mejorar el mercado de las joyas en la zona de Urabá y Choco.
- Elaborar un estudio de las características y particularidades de la demanda de joyas en la región.

Documentos Anexos:

Con este informe se anexan los siguientes documentos:

- Acta de compromiso de Asojura para ser beneficiario del Programa Nacional de Cadenas Productivas del Sector Artesanal e insertarse en la cadena productiva de Antioquia.
- Fotocopia del Acta de Constitución de la Asociación de Joyeros de Uraba.
- Copia de los Estatutos de la Asociación.
- Copia actualizada del Registro en Cámara de Comercio de Urabá.
- Fotografías de algunas de las obras producidas por los artesanos de la zona.
- Un listado con el nombre, cédula y teléfono de algunos de los asociados.



ARTESANAS DE LAS BANANERAS DE URABÁ EAT

Esta Empresa Asociativa esta ubicada en el municipio de Turbo, esta constituida desde su fundación en el año 2001 por cerca de 17 asociadas, todas mujeres, que viene de un proceso de crisis por malos manejos en los administrativos, por lo cual busca renovar esfuerzos para proyectarse empresarialmente y fortalecerse orgánicamente.

LA CALCETA DE PLATANO EN URABA

Características:

La Región de Urabá ha sido históricamente la zona productora de banano y plátano más importante de nuestro país después de la zona bananera en el departamento del Magdalena, constituyéndose hoy en una fuente importante de exportación, para lo cual ha tenido que pasar por importantes y difíciles momentos de agitación social y política.

Actualmente la estructura organizativa de la producción esta conformada de manera tal que permita responder al exigente mercado europeo y norteamericano; los ejes principales del sistema de producción se centran en un exigente control de las comercializadoras de banano sobre el tipo y características de los productos a exportar y sobre una estructura de tenencia de la tierra que permite responder rápidamente a los mercados internacionales y en el cual pueden participar grandes y pequeños finqueros, siempre y cuando respondan a las condiciones de calidad y eficiencia en la entrega de las "cuotas" necesarias; en evitar que las organizaciones de trabajadores puedan generar algún tipo de traumatismos al sistema exportador en la medida que hacen parte de cooperativas de diferente orden y su salario se lo fijan fundamentalmente dependiendo del monto de la producción e igualmente de los vaivenes del mercado internacional -que es muy estable- y un control político férreo de toda la zona.

Toda la zona de Urabá depende y ha dependido durante muchos años del monocultivo del banano, con algunos matices en la pequeña producción de maíz, fruta, plátano, arroz, por lo que se dice que es una tierra que muy pronto se agotará entre otras cosas por el uso intensivo de agroquímicos para el control de plagas y para la producción acelerada del banano.

En este contexto la calceta de plátano es un producto fácil de conseguir en la zona y por las mismas características de la producción de exportación, que no escatima componente para sacar beneficio -p. ej. Anteriormente lo que se denomina "la boleja" o banano que se rechaza para el comercio internacional era abandonado a los bordes de las carreteras o entradas de



las fincas, hoy ya se comercializa a través de cooperativas- no sale gratuito como pudiera pensarse.

EAT ARTESANAS DE LAS BANANERAS DE URABÁ

Descripción de la Organización:

Es una asociación que esta conformada únicamente por mujeres, que se constituyo en Abril de 2001 y a la que pertenecen actualmente 17 asociadas; nacieron de la convocatoria y motivación que adelantó una antigua asociada pero que al decir de las actuales asociadas solamente buscaba el lucro personal y no colectivo, demostrado en el manejo de los recursos de la empresa -actualmente esta asociada este generando algún nivel de competencia en el vecino municipio de Apartadó.

Si bien la empresa contempla todos los elementos constitutivos legales, ésta en el sentir e imaginario de las artesanas, no se constituye como una verdadera empresa asociativa, este carácter empresarial es simplemente formal, en la realidad no aparece en la concepción ni en la visión de las asociadas; estas no tienen un referente claro sobre el tipo de empresa que es una EAT, tampoco sobre la diferenciación con otros tipos de empresas, sobre la normatividad que las orienta, pareciera que el proceso de conformación hubiese sido completamente externo al sentir, al análisis y a la mirada de las asociadas; el manejo de los estatutos tampoco es uno de sus fuertes, en la medida que ninguna de ellas los conoce la misma conformación y contenido de estos da muestra del sentido con que fueron hechos, en resumen pareciera que el proceso de conformación de la EAT no fue de manera participativa ni siquiera consultiva y por ellas mismas no creo que haya existido una motivación especial por saber en que estaban o están hoy.

Por todo lo anterior es comprensible entonces que las estructuras operativas de la empresa no marchen, incluidos los mecanismos internos de control, razón también para que sean fácil presa de avivatas que las engañan en términos de cuentas, negocios etc.; de igual forma que las labores que cumplen desde los diferentes cargos de las directivas se ejerzan más a partir a la percepción e intuición de las personas que del ejercicio de las funciones atinentes a su cargo.

Dificultades

En términos generales podemos agrupar las dificultades señaladas por las asociadas para el funcionamiento de la EAT en cinco (5) grandes campos, encontramos unas relacionadas con:



1. El comportamiento y las calidades de los relacionamientos entre las asociadas,
2. Algunas relacionadas con la producción y la comercialización, fundamentalmente relacionadas con el manejo y disposición del material, con la falta de planeación de la producción, de desarrollar procesos propios de comercialización.
3. Las que tiene que ver con el manejo administrativo, de los recursos, de control de la empresa y a la falta de capacitación para la administración de la misma.
4. De dotación del taller, de ampliación para el manejo adecuado de los materiales. Y
5. Las dificultades que tiene que ver con las difíciles condiciones económicas por las que atraviesan las asociadas.

Con este grupo artesanal se inicio el desarrollo un proceso de fortalecimiento organizativo sistémico, basados en las experiencias adelantadas por un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes, desde donde se plantean las relaciones funcionales de los asociados en la entidad como una parte esencial para el desarrollo de su vida. Desde aquí se parte para entender y potenciar la relación del ser humano - asociado con su empresa.

Encontramos en esa primera mirada, que se elabora desde dos momentos diferentes: el sentido de la vida de cada uno de ellos en relación con el papel de cada una de ellas con la empresa que:

- El desempeño óptimo y de calidad en el oficio que cada una desempeña en la empresa les permite pensar en una mejora estar para ellas y su entorno familiar más cercano.
- El ejercicio eficiente de las funciones en los cargos les permite generar ingresos a la empresa, a la familia y prestar un servicio a la comunidad.
- Otras la entienden como un medio para lograr propósitos importantes en sus vidas a partir del crecimiento y éxito de la empresa.
- De igual forma en la perspectiva de tener un negocio propio y tener independencia económica.

Podemos igualmente dentro del trabajo realizado analizar las expectativas que las asociadas se generan con la presencia de este proyecto y que están ligadas íntimamente con las necesidades y dificultades de la misma.

Logros:

1. Se empezó a generar una conciencia frente a la responsabilidad personal y grupal en términos del negocio y la competitividad.
2. Se dio inicio al proceso de estudio y reformulación de estatutos y al de actualización de la personería jurídica.
3. Se empezaron los contactos con la administración municipal entrante para garantizar la permanencia de la asociación en la sede donde hoy se encuentra ubicada.
4. El peso de las actividades de convocatoria, movilidad y gestión de la asociación se empezó a direccionar hacia que sea parte de las diferentes asociadas y no de una sola persona.
5. Se empezó el proceso de capacitación sobre el carácter de las EATs, el marco jurídico que las rige y controla y acerca de la diferenciación con otro tipo de empresas.
6. Se empezó la formulación de un proyecto para ser presentado a la administración municipal entrante, para desarrollar un proceso de capacitación sobre la calceta de plátano en la región

Recomendaciones:

- Hacer la depuración de la base social de la empresa.
- Concluir la reformulación de estatutos y actualización jurídica.
- Desarrollar un trabajo en referencia con el mejoramiento de las condiciones de autoestima, valoración y relacionamiento entre las asociadas.
- Profundizar el proceso de manejo y experimentación con tinturas que se inicio este año.
- Desarrollar el proceso de imagen institucional establecido en el laboratorio de diseño de Artesanías de Colombia.
- Establecer alternativas de secado rápido de materia prima.
- Gestionar la adquisición de un terreno para desarrollar el proceso de secado de materia prima y para acopio de la misma.
- Terminar la formulación del proyecto de capacitación y apoyar su gestión.



GRUPOS ARTESANALES RADICADOS EN EL MUNICIPIO DE APARTADÓ

Se planteo la posibilidad de desarrollar un trabajo en el municipio de Apartadó con población artesanal, básicamente asentados en el municipio por causas del desplazamiento que genera la violencia que recorre nuestro país, son artesanos que llevan aproximadamente tres (3) años radicados en el municipio y que han aprendido o perfeccionado artes fundamentalmente relacionadas con la tejeduría y con el tratamiento del cuero.

Básicamente son dos grupos organizativos que con diferentes niveles de desarrollo se venían relacionando en el municipio para tratar de constituirse en estructuras organizativas formalmente competentes; uno de los grupos el que ha tenido mayor desarrollo, apoyo y resultados, ha venido elaborando principalmente hamacas y bolsos en hilaza de algodón; esta conformado por 6 artesanas mujeres y han tenido pequeños apoyos de organizaciones no gubernamentales internacionales, pero sin mayor significancia.

El otro grupo son personas, hombres y mujeres, que tradicionalmente han conocido el oficio del trabajo en cuero y que estaban en una fase inicial de conformación de la organización. Este grupo no ha tenido aún apoyo de ninguna entidad y con él se habían alcanzado a realizar algunas reuniones con la perspectiva de identificar claramente los propósitos que los identifican e ir definiendo un Plan de Trabajo hacia la construcción como organización empresarial.

Como se explica más adelante, las condiciones socio-políticas imperantes en la región postergaron transitoriamente -por lo comentado y acordado con ellos- los procesos de conformación de las organizaciones empresariales artesanales en el municipio.



OBSERVACIONES

ASOCIACIÓN DE JOYEROS DE URABA "ASOJURA"

Como en muchas de las organizaciones sociales el principal e inicial interés esta en recibir recursos económicos para el mejoramiento de sus negocios, para ellos, sin esta inyección de capital no es posible proyectar las empresas a un mejor futuro. Sin embargo esta no es una posición que sea genérica en todos los asociados, si bien guardan un perfil muy parecido al del resto de joyeros del país frente al dinero y las utilidades; sobre todo la dirigencia es más accequible a las propuestas de formación, planeación, asesoría y asistencia técnica.

En un momento posterior, cuando se les hizo la exposición inicial sobre el carácter del proyecto y la concepción que se desarrolla dentro del proyecto acerca de las cadenas productivas, las percepciones variaron significativamente, encontrando una mayor disponibilidad para la realización y vinculación al Programa.

EAT ARTESANAS DE LAS BANANERAS DE URABA

La condición cultural que recorre a la sociedad turbeña esta ligada con hábitos de trabajo, de manejo del tiempo y del espacio, de relacionamiento entre sí y con el otro, muy particular, lo cual genera una dinámica específica que marca unos tiempos diferentes a los de otras regiones o de la generalidad del país.

Esto se refleja en relación con el nivel de responsabilidad y/o "frescura" con que asumen los compromisos, que no permite obtener desarrollos adecuados, o que obliga a plantearse otra forma de manejo del tiempo o del cumplimiento de metas.

Esta es una variable que si se quiere afectar debe ser a partir de propiciar cambios culturales que obviamente no son fáciles de producir y necesitan de otro tipo de proyectos y de tiempos; como caso concreto podemos comentar que allí lo pueden dejar a uno plantado en una cita o reunión y llegar a la siguiente con la frescura más grande aduciendo que no alcanzaron a avisar que no podían, que se les olvidó la reunión o simplemente que estaban cansadas o que llovió; y ni ha pasado nada, no por desfachatez sino como la circunstancia más normal y obvia.

GRUPOS ARTESANALES RADICADOS EN EL MUNICIPIO DE APARTADÓ

En el desarrollo del presente contrato se presentaron diferentes *circunstancias relacionadas con el contexto* de la zona de trabajo que permitieron el desarrollo del mismo de manera diversa para el logro de los objetivos propuestos inicialmente.

Me refiero específicamente a la presencia permanente y efectiva de los grupos de poder armados, quienes ejercen labores de control, vigilancia y ejercicio de la autoridad que afectaron el normal desarrollo del trabajo de asesoría, específicamente con las organizaciones de artesanos que habitaban los barrios Obrero -anteriormente denominado como La Chinita- y Veinte de Enero en el municipio de Apartadó, habitado por sectores populares del municipio y por población desplazada por la violencia de los departamentos de Choco, Córdoba y del mismo Antioquia, quienes se refugiaron en este sector del municipio.

El trabajo en relación con los grupos artesanales que estaban en proceso de conformación como son: Grupo Artesanal 20 de Enero y Comunidad de Desplazados Artesanos se vio truncado en su conformación y consolidación final, por circunstancias ajenas a la voluntad de l@s artesanos y de la asesoría; y en razón de las actividades de presión y amedrentamiento que ejercen estos grupos hacia la sociedad, para conservar su dominio.

El temor de los pobladores junto con algunas disputas internas de una de las organizaciones, quienes a su vez hacen parte de una de las asociaciones de desplazados de la zona, implico por un lado la disminución de la participación real en las reuniones de los candidatos a asociarse y la movilización preventiva fuera de algunos de ellos a otros municipios, mientras las "campañas" de los actores armados se terminaban de desarrollar.

Estos factores del contexto regional -ligado a la situación nacional, la cual aquí no tocamos, pero que sin duda tiene mucho que ver- que son exógenos al proyecto y por tanto que escapan a nuestro control, son necesarios de tener en cuenta para mirar el entorno en el cual se desenvuelven cotidianamente gran cantidad de organizaciones de artesanos -estamos seguros que no es solamente en esta zona del país- y que inciden en el logro de resultados de los mismos, para ver si se involucran estas variables en el marco mismo de los proyectos o por lo menos para establecer algunos supuestos o hipótesis que nos permitan valorar de manera cada vez más objetiva y real el logro de los resultados propuestos.

Esto lo planteo, porque estoy casi seguro que la voluntad, la capacidad y la necesidad de los artesanos es tan enorme, que cumplirían con agrado la propuesta para el próximo año, ya con el retorno de los ausentes.