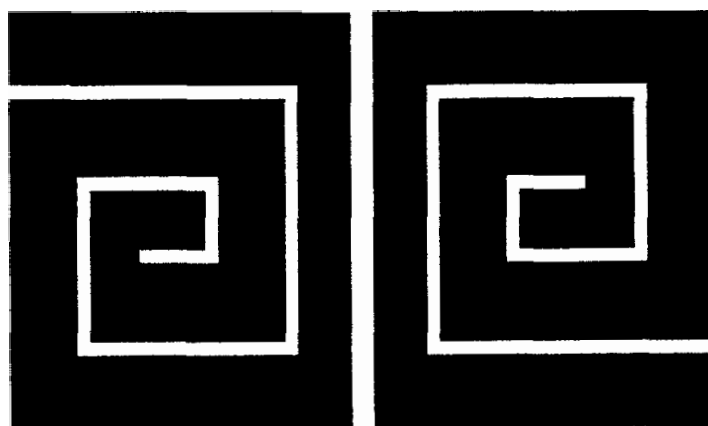


**MINISTERIO DE DESARROLLO ECONÓMICO**

**Artesanías de Colombia S.A.**

**Subgerencia de Desarrollo**



**INFORME EVALUATIVO DE LOS PROYECTOS DE  
DESARROLLO**

**AMPARO OJEDA MONCAYO**

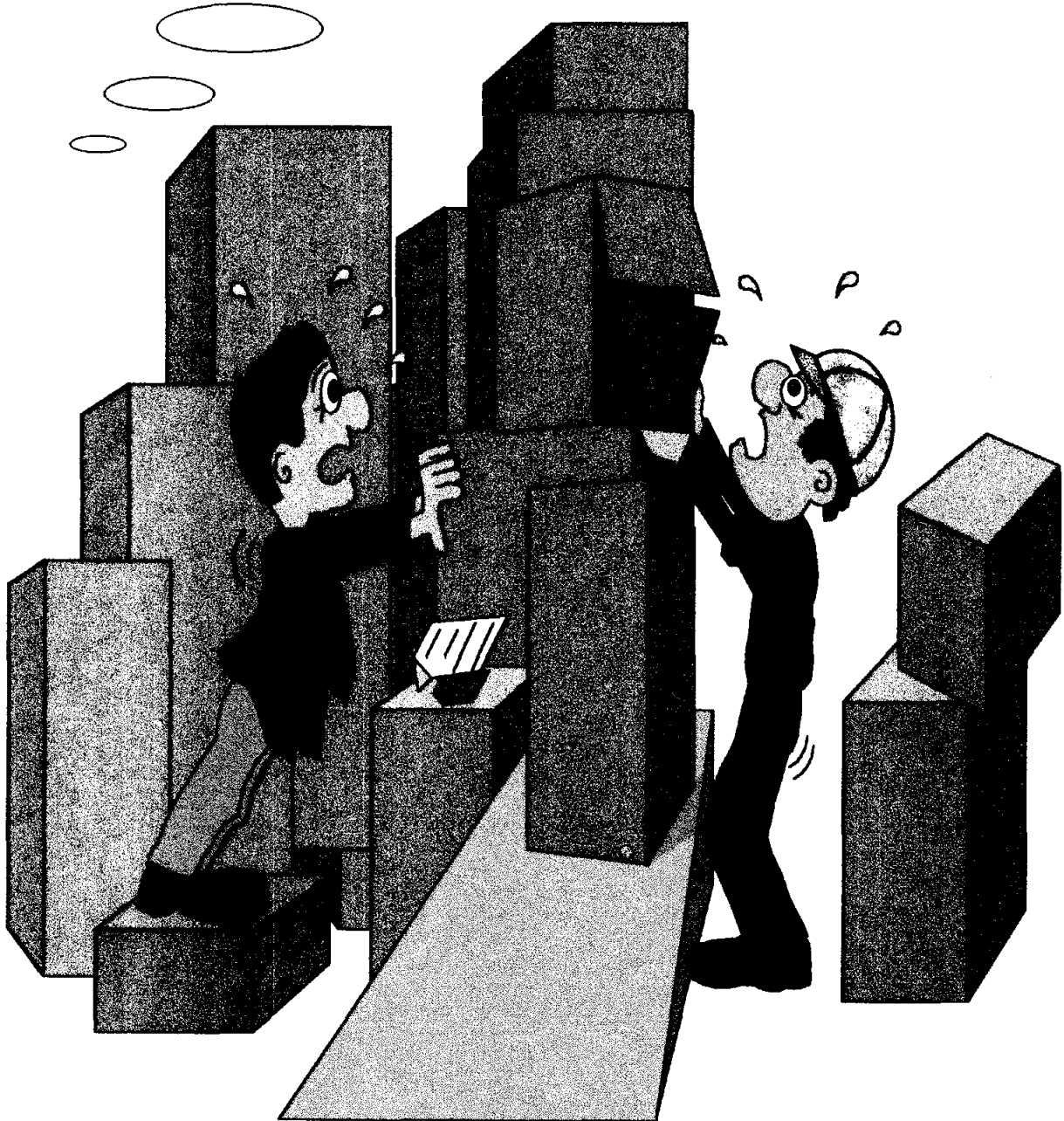
**economista**

**Santafé de Bogotá, Junio de 1997**

QUE PROBLEMAS... !    → PRODUCCION ?  
                                  ▲ MERCADOS ?

CALIDAD    VARIEDAD    CANTIDAD

                  PRECIOS



## PUNTOS DE APOYO PARA EL EXITO EMPRESARIAL ....

**PROYECTOS →  
ESTRUCTURA DE  
PRIORIDADES  
ORIENTADA HACIA  
OBJETIVOS DE  
CORTO, MEDIANO  
O LARGO PLAZO.**

**A LAS PERSONAS  
LES AGRADA  
SABER QUE SU  
TRABAJO ES UTIL**

**LIDERAZGO +  
PARTICIPACION →  
ORGANIZACION  
EXITOSA**

**NO SE DEBE  
PERMITIR LA  
AUTOMATIZACION  
DE PROCESOS  
OBSOLETOS.**

**EL DESARROLLO DEL  
SOFTWARE DEL DISEÑO DEL  
SISTEMA DE INFORMACION  
REALIZADO POR SIGMA  
CONSULTORES JUNTO A LA  
RED LOCAL DE DATOS DE LA  
EMPRESA → MODERNIZACION  
CON EFICIENCIA.**



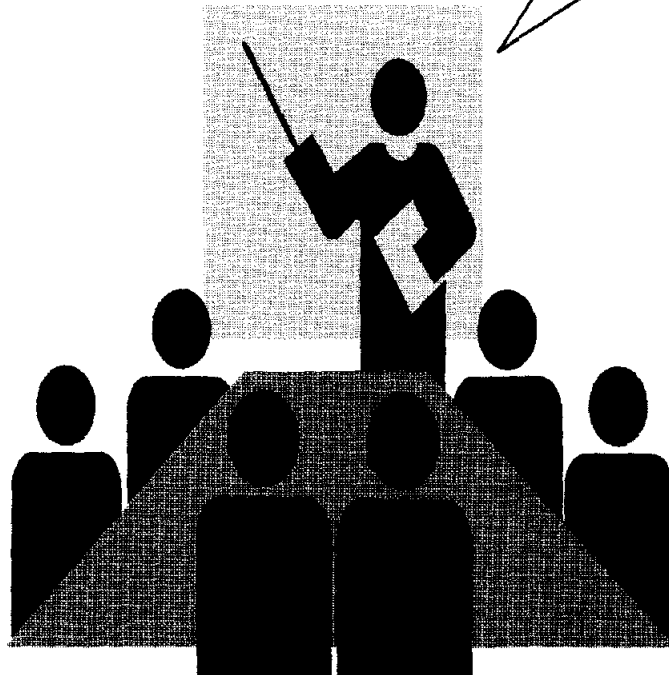
**ADMINISTRACION  
CENTRADA EN  
EL SER HUMANO  
→ EXITO  
ASEGURADO**

**CONOCIMIENTO TEÓRICO +  
VIVENCIAS = EXPERIENCIA X  
FUNCIONARIOS → PATRIMONIO  
EMPRESARIAL**

**MERCADOS DE DEMANDA +  
PRODUCTOS ARTESANALES +  
ORGANIZACION → OBJETIVO  
EMPRESARIAL**

**MATERIAS PRIMAS + TECNOLOGIA  
→ FACTORES PRIORITARIOS  
CRITICOS**

**CAPACITACION → CALIDAD  
DEL SERVICIO  
EMPRESARIAL → PELDAÑOS  
DEL EXITO**



## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>PRESENTACION</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>2</b>
<b>1. METODOLOGIA GENERAL DE LA INVESTIGACION</b>	<b>7</b>
<b>1.1. DEF. CONCEPTUAL DE ALGUNOS ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN AL SECTOR ARTESANAL.</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1. EL PRODUCTO ARTESANAL O ARTESANÍA</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1.1. La Artesanía indígena</b>	<b>8</b>
<b>1.1.1.2. La Artesanía Tradicional</b>	<b>8</b>
<b>1.1.1.2. La Artesanía Contemporánea o Neoartesanía</b>	<b>9</b>
<b>1.2. DISEÑO METODOLOGICO DEL ESTUDIO EVALUATIVO</b>	<b>9</b>
<b>2. EL ENTORNO O CONTEXTO DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO</b>	<b>13</b>
<b>2.1. GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA</b>	<b>13</b>
<b>2.2. MARCO TEORICO DEL CONTEXTO</b>	<b>14</b>
<b>2.3. LA COMUNIDAD ARTESANAL</b>	<b>15</b>
<b>2.4. ARTESANÍAS DE COLOMBIA S.A., CONTEXTO INMEDIATO DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO REGIONAL.</b>	<b>16</b>
<b>2.4.1. LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LARGO PLAZO -OBJETIVOS FINALES.</b>	<b>17</b>
<b>2.4.2. ALGUNAS FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA</b>	<b>19</b>

<b>2.4.3. POLITICAS DE DESARROLLO PARA EL SECTOR ARTESANAL.</b>	<b>19</b>
<b>2.4.4. OBJETIVOS DE LA POLITICA EMPRESARIAL</b>	<b>20</b>
<b>2.5. CONTEXTO DE COYUNTURA</b>	<b>20</b>
<b>3. OBJETIVOS Y RESULTADOS DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO REGIONAL</b>	<b>23</b>
<b>3.1. METODOLOGIA</b>	<b>23</b>
<b>3.1.2. EL PROCEDIMIENTO METODOLOGICO</b>	<b>24</b>
<b>3.2. EL DIAGNOSTICO Y LOS OBJETIVOS EN LOS SEIS PROYECTOS DE DESARROLLO REGIONAL.</b>	<b>30</b>
<b>3.2.1. MARCO TEORICO Y CONTEXTO</b>	<b>32</b>
<b>3.2.2. ALTERNATIVA METODOLOGICA Y CONTEXTO</b>	<b>33</b>
<b>3.2.3. CONSISTENCIA INTERNA DE LOS PROYECTOS</b>	<b>34</b>
<b>3.2.3.1. DESCRIPCION</b>	<b>34</b>
<b>3.2.3.2. LO DESEABLE Y LO POSIBLE EN LOS 6 PROYECTOS</b>	<b>35</b>
<b>3.3. LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA</b>	<b>36</b>
<b>3.3.1. LOS MERCADOS DE DEMANDA PARA PRODUCTOS ARTESANALES Y SUS FACTORES : CALIDAD - VARIEDAD - VOLUMEN</b>	<b>37</b>
<b>3.3.2. EL PRODUCTO ARTESANAL Y SUS FACTORES : MATERIAS PRIMAS - TECNOLOGIA - MANO DE OBRA</b>	<b>40</b>
<b>3.3.2.1. MATERIAS PRIMAS</b>	<b>40</b>
<b>3.3.2.2. TECNOLOGIA Y MANO DE OBRA</b>	<b>42</b>
<b>3.3.3. LAS ORGANIZACIONES ARTESANALES</b>	<b>45</b>
<b>3.4. LOS RESULTADOS QUE PRESENTAN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO SON OBJETIVOS DEL CORTO PLAZO</b>	<b>49</b>

<b>3.5. INDICADORES PARA OBJETIVOS PRIORITARIOS</b>	<b>54</b>
<b>4. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA - OPERACIONAL Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS</b>	<b>57</b>
<b>4.1. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL</b>	<b>57</b>
<b>4.1.1. EL AREA DE FOMENTO</b>	<b>59</b>
<b>4.1.2. EL AREA COMERCIAL</b>	<b>60</b>
<b>4.1.3. EL AREA FINANCIERA</b>	<b>61</b>
<b>4.1.4. EL AREA JURIDICA</b>	<b>61</b>
<b>4.1.5. EXPOARTESANIAS</b>	<b>63</b>
<b>4.1.6. GLOBALIZACIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL</b>	<b>63</b>
<b>4.2. RESPUESTA EMPRESARIA AL SECTOR ARTESANAL: APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS</b>	<b>64</b>
<b>4.2.1. TALLERES Y ASESORIAS EN DISEÑO</b>	<b>66</b>
<b>4.2.2. LABORATORIO NACIONAL DE DISEÑO</b>	<b>67</b>
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFIA Y DOCUMENTACION</b>	<b>72</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>80</b>
<b>PROYECTO DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL DE:AMAZONIA</b>	<b>81</b>
<b>SANTAFE DE BOGOTA</b>	<b>89</b>
<b>CENTRO ORIENTE</b>	<b>96</b>
<b>COSTA ATLANTICA</b>	<b>109</b>
<b>OCCIDENTE</b>	<b>122</b>
<b>ORINOQUIA</b>	<b>135</b>

**INFORME EVALUATIVO DE LOS PROYECTOS DE  
DESARROLLO  
REGIONAL  
( 3er. año de ejecución )**

Los proyectos de desarrollo objeto del presente estudio evaluativo, están inscritos en el Departamento Nacional de Planeación, en el marco del plan de desarrollo El Salto Social 1994 - 1998, constituyen parte importante de la operación y la razón de la existencia institucional de la empresa Artesanías de Colombia S. A.

El informe que presentamos a la consideración de la gerencia y la subgerencia de desarrollo de la empresa, es un **informe evaluativo de tipo intermedio**, que partiendo de un análisis de estructura y consistencia interna de los distintos proyectos "evaluación ex-ante" llega hasta el tercer año de su ejecución. No es posible entonces, hacer un análisis de impacto ex-post, pero ofrece en cambio, criterios para la orientación de los ajustes en el proceso completo, la elaboración de los planes operativos anuales y la ejecución de los proyectos.



- | -

## **INTRODUCCION**

La evaluación de los 6 proyectos de desarrollo regional, se inició con la investigación de las fuentes de información entre las cuales, el aporte de los profesionales del equipo de trabajo de la empresa, algunos con su generosa discusión permanente y otros mediante la selección y suministro de documentos importantes. Igualmente la inspección personal de los archivos, que contienen algunos documentos inéditos y otros desconocidos por la mayoría de los funcionarios de la empresa. Cuantas páginas se examinaron minuciosamente puede verificarse en la documentación anexa. Todas las oportunidades se aprovecharon concienzudamente.

De otra parte, el seguimiento minucioso al trabajo en la Subgerencia de Desarrollo y a todos los acontecimientos y actividades programadas por la empresa entre nov./96 y mayo/97 conferencias, visitas a talleres y entrevistas con artesanos de todo el país en dic/96 y durante 4 meses en Santafé de Bogotá.

Conforman todas estas actividades el conjunto sobre el cual se realizó un análisis evaluativo de todo el proceso que culmina en los resultados de ejecución de los proyectos de desarrollo.

De las entrevistas con algunos profesionales de la empresa, se puede afirmar que es imposible establecer con precisión en plazo tan corto, todos los valiosos elementos que deben sumarse al patrimonio empresarial. Importante información reposa actualmente en sus fuentes primarias, en el conocimiento teórico, experimental, vivencial, de funcionarios y trabajadores de campo que laboran en la empresa, desde hace varios años. La sistematización de estos conocimientos con la puesta en marcha de canales adecuados para su recuperación, es una de las tareas urgentes y prioritarias que debe considerar la empresa.

No habría sido posible la realización de este informe sin el valioso aporte de los cinco coordinadores de las regionales. Debo mis especiales agradecimientos a la Dra. Victoria Salgado, por el tiempo, la dedicación y sus profundos conocimientos sobre el sector que tan generosamente compartió conmigo, a las diseñadoras Margarita Spanger y Marcela Camelo y a la Sra. Lucy Cajiao, quienes generosamente orientaron partes muy importantes de este trabajo.

En el primer capítulo del informe se explican algunos **CONCEPTOS** específicos al escenario del sector artesanal en su complejidad y cómo estos conjuntos de elementos se relacionan dinámicamente en el proceso productivo de la nación.

En la segunda parte de este capítulo se describe la **METODOLOGÍA** o camino seleccionado, para lograr una exposición clara y comprensible de todos los elementos en acción, el contexto o escenario en que se desarrollan y las relaciones que entre estas categorías se han establecido, durante la implementación de los proyectos de desarrollo que son el objeto de la evaluación.

Se siguió el plan trazado en el documento **Informe de Avance**, que se presentó a la Subgerencia de Desarrollo el 13 de marzo/96. Básicamente la investigación evaluativa está centrada en el núcleo o eje de investigación, compuesto por **Objetivos Resultados y Medios**, que componen los seis proyectos de desarrollo y su interrelación dinámica en el proceso que se desarrolla en un entorno o escenario bastante amplio, porque parte de los principios que orientan las nuevas teorías del desarrollo hasta encontrar los índices como expresión final de los indicadores de los objetivos buscados en los resultados de la operación empresarial.

En el segundo capítulo se hace un amplio análisis del **CONTEXTO** o condiciones del escenario en que se desarrollan los proyectos. Partiendo de la economía nacional en el marco de la globalización de la economía, el proceso de reestructuración interna con las medidas de apertura y descentralización administrativa en Colombia y los efectos en la orientación de otras políticas públicas, que igualmente enmarcan la evolución de los proyectos sectoriales.

Las formas de operación empresarial y aplicación de los medios al logro de los objetivos y las metas de la empresa, resultantes de la estructura institucional, se deben adecuar al contexto, tomando como orientación el proceso global, fundamental de la empresa, para orientar claramente las funciones desde una estructura unitaria y no fraccionada, que permita determinar las responsabilidades que deben asumir las distintas dependencias y aplicar en forma oportuna y eficientemente los correctivos, para continuar con éxito el camino hacia el logro de resultados de impacto en el sector y en la economía nacional. En el contexto, se describe el escenario institucional, en el capítulo IV, se insiste en este aspecto en forma analítica, sobre la operación en este escenario.

Termina este capítulo con un esbozo de la grave situación actual de la administración y gestión de las entidades públicas en Colombia, expuesto en el cuadro de resultados de la gestión del plan gubernamental El Salto Social, que presenta el DNP. Este es el contexto que condiciona el desempeño operativo de la empresa.

En el tercer capítulo se describe detalladamente todo el procedimiento metodológico que va desde los objetivos de largo plazo “OF”, institucionales de la empresa contemplados en los estatutos, pasando por los objetivos intermedios “OI” y operativos “OO”, hasta la construcción de los Índices de evaluación de las variables objetivo en los Resultados de la gestión. Se incluyen definiciones y explicación de todos los pormenores del análisis y la descomposición en los Factores constitutivos de las variables objetivo :

La explicación analítica del procedimiento completo con la selección de los objetivos fundamentales y secundarios, del corto y del largo término.

La determinación de los factores componentes de estos objetivos en su orden de importancia relativa con el estudio minucioso de cada uno y la determinación de los factores prioritarios.

El estudio y análisis de las posibles soluciones, conservando la unidad y el marco teórico y contextual.

Permiten entregar a la empresa Artesanías de Colombia una **METODOLOGÍA** que podría adoptarse, cuando la empresa

decida establecer un proceso de planificación técnica y científicamente diseñado.

## **METODOLOGIA GENERAL DE LA INVESTIGACION**

### **1.1. DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE ALGUNOS ELEMENTOS QUE CARACTERIZAN AL SECTOR ARTESANAL.**

#### **1.1.1. EL PRODUCTO ARTESANAL O ARTESANÍA**

Partiendo del origen cultural de las formas que ostentan **los productos artesanales** y de sus potencialidades en **el mercado** como objetos decorativos o utilitarios, según la determinación que tome independientemente el usuario, estos objetos por las características de su proceso productivo, forman el conjunto de gran complejidad que es “el sector artesanal colombiano”.

Existen distintos tipos de “ artesanías “ relacionados con el origen cultural y las características del grupo social que las realiza. La

empresa distingue tres tipos importantes y bien determinados de artesanías :

#### **1.1.1.1. La Artesanía indígena :**

Es un objeto que contiene y representa la historia de la nación colombiana, que está intrínseca en cada objeto : su procedencia, el simbolismo mítico de los oficios y materiales, la funcionalidad original y sobre todo el recuerdo ancestral de culturas precolombinas que han sobrevivido adaptándose a la realidad nacional. Son elementos plenos de significaciones culturales.

Estos objetos cuando son tradicionales se elaboran con técnicas muy complejas, si se calculara los costos reales de estas piezas serían demasiado costosas y por ello estos productos nunca obtienen el precio real en el mercado.

En consecuencia los artesanos transforman estos objetos, cambiando las técnicas originales por modalidades mas elementales o foráneas, para producir piezas sencillas de rápida ejecución.

#### **1.1.1.2. La Artesanía Tradicional**

Son objetos creados por artesanos tradicionales de los sectores rural y urbano, de buena factura y belleza cuando se conservan las formas vernáculas adaptadas a la contemporaneidad, o son producto de planes acertados de diversificación de productos tradicionales o del desarrollo de nuevos productos.

### **1.1.1.3. La Artesanía Contemporánea o Neoartesanía**

Pertenecen a este tipo todos aquellos objetos considerados artesanales y que son producidos por una gran variedad de artífices principalmente urbanos, quienes no han aprendido los oficios en la forma tradicional, sino que han adquirido el conocimiento de técnicas, en centros de educación formal e informal o con familiares y amigos.

Esta artesanía goza de gran variedad cultural, técnica y estética que se materializa en las propuestas de diseñadores, artistas y artesanos, quienes buscan alternativas económicas con la actividad artesanal.

Algunas modalidades según la calidad creativa y estética del producto son : arte popular, artesanía creativa, artesanía retro, artesanía reiterativa. ( 25 )

## **1.2. DISEÑO METODOLOGICO DEL ESTUDIO EVALUATIVO :**

Para iniciar el estudio evaluativo, una vez definidos conceptualmente algunos elementos importantes del conjunto del sector artesanal, fue necesario delimitar el contexto en sus fases, para determinar el acierto en la estructura conceptual de los proyectos y en la selección de los Objetivos Intermedios “OI” y de los Objetivos Operativos “OO”, que busca la empresa en el área de desarrollo. El procedimiento que se ha seguido se describe en los siguientes párrafos.



Los componentes básicos del estudio evaluativo relacionan en última instancia los **Objetivos, los Medios y los Resultados** de los proyectos, partiendo del análisis del **Entorno o Escenario o Contexto** que los enmarca y condiciona esas relaciones.

El análisis parte de la Definición explicativa del contexto conocido como **Globalización de la Economía** y de otra parte, presenta una síntesis del desarrollo teórico constructivo del concepto de **Desarrollo Humano Sostenible** como principio que debe regir las políticas. Contiene una explicación de sus componentes: la protección del medio ambiente en las decisiones sobre el aprovechamiento de los recursos naturales; las limitaciones de los conceptos de crecimiento y desarrollo económico; la inclusión de nuevos criterios sobre las generaciones presentes y futuras en las políticas de desarrollo que deben buscar la equidad presente y futura y la sostenibilidad a través del tiempo y Las razones del énfasis que evidencia el término **humano** incluido en la Definición.

Esta síntesis del desarrollo teórico es la base conceptual, que orienta y enmarca las políticas públicas que han tomado un rumbo nuevo a partir de la constitución política colombiana en 1991 y estas políticas se deben aplicar en el nuevo contexto de globalización de la economía, que implica condiciones de competitividad muy difíciles para los países de menor desarrollo relativo.

La adecuación del aparato productivo del sector artesanal colombiano en este contexto de globalización de la economía, en condiciones de desarrollo humano sostenible, debe partir de un profundo conocimiento de estas nuevas condiciones.

Frente a este panorama, presenta este documento una

descripción general, muy abstracta de La Comunidad Artesanal, síntesis de la información existente que se pudo obtener, de las descripciones pormenorizadas de la realidad del sector, que abundan en la enumeración de efectos y causas, que todavía necesitan de un análisis sistemático.

Metodológicamente representan un vacío en la sistematización de la información del sector artesanal.

Con base en estos conceptos se centra el trabajo en el eje **Objetivos - Medios - Resultados** y se aplica un procedimiento de preguntas - respuestas que, partiendo de los objetivos investiga la precisión de su selección, la racionalidad de la aplicación de los medios para el logro de estos objetivos así seleccionados y finalmente cuáles fueron los resultados logrados. El análisis y descomposición de las variables objetivo en sus factores constitutivos para construir los criterios mas precisos en la determinación de los indicadores y su posterior traducción en razones aritméticas para concretar los índices de medición o apreciación de estos factores y de los objetivos.

La razones por las cuales se seleccionaron los objetivos y las metas en los proyectos regionales, el contenido de los diagnósticos, en relación con los problemas y/o las potencialidades que detectaron. La falta de priorización en las Metas. La racionalidad del procedimiento de aplicación de los medios administrativos, organizacionales, humanos y financieros a los objetivos que buscan los proyectos como resultados. Los factores componentes de los objetivos y de los resultados.

La ejecución de las Actividades o aplicación de los medios con que cuenta la empresa, al logro de Los Objetivos Operativos "OO", que se señalan en los Planes Operativos Anuales de

cobertura regional, están circunscritas al **contexto amplio de largo y mediano plazo** y deben evaluarse en ese contexto y determinar los posibles factores específicos del corto plazo coadyuvantes del proceso en cada una de las regiones, determinando los **factores de común incidencia**.

Cuando no se ha partido de una planificación técnicamente diseñada para un proyecto y no se han programado las evaluaciones de seguimiento, no se cuenta con la información necesaria, que como producto del proceso lo retroalimenta y permite una evolución del proceso controlada por los ajustes que se van ejecutando en el camino.

Si en ausencia de este proceso normal del desarrollo de un proyecto, se presenta la necesidad de una evaluación a mitad del camino, se puede sospechar de partida sobre la necesidad relativamente urgente, de encontrar “ **factores problema** ”, de relativa gravedad, que generalmente se originan en el **descontrol** de una o mas variables, por la desarticulación de los proyectos, basados en diagnósticos deficientes, productos de la debilidad metodológica.

Su gravedad y urgencia la determinan, la importancia para el proceso de los factores problema y las posibles soluciones en el corto o en el largo plazo y de otra parte la elasticidad administrativa y operativa de la entidad promotora del proyecto para adaptarse a los ajustes que imponga el proceso.



## EL ENTORNO O CONTEXTO DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO

### 2.1. GLOBALIZACIÓN DE LA ECONOMÍA

Ante el cambio fundamental que se ha generado, en la orientación de la política económica nacional, desde un proteccionismo de los mas rígidos en América Latina, hacia la apertura sin consideración de gradualidad, los sectores productivos colombianos para subsistir, deben **lograr competitividad** en sus productos adecuando sus características a las nuevas condiciones de la globalización de la economía.

Def. “ El Sistema moderno de comercialización, unido a los procesos de producción industrial y al sistema financiero o macro-organización-empresarial, en su evolución hacia bloques más fuertes, determina el **contexto conocido como Globalización de la Economía** “.

## 2.2. MARCO TEORICO DEL CONTEXTO

La tendencia internacional de conciliación de las políticas de desarrollo con las ambientales, hace necesario el esfuerzo de articulación entre las variables ambientales con las sociales y económicas.

Importantes reformas de la constitucional nacional de Colombia de 1991, Leyes y Decretos posteriores se inspiran en las nuevas concepciones teóricas del desarrollo, logrando institucionalizar el proceso de creación y aplicación de nuevos factores estratégicos para la construcción efectiva del **Desarrollo Humano Sostenible**.

Instrumentos precisos en proceso de implementación, señalan la importancia que han tomado estos factores para la orientación del desarrollo nacional: “ la construcción de indicadores de seguimiento para la valoración económica de los recursos naturales, apoyando otros instrumentos de política económica existentes para la protección del medio ambiente y el establecimiento de tasas de aprovechamiento forestal”, van concretando el nuevo concepto de Desarrollo Sostenible no como una política sino un Principio que debe regir las políticas.

El contenido del “**Desarrollo Sostenible**” es mas amplio que el del “**desarrollo económico**” : propone un modelo de crecimiento y de acción humana que incluya criterios ambientales y la idea de asignar y conservar los recursos en forma sostenible a lo largo del tiempo.

Así: “ La política ambiental, se enmarca en el concepto de Desarrollo Humano Sostenible, entendido como la ampliación de las oportunidades y capacidades de la población a través de la formación de capital social, para satisfacer en forma cada vez más equitativa las necesidades de las generaciones presentes, mediante un manejo prudente del patrimonio natural y mantener abiertas sus opciones de bienestar a las generaciones futuras. ”

El concepto enriquecido **“Desarrollo Humano Sostenible”** evidencia aspectos fundamentales como la atención prioritaria de las necesidades básicas de las personas y el reconocimiento de que su satisfacción actual y futura está limitada por los recursos naturales, el estado de la tecnología y la organización social.

El término “humano” en el concepto de desarrollo, pretende dar más fuerza al aspecto social. Elementos como la participación y la democracia, son importantes en la construcción del desarrollo. La participación social implica el acceso a la toma colectiva de decisiones y es en este sentido como ella se convierte en un elemento - condición de sostenibilidad. El mayor control sobre la toma de decisiones implica: Ser mas sujeto que objeto de programación, tener mayor control sobre variables que inciden en la vida diaria, tener acceso mas equitativo a servicios públicos, vinculación a procesos sociales locales y otros, mayor autoestima y el fortalecimiento de procesos de reivindicación de la identidad individual y grupal.

### **2.3. LA COMUNIDAD ARTESANAL**

La comunidad artesanal está conformada por grupos heterogéneos en cuanto a niveles de satisfacción de necesidades básicas, oficios practicados, características socio - culturales y organizativas. Son

poblaciones indígenas, negras, campesinos mestizos, poblaciones urbanas y rurales.

Artesanías de Colombia ha construido un listado de 49 oficios artesanales, o actividades productivas realizadas por las distintas comunidades y grupos de artesanos que están distribuidas por todo el territorio nacional.

Cada oficio puede ser desarrollado en diferentes niveles y especificaciones técnicas, dependiendo de factores tales, como las características locales de las materias primas y de su procesamiento igualmente particular.

Esta lista de oficios no se puede considerar definitiva porque es producto de un proceso dinámico : la evolución social, cultural y económica de la nación y de ella pueden desaparecer algunos oficios o técnicas y aparecer igualmente otros nuevos, en los cuales predomine también, la mano de obra y la creatividad como principio vital y que utilicen las materias primas naturales : factores que definen la producción artesanal.

#### **2.4. ARTESANÍAS DE COLOMBIA S.A., CONTEXTO INMEDIATO DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO REGIONAL.**

Según los Estatutos, La sociedad Artesanías de Colombia S.A., se rige por las normas del derecho privado, maneja autónomamente sus recursos, no hace parte de la administración pública, sino que se encuentra vinculada a ella por el decreto ley 152/76. La empresa tiene vigente un contrato con el gobierno nacional por

medio del cual se compromete a **promover, fomentar y exportar artesanías colombianas.**

#### **2.4.1. LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES DE LARGO PLAZO -OBJETIVOS FINALES.**

Los objetivos institucionales constituyen los objetivos finales " OF " de todos los planes, proyectos y programas de la empresa y están implícitos en los proyectos de desarrollo regional de plazos medio "OI" y en los planes operativos anuales de la subgerencia de desarrollo "OO".

El objetivo general de la empresa es la promoción y el desarrollo de todas las actividades económicas, sociales, educativas y culturales, necesarias para el progreso de los artesanos del país y de la industria artesanal. En desarrollo del objeto social, según los Estatutos la empresa podrá :

- a) Comercializar a nivel nacional y primordialmente en el exterior productos artesanales y otros como parte de las actividades de fomento y desarrollo.
- b) Prestar asistencia integral al artesano.
- c) Ayudar al artesano en su organización, promoviendo la creación y formación de asociaciones, cooperativas, empresas y demás unidades comunitarias.
- d) Obtener recursos nacionales o extranjeros a través de créditos y/o donaciones de personas, instituciones o gobiernos nacionales o extranjeros, para promover las acciones propias de la entidad.
- e) Constituir o hacer parte - conforme a la ley - de sociedades, cooperativas, asociaciones y demás personas jurídicas con participación de personas privadas y públicas, nacionales y/o extranjeras destinadas a la promoción y/o mercadeo de



productos artesanales y demás actividades mercantiles que puedan contribuir al desarrollo de la empresa y del sector artesanal.

- f) 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.
- g) Construir y administrar en los territorios del país que se considere conveniente, centros establecimientos de comercio, sedes de formación, destinados a la promoción, comercialización, educación y mejoramiento de la industria artesanal.
- h) Participar con la colaboración de organismos nacionales o internacionales, en la estructuración de políticas de desarrollo artesanal.
- i) Brindar formación continuada directamente o en colaboración con entidades afines para buscar el desarrollo del sector artesanal.
- j) En desarrollo de su objeto, la sociedad podrá celebrar toda clase de contratos.
- k) 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 y cumplir con su objetivo social.
- l) Programar y ejecutar políticas de crédito que favorezcan principalmente al sector artesanal.
- m) Realizar actividades de fomento y educación con cargo a los recursos que le transfiera el gobierno nacional, o a donaciones de diversa índole, de modo que su presupuesto anual sea equilibrado en cada vigencia.

## **2.4.2. ALGUNAS FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA**

Entre otras ..., en lo que concierne al presente estudio evaluativo, porque **definen el contexto de implementación** de los proyectos de desarrollo regional, son :

**Formular la política general de la sociedad y los planes y programas que, conforme a las reglas prescritas por el DNP y el Ministerio de Desarrollo Económico, deban proponerse para su incorporación a los planes sectoriales y a través de éstos, a los planes generales de desarrollo.**

Adoptar la estructura orgánica de la Sociedad, para lo cual podrá crear, suprimir o fusionar las dependencias administrativas que estime conveniente para el normal funcionamiento de la Entidad

Controlar el funcionamiento general de la sociedad y verificar su conformidad con la política adoptada. **(Art. 30)**

## **2.4.3. POLITICAS DE DESARROLLO PARA EL SECTOR ARTESANAL.**

Las políticas están dirigidas a la población artesanal, a los agentes económicos del sector, entidades y organizaciones productivas de apoyo y fomento a la artesanía.

La política se diseña, en el **contexto de modernización de las instituciones y reducción de la intervención del estado, para lograr una mayor competitividad en una economía globalizada.**

Para mejorar las condiciones de vida y lograr el desarrollo económico del sector artesanal se estimulará la competitividad con **innovación y desarrollo de productos, fomentando diversas formas de organización para la producción y el**

**mercado** con la adopción de canales de distribución y especialmente con la formación del recurso humano que depende y participa del sector.

#### **2.4.4. OBJETIVOS DE LA POLITICA EMPRESARIAL**

Consolidar la actividad artesanal como generadora de mejores empleos y mayores ingresos, incrementando su participación en la economía nacional.

Facilitar la comercialización de las artesanías a nivel nacional e internacional, acompañando a los productores y comercializadores para incrementar sus niveles de competitividad y su participación en el mercado.

Garantizar el intercambio de experiencias, conocimientos y técnicas que faciliten el desarrollo artesanal de manera conjunta con entidades nacionales e internacionales.

Mejorar los procesos tecnológicos, ampliando la fuente de conocimiento, generación, adecuación de nuevas tecnologías, preservando y mejorando las tecnologías apropiadas.

Institucionalizar las políticas de desarrollo para el sector artesanal a nivel departamental y municipal.

#### **2.5. CONTEXTO DE COYUNTURA**

**Resultados de La Gestión de Entidades Estatales “ mayo 1997 “ :**

“ En reciente documento de Avance del Plan de Desarrollo que presentó Planeación Nal. Al Conpes, se diferencia de las tradicionales evaluaciones oficiales porque llega a una conclusión valiente. Acepta abiertamente que la falta de resultados del Salto Social no se le puede achacar a la falta de recursos sino a la mala gestión y a las deficiencias institucionales de las entidades del Gobierno.

El documento concluye que los resultados negativos en áreas como educación, salud, justicia, defensa, ciencia y tecnología, comercio exterior, reforma agraria, en energía eléctrica. Telefonía rural, política ambiental y descentralización no son culpa de la falta de recursos.

En todos se encuentra como denominador la deficiencia en la gestión. ... no hay ningún impacto en términos de resultados.

El gobierno se ha planteado entonces que la asignación presupuestal para /98 se defina con base en lo que ha llamado un “Acuerdo de eficiencia” que deben suscribir todos los ministros.

Esta medida exige que las entidades ejecutoras del gasto hagan un ejercicio de definición y priorización de sus objetivos y programas y que se comprometan con unos resultados en términos de metas físicas. Esto, que parece obvio, es un ejercicio que no se hace normalmente en el sector público. No han existido hasta ahora mecanismos sistemáticos de priorización para definir líneas estratégicas de gasto. Esto genera, además, dispersión de esfuerzos, en la medida en que se incluyen nuevos proyectos, no se excluyen otros que están al final de la lista de prioridades, simplemente porque la lista no existe. También impide que al momento de hacer recortes se los pueda distribuir de una manera estratégica y ordenada.

Este mecanismo es positivo también porque empieza a generar una cultura de rendición de cuentas de las entidades estatales frente a los resultados de su gestión. “ ( 31 )



### III

## OBJETIVOS Y RESULTADOS DE LOS PROYECTOS DE DESARROLLO REGIONAL

### 3.1. METODOLOGIA

Partiendo de los Objetivos Finales mas abstractos, que orientan la empresa "OF" (consignados en documentos oficiales), se siguió hacia los Objetivos Intermedios expuestos en los proyectos de desarrollo regional "OI", hasta su máxima concreción en los Objetivos de Operación "OO", en los planes operativos anuales.

Con ayuda de los datos empíricos de los resultados de los proyectos a diciembre de 1996, de la experiencia del equipo de trabajo plasmada en los documentos de la empresa y con el intercambio de opiniones y la discusión con los profesionales del equipo, se logró identificar → **Los Objetivos** en su máxima concreción, en la realidad del sector artesanal para estudiar, y analizar sus dimensiones específicas → **Factores** de estas

variables objetivo y encontrar → **Indicadores** de cada variable objetivo o factor. Igualmente se pudo analizar el peso o importancia específica de cada Factor (variable factor), y se elaboró los índices como expresión final o síntesis de los indicadores.

**Indices** → relaciones cuantitativas entre valores de partida de las variables (Factor / Objetivo), respecto de valores al final de un período, como respuesta a la aplicación de estímulos dentro de un proceso. Estas relaciones se expresan en forma de razón aritmética que, al multiplicar por 100, facilita con la apreciación porcentual el análisis cualitativo estático con cortes de tiempo o dinámico en su evolución a través del período.

Los objetivos sobre los cuales se van a determinar los indicadores se seleccionaron, apelando a criterios No.1, Importancia y Prioridad en los Resultados, criterio que determina → **EL PROCESO GLOBAL FUNDAMENTAL** de la empresa y No. 2, Factibilidad de su Medición y Resultados Apreciables en el Corto Plazo, son otros criterios que han orientado la selección que propone este estudio.

### **3.1.2. EL PROCEDIMIENTO METODOLOGICO**

Todo el proceso se realiza con el procedimiento de **Preguntas y Respuestas** derivadas de los objetivos de los planes, programas y proyectos, para facilitar o encaminar la investigación hacia su primera condición → Determinar los Objetivos y sus Factores constitutivos en forma clara y específica.

Igual procedimiento se aplica para estudiar todo el funcionamiento operativo de la empresa, los aciertos y los desaciertos ; las formas de distribución y aplicación de los recursos y actividades al logro de los objetivos y metas ; los resultados que se han logrado y todas las formas, métodos y condiciones reales de ejecución de los proyectos.

La serie de preguntas, de las cuales se derivaron preguntas secundarias, permitió el desarrollo de la investigación evaluativa, se aplicaron tanto a los documentos de la empresa estudiados, como a los funcionarios, profesionales del equipo adscritos a la unidad de desarrollo, trabajadores de campo, artesanos y es la siguiente :

1. Los objetivos y metas determinados en los Proyectos de desarrollo regional, corresponden a los diagnósticos ?
2. Cómo se realizaron los diagnósticos regionales ?
- 3.Cuál es el contenido de los diagnósticos regionales ?
4. Qué problemas se han detectado y qué potencialidades ?
5. Estos problemas y potencialidades son comunes a las seis Regionales ?
6. Cuáles son las diferencias y las causas mas importantes de los problemas o las potencialidades encontradas en las distintas regionales ?
7. Cuáles son las prioridades determinadas en los diagnósticos ?
8. Están bien determinadas dichas prioridades ?



9. Con qué elementos conceptuales se determinaron ?
10. Qué metodología se siguió en dicha priorización ?
11. El orden de prioridades permite distribuir en forma adecuada recursos ?
12. Corresponde la aplicación de los medios a la priorización establecida ?
13. Con qué criterios se han distribuido los medios y recursos ?
14. La democracia participativa, condición básica del marco teórico que orienta el contexto de los proyectos, se ha tomado en consideración en los distintos niveles de ejecución en los procesos de investigación, diseño y desarrollo de productos, asesorías, seminarios, talleres, en la gestión de proyectos comunitarios, en las distintas modalidades de organizaciones de base y en las experiencias autogestionarias ?
- 15.Cuál es la forma de organización del equipo de trabajo para ejecución de los proyectos y cuáles sus formas de comunicación ?
16. Este número de personas es suficiente para realizar el trabajo en las condiciones de organización vigentes ?
17. Se considera importante y existen niveles de motivación suficientes para los trabajadores de campo, funcionarios y profesionales ?
18. Qué tipos de motivaciones existen ?
19. Existen factores de malestar o desagrado entre algunos funcionarios o trabajadores de campo y cuáles son sus causas y posibles soluciones ?

20. Cuáles son los componentes de la inducción que orienta las tareas de los trabajadores de campo y los niveles de motivación son adecuados al reto ?
21. Se considera aceptable el nivel y orientación de la inducción y la motivación para todos los trabajadores de la empresa ?
22. Cómo y quién realiza la inducción de los funcionarios y trabajadores de campo ?
23. Cómo se podrían mejorar los procedimientos que mas afectan las relaciones interpersonales entre los funcionarios y trabajadores de campo ?
24. El nivel de conocimientos teóricos y metodológico de los trabajadores de campo es adecuado a las necesidades de este trabajo ?
25. Cuáles son los criterios de selección de los trabajadores de campo, instructores, diseñadores ... ?
26. Qué niveles de participación efectiva se dan en las organizaciones de base ?
27. Cuál es el proceso fundamental, global de la empresa ?,
28. Cuál es la estructura del proceso global de la empresa ?,
29. Cómo está orientada esta estructura, qué factores la definen y porqué ?
30. Cuáles son los procesos secundarios, cuántas áreas determinan y cuáles son las tareas que los conforman ?
31. Cuántas personas las desempeñan y cuánto tiempo dura el ciclo de cada tarea ?

32. Cuáles son las Prioridades y las Metas de la empresa y qué factores las determinan ?
33. Cuál es el sistema de información y retroalimentación de la información de la empresa ?
34. Quién diseña los proyectos de desarrollo regional ?
35. Cómo está conformado el equipo humano de diseño de proyectos ?
36. Está asesorado este equipo por especialistas en la materia ?
37. Con qué elementos cuentan los funcionarios para el diseño y seguimiento de los proyectos ?
38. Se han programado en la subgerencia de desarrollo, el tiempo y los elementos necesarios para la realización de esta tarea de tipo prioritario ?
39. Existe información suficiente sobre los recursos financieros y físicos, respecto de su origen, monto, disponibilidad real rigidez y administración ?
40. Se ha considerado o evaluado en la empresa la verdadera importancia de El Liderazgo como una actitud fundamental y condición básica para desarrollar el trabajo con la comunidad artesanal ?
41. El liderazgo es un don natural o una potencialidad para desarrollar por seres privilegiados que nacen con ella ?,
42. El liderazgo es una posibilidad que todos los seres humanos pueden desarrollar, con información, con decisión y disciplina

- para lograr una participación de mayor trascendencia en la comunidad, en la familia, en la empresa .. ? NO, porqué ?
43. Considera que existen compañeros de trabajo con el carisma y las aptitudes de un verdadero líder ?, ..... NO, porqué ? qué les falta ?
44. Existe verdadero liderazgo de los funcionarios de la empresa y participación entusiasta de las comunidades en los distintos procesos y actividades programados para la comunidad ?
45. Le gustaría a Ud. tener, o adquirir el carisma y las aptitudes que tienen los líderes ?, para qué ?
46. Cuáles son los factores definitivos, los de mayor éxito para lograr la participación de las comunidades en las actividades de organización ?

Con ayuda de las respuestas a esta serie de preguntas y a las secundarias que fueron surgiendo de éstas, se pudo encontrar los aciertos y errores en la programación y en la proyección de las ejecuciones e igualmente en la determinación de las causas de estos errores y aciertos.

Se encontraron las variables y las relaciones entre las distintas variables, se logró descomponerlas en sus factores constitutivos y ordenar estos factores según su importancia para los procesos. Todo el procedimiento estuvo enmarcado en el contexto que se analizó en el capítulo II y orientado por la metodología expuesta en el capítulo I con la cual se inició la investigación.

### **3.2. EL DIAGNOSTICO Y LOS OBJETIVOS EN LOS SEIS PROYECTOS DE DESARROLLO REGIONAL.**

No se ha encontrado razones válidas que justifiquen el estudio individual de cada proyecto y se puede en cambio lograr unidad en la exposición, análisis y conclusiones para la orientación general de la empresa, con el estudio integrado del proceso de diseño y ejecución de los seis proyectos.

Repetir la misma argumentación para cada proyecto, no tiene justificación racional y resultaría además dispendioso. Se ha optado por un estudio integrado del proceso total que incluye los seis proyectos regionales.

La metodología y los procedimientos utilizados para el diseño y ejecución de los seis proyectos de desarrollo regional son iguales y por ello los aciertos logrados y los errores o desaciertos en que se ha incurrido son similares.

**El diagnóstico** en todos ellos está mas próximo a la descripción indirecta (de fuentes secundarias), de las situaciones concretas de las regiones. **El marco teórico** y el análisis del **contexto** son iguales, con las pequeñas diferencias que cubre la descripción del entorno geográfico en cada proyecto. **El grupo objetivo** siempre condicionado por el entorno geográfico presenta sus especificidades igualmente en la descripción de cada proyecto y éstas se concretan en los distintos oficios, técnicas de los oficios y materias primas y en los casos mas especiales, las comunidades indígenas, en la caracterización de sus productos. **La estrategia o**

**alternativa metodológica** propuesta es también la misma en todos los proyectos.

Los **objetivos** que contemplan los proyectos son muy numerosos y además, muchos de estos objetivos por la forma como se ajustan en los planes operativos y esporádicamente también durante la ejecución, significan **aspectos o elementos fraccionados** de procesos, que bien proyectados habrían logrado producir realmente impacto en el sector. Este es uno de los errores mas graves y frecuentes e incide negativamente en los resultados que presentan los proyectos.

También estos errores causan apreciables desperdicios de recursos y **desestímulo** entre los participantes en estos procesos fracturados : artesanos, trabajadores de campo y funcionarios responsables de la operación y sus resultados.

Una de las causas que mas gravemente incide en este fenómeno es la forma de inclusión, sin consideración de ningún tipo de ordenamiento y mucho menos con alguna concepción de planeación, de las actividades de capacitación. La financiación de estas actividades es una fuente importante de recursos para la empresa. Sinembargo el aprovechamiento de los recursos financieros, para el mejoramiento permanente de las funciones de la empresa que la conduzcan hacia sus objetivos, no están ordenados por una buena planeación de las actividades que incluya su seguimiento y control técnicamente diseñado, permitiendo invertir los recursos con el máximo rendimiento y eficiencia, para el logro de los objetivos fundamentales de la empresa.

La aplicación desordenada de estos recursos causa anarquía y se dan momentos en que la situación de perturbación afecta notablemente los procesos y tareas de los coordinadores de los

proyectos regionales. Esta situación se agrava por la falta de información sistematizada con mecanismos de retroalimentación en el seguimiento y control de los proyectos.

**Los cursos, talleres y otras actividades “ se los lleva el viento ”, cuando son partes de procesos fraccionados que, al ejecutarse sin proyección de continuidad al mediano plazo, como lo exige la naturaleza misma de estas actividades, producen el cansancio y desestímulo de los procesos que fracasan y afectan la imagen institucional de la empresa.**

### **3.2.1. MARCO TEORICO Y CONTEXTO**

Los seis proyectos de desarrollo regional fueron inscritos en el departamento nacional de planeación en 1992 y se encuentran (Mayo /97), en el tercer año de su proceso de ejecución, mediante la programación anual de metas definidas en los planes operativos para cada regional.

Se inscriben en el contexto de los lineamientos consignados en el plan gubernamental de revolución pacífica y en el plan de desarrollo nacional El Salto Social y por ello están enmarcados teóricamente en el concepto de desarrollo sostenible, como principio de aplicación de las actividades, para que el desarrollo permita el control de la comunidad sobre su proyecto de vida y mantenga y fortalezca su identidad.

### 3.2.2. ALTERNATIVA METODOLOGICA Y CONTEXTO

La alternativa 01 que en los seis proyectos regionales se ha tomado por razones de mayor eficiencia en la ejecución de los proyectos, porque presenta ventajas para la gestión en términos de incrementos en la capacidad instalada por el aprovechamiento de infraestructuras regionales, no es el producto de una selección de estrategia metodológica entre varias. Constituye, el proceso de ajuste al contexto de la orientación política gubernamental, de descentralización administrativa. ( capítulo II contexto)

No responde metodológicamente esta alternativa a una opción entre varias, resultante del estudio analítico del diagnóstico y balance de necesidades versus recursos, sobre el cual deberían diseñarse los proyectos. No es el resultado de un balance de todos los factores positivos y negativos, que entrañan las nuevas condiciones del contexto.

La confusión que se presentó al - **tomar el contexto como alternativa estratégica** - permitió ignorar las condiciones necesarias para la buena ejecución de los proyectos que, en las nuevas circunstancias exigen con mayor fuerza, una **magnífica planeación, que determine los instrumentos de seguimiento y control** de la ejecución, para un buen aprovechamiento de los factores positivos y la prevención de factores negativos, que pueden encontrarse en proceso de gestación.

La descentralización administrativa que es parte del contexto o escenario que enmarca el desarrollo de los proyectos, no es una alternativa estratégica seleccionada a partir del diagnóstico y exige por esta razón una planeación de tipo estratégico, porque



podría constituir una amenaza en el mediano o largo plazo, pues los mismos intereses políticos regionales que están en el origen de esta política administrativa de descentralización, unidos a la ausencia de control y falta de seguimiento de los procesos, pueden minimizar los resultados de la acción empresarial hasta anular su importancia, presentando el riesgo de perderse la razón de su existencia institucional, como ha ocurrido con otras instituciones del orden nacional.

### **3.2.3. CONSISTENCIA INTERNA DE LOS PROYECTOS**

#### **3.2.3.1. DESCRIPCION**

Los proyectos parten de la delimitación territorial con su división político administrativa, municipios y localidades que comprenden. La caracterización general de las regiones, con descripción geofísica, geográfica y del entorno, los recursos naturales, el conjunto de condiciones demográficas, culturales, sociales, económicas, urbanísticas.

Contienen una descripción pormenorizada de la realidad del sector artesanal en cada una de las regionales y abundan en la enumeración de efectos y causas, sin observaciones estadísticas confiables o sistematizadas. La descripción del sector artesanal, con la composición y caracterización demográfica, socioeconómica y cultural específica de la comunidad artesanal “grupo objetivo”, con sus oficios, técnicas y materias primas. La

enumeración de problemas y potencialidades, es exhaustiva y permite imaginar las posibles soluciones o las actividades para dinamizar los procesos.

### **3.2.3.2. LO DESEABLE Y LO POSIBLE EN LOS 6 PROYECTOS**

**Las deficiencias en la información estadística y en la metodología,** no permiten determinar un orden de prioridades de los objetivos específicos y las metas y por ello no es posible la racionalización en la distribución de los recursos y actividades. Estas deficiencias se llenan con largas listas de “objetivos específicos y actividades”, que evidencian aún más estas dos grandes deficiencias. Por esta razón, en los programas de realizaciones que se han proyectado cuantitativamente hasta 1998, no es convincente la posibilidad de su ejecución.

La gran debilidad metodológica de los proyectos se traduce en el abismo que existe entre **LO DESEABLE** -a lo cual dedican la mayor atención- y **LO POSIBLE**, a lo cual no se da un tratamiento realista, pese a su gran importancia. Esta debilidad se traduce en la falta del estudio de prioridades y factibilidad.

Los proyectos presentan un número de objetivos a mediano plazo 1994 - 1998, que podrían coincidir con el número de necesidades y/o potencialidades que describe cada proyecto, dando origen a la inseguridad y sospecha de su improbable ejecución, que se traduciría en altos niveles de riesgo para responder ante un compromiso contractual.

Los objetivos específicos que presentan son numerosos y variados y necesitarían distintos tipos de mediciones, algunas de las cuales de difícil o imposible aplicación o explicación cualitativa. Los seis proyectos frecuentemente apuntan hacia logros fraccionados, hacia factores o elementos parciales de proyectos sin consideración de continuidad hacia objetivos claros y bien determinados.

### **3.3. LOS OBJETIVOS FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA**

El proceso global, fundamental de la empresa y por esto el más importante, viene orientado por los objetivos finales que contemplan los estatutos de constitución, son entonces, la causa y razón de la existencia institucional de la entidad.

Estos objetivos orientan todos los proceso secundarios que se dan dentro de la empresa. Enmarcan y dirigen en última instancia todas las actividades y tareas de los distintos equipos de trabajo y de todos los funcionarios.

Al aplicar estos criterios de importancia y prioridad a los resultados que presenta la ejecución de los proyectos regionales, se deben seleccionar los **objetivos que definen el proceso global, fundamental de la empresa** y posteriormente es preciso estudiar los factores o dimensiones que los constituyen, para luego determinar los indicadores mas tangibles, mas cercanos a la realidad.

Con el procedimiento de << preguntas respuestas >> en el marco que define y orienta el proceso global de la empresa, se han identificado los siguientes objetivos como los de mayor importancia y prioridad para la empresa :

**A. MERCADOS DE DEMANDA PARA PRODUCTOS ARTESANALES.**

**B. PRODUCTOS ARTESANALES EN SU DIMENSION DE BIENES MATERIALES ORIENTADOS AL MERCADO.**

**C. ORGANIZACIONES ARTESANALES.**

Estos objetivos seleccionados como lo fundamental, lo que orienta en última instancia el proceso global de la empresa, son partes constitutivas del proceso de producción del sector artesanal que, al descomponerse a su vez en sus factores constitutivos, van a permitir definir la importancia y prioridad de estos factores y las posibles dificultades que presentan, la mayor o menor factibilidad de solución a los problemas encontrados en cada uno de estos factores o de desarrollo de sus potencialidades. Este es el orden y el contenido de los siguientes títulos de este capítulo.

**3.3.1.LOS MERCADOS DE DEMANDA PARA PRODUCTOS ARTESANALES Y SUS FACTORES: CALIDAD - VARIEDAD - VOLUMEN**

El sector artesanal colombiano presenta notables problemas en la calidad, la diversidad, los precios y los volúmenes de los productos que se ofrecen al mercado. Estas deficiencias que presenta la

oferta de los productos artesanales tiene distintas causas y la ausencia de **soluciones dentro de un proceso planificado de priorización por importancia y urgencia** de estas deficiencias, agrava la situación general del sector, que se desenvuelve en un círculo vicioso que se retroalimenta potenciando los problemas, que se concretan y evidencian en la angustia y el desestímulo que se ha generado en el sector.

Los problemas de calidad, diversidad, precios y volúmenes, que afectan la oferta de los productos artesanales, tienen distintas causas :

- a) Son consecuencia de la baja productividad que caracteriza las formas de producción del sector,
- b) Problemas de distintos órdenes de importancia en el abastecimiento de las materias primas,
- c) El desconocimiento del mercado en su estructura y componentes, su dinamismo y sus consecuentes exigencias,
- d) La necesidad peculiar a la producción artesanal, de organizaciones artesanales de distintos tipos,
- e) Los niveles de educación, profundidad en el conocimiento de los oficios y adiestramiento en las técnicas, y
- f) las necesidades de financiación de capital para inversiones fijas (instalaciones, maquinarias y accesorios), capacitación y capital de trabajo.

El tradicional desconocimiento del mercado y sus componentes, se ha visto agravado en las condiciones de la economía globalizada que afectan profundamente los costos, calidades,

variedad en los gustos por las tendencias del mercado nacional e internacional y los nuevos volúmenes de demanda. Algunos de estos factores podrían aprovecharse como posibilidades de desarrollo del sector artesanal colombiano .

Sin embargo las respuestas del mercado nacional de oferta, no se han adecuado y al contrario, parece atrapado, adormecido en la apatía como única reacción posible tanto ante las amenazas, como ante las oportunidades que ofrece el mercado en su dinámico desarrollo. Sumido en la impotencia el sector artesanal permanece en condiciones de estancamiento e ignorancia de este desarrollo.

Los productos sustitutivos, invaden los mercados nacionales con variadas y atractivas presentaciones en empaques y acabados y con precios bajos respecto de los nacionales.

Los materiales de estos productos no garantizan necesariamente las calidades, pero las apariencias por las técnicas de mercadeo que se utilizan son consideraciones que deben analizarse detenidamente.

Muchos de esos productos se potencian en el mercado, con la publicidad en el contexto del desarrollo tecnológico en las comunicaciones, la informática y otras tecnologías aplicadas a la producción sintética de **materiales y materias primas que sustituyen las materias primas naturales** .

Estos factores deben estudiarse profundamente con la comunidad artesanal en un proceso de amplia participación, que permita la apropiación ordenada de tecnologías que orientadas por un plan

diseñado a mediano plazo, pueda efectivamente iniciar la readecuación del sector artesanal al contexto contemporáneo de la economía. El estudio detallado de los componentes del mercado desde su producción hasta la distribución final al consumidor, para que los artesanos comprendan la importancia de v.gr. de los empaques, embalajes, etiquetas, marcas, hasta la promoción, publicidad, partiendo de un buen conocimiento de qué producir ? y cómo hacerlo ?, pero pudiendo disponer de un paquete de opciones tecnológicas adecuadas.

Este proceso debe orientarse con una planeación diseñada estratégicamente, hacia la transformación de las fortalezas en oportunidades, permitiendo la superación o prevención oportuna del desarrollo de las debilidades hacia amenazas, en el mediano plazo.

### **3.3.2.EL PRODUCTO ARTESANAL Y SUS FACTORES : MATERIAS PRIMAS - TECNOLOGIA - MANO DE OBRA**

#### **3.3.2.1. MATERIAS PRIMAS**

El agotamiento de los recursos naturales ha provocado su escasez y representa el obstáculo mas importante y en algunos casos definitivo (algunas artesanías indígenas), para la provisión de materias primas en el sector artesanal. La importancia de este factor frente a la perspectiva de comercialización de artesanías a gran escala en los mercados internacionales, es un tema de vital importancia, que necesita urgente solución en **la definición de políticas sectoriales que deben orientarse con racionalidad económica para la nación a largo plazo.**

La importancia de la conservación de los ecosistemas es de vital importancia y todos los aspectos del desarrollo social deben considerar esta prioridad para la definición de sus estrategias de acción. Los aportes hacia la solución de cualquier aspecto de los problemas que presentan los recursos naturales, debe ser considerado prioritario :

“ El 73% de las especies vegetales, sobre un total de 248 identificadas, son utilizadas en la producción artesanal y crecen exclusivamente dentro de las selvas y el 27% restante en potreros, borreles de camino, riberas de ríos y quebradas y Todos estos recursos presentan muchas e importantes dificultades para su cultivo “ ( documentos de la Empresa )

“ En Córdoba ya no se encuentran matas de cañaflecha, los artesanos de Tuchín y de Palmito la tienen que adquirir en otros departamentos, siendo cada día mas escasa y costosa. “ ( 25 )

“ En el bajo San Juan, la palma del werregue cada vez es más escasa. Cada cogollo que se utiliza como materia prima para hilar y tejer un cesto, se encuentra en la cúspide de estas grandes palmas, uno en cada planta. El indígena ante la imposibilidad de subirse a coger el cogollo, ya que lo impide el tronco cubierto de amplias espinas, corta la palma en su totalidad sin pensar que esta especie necesita nueve años para crecer y dar frutos.” ( 25 )

Otros oficios artesanales utilizan también recursos minerales no renovables, como el oro, la plata y la arcilla y otros los recursos animales como el cuero y se da el caso de la utilización de caparzones de tortuga y otros de esta índole, en menor escala. Todas estas artesanías deben estar controladas por estrictas medida orientadas por claras políticas para el desarrollo equilibrado del sector artesanal.



La producción con la conservación del entorno ecológico y el manejo adecuado de los recursos naturales es de absoluta prioridad. Su mal manejo ha afectado gravemente las potencialidades de desarrollo nacional .. Su desaparición causará la desaparición de los seres vivos sobre el planeta.

### **3.3.2.2. TECNOLOGIA Y MANO DE OBRA**

El factor tecnológico ligado tan profundamente a la productividad base de la calidad, cantidad y costos de los productos, constituye actualmente el factor crítico mas importante del proceso productivo.

De la orientación de las políticas públicas y su concreción a la difícil realidad del sector artesanal, de la estrategia para el tratamiento que se dé a este factor, dependerá en buena parte el futuro del desarrollo sectorial y nacional.

El conocimiento y desarrollo tecnológico como nuevo paradigma ha producido un amplio consenso, principalmente en el actual contexto de globalización de la economía y producción masiva de artículos necesarios y no necesarios, en la confianza absoluta, de su capacidad ilimitada para resolver todos los problemas de la humanidad.

Parte importante de los programas de desarrollo son orientados hacia la futura transferencia de tecnologías, donde se ha olvidado

y descuidado la educación de adultos, que deberían participar de este proceso y de su orientación, porque la experiencia y los conocimientos directos de la realidad nacional, son la base fundamental para orientar los cambios de esa realidad.

Este proceso de desarrollo tecnológico concebido como paradigma, ha suscitado también la inmediata reacción de amplios sectores de la intelectualidad a nivel planetario igualmente, que viene cuestionando en forma sistemática y bien fundamentada la capacidad de la tecnología orientada por el mercado de los países de alto consumo, para resolver los problemas del desarrollo y ha surgido un movimiento de rescate de los conocimientos tradicionales.

Frente a la concepción del desarrollo industrial, con la gravísima depredación del medio ambiente, la desaparición de importantes ecosistemas y recursos naturales y el ensanchamiento de la distancia entre ricos y pobres, los movimientos ecológicos de científicos y humanistas, plantean con vigor la coherencia y armonía de la vida natural, como **Indicador clave para la planificación del desarrollo** en el contexto del medio ambiente.

Surge la tecnología intermedia, en la cual la educación popular pretendería articular y sistematizar las experiencias de los grupos de base, para iniciar desde allí el proceso de investigación.

Tarea importante de la investigación participativa es la de articular, sistematizar y desarrollar los conocimientos alternativos, con el objetivo de ofrecer otras posibilidades de transformación de las condiciones de marginalidad social.

Se trata de activar procesos de generación y adopción de conocimientos que sean útiles para los objetivos que se proponen en cada caso. Ligados a los aportes del desarrollo de la tecnología y las ciencias, poder sintetizar paquetes de opciones tecnológicas susceptibles de apropiación, que permitan el mejor aprovechamiento de los recursos naturales, la experiencia y la creatividad de los artesanos, en su mayor parte comunidades rurales e indígenas, que constituyan factores de superación de los grandes problemas que presenta el sector artesanal.

Las políticas de Artesanías de Colombia enmarcadas en el contexto analizado en el capítulo II, parecen orientarse en la corriente del pensamiento enmarcada en la definición del Desarrollo Sustentable, sin embargo existen algunos aspectos que parecerían contradictorios, quizás por la falta de profundización en el conocimiento de los dos factores críticos del proceso productivo : Las materias primas y las tecnologías apropiadas. En los documentos oficiales de la empresa se encuentran consignados algunos conceptos y lineamientos completamente abstractos, que son aparentemente contradictorios, ej :

“ promover y apoyar la investigación, el cultivo, la reforestación y utilización racional de los recursos naturales en la producción de artesanías, de manera que se garantice el manejo sostenible de los recursos, así como la aplicación de tecnologías limpias y eficientes, con el propósito de lograr **una producción mas competitiva y acorde con los volúmenes de la demanda del mercado** ”.

Son los volúmenes y los precios de los mercados las causas directas de la depredación. Deben estudiarse políticas adecuadas para resolver esta contradicción.

La recuperación de un número importante de especies vegetales es imposible porque se encuentran en avanzados proceso de extinción y el establecimiento de “ vedas “ implica acuerdos de negociación urgentes por parte de distintas entidades estatales, entre las cuales debe contarse Artesanías de Colombia, con comunidades indígenas, negras y de colonos, como única solución posible !

### **3.3.3. LAS ORGANIZACIONES ARTESANALES**

#### **FACTORES :**

#### **LIDERAZGO Y PARTICIPACION**

Son el corto y el mediano plazo, las dimensiones de la organización que se deben abordar y que se encuentran ligadas entre sí y mediadas por los procesos de educación y capacitación para la producción tanto en la organización de las unidades productivas, como en la organización de la comunidad. Estas formas las determina la adecuación al mercado.

De una parte la formación administrativa - empresarial y de la otra el fortalecimiento de las organizaciones de base, con la resolución de conflictos, el trabajo en equipo, la resistencia al cambio.

Estas actividades deben partir de la planificación técnica de procesos continuos, proyectados al mediano y largo plazo, orientados con objetivos bien determinados y metas claras y cuantificables. Son las actividades mas importantes para lograr el desarrollo del sector artesanal y son la base indispensable para concretar los objetivos de la empresa.

La peculiaridad del proceso productivo en el sector artesanal con sus factores componentes, indica que la mejor solución es un proceso de trabajo de tipo gremial. En el contexto de globalización de la economía, con los consecuentes volúmenes de demanda, solo es posible proyectar la producción del sector (con el nivel tecnológico actual), en organizaciones artesanales por oficios, o localidades, o regiones, dependiendo de las circunstancias en cada caso.

Como se explicó en el diagnóstico III 2 , se puede observar la alta frecuencia e incidencia de los errores cometidos en las programaciones de los seis proyectos, con respecto a las actividades de capacitación y organización.

De la observación directa de estos errores en la regional Distrito Capital, la discusión y análisis con la coordinadora regional, se logró identificar las causas, consecuencias y algunas posibles soluciones, que se podrían generalizar a los seis proyectos, porque la metodología y formas de ejecución son semejantes.

Se destaca en la aplicación de estas actividades **la importancia del instructor o capacitador**, como la causa definitiva del éxito o fracaso de los procesos y proyectos.

Los impactos logrados en el **corto plazo** con algunos grupos de artesanos han estado directamente relacionados con las características del instructor: el respeto por las comunidades fundado en su experiencia como investigador, el carisma, la habilidad para la transmisión de los conocimientos, su participación directa en las actividades, su nivel de motivación, credibilidad y llegada o convencimiento.

Las características de los instructores, vinculadas a los **eventos comerciales**, como únicas “actividades que convocan” a las comunidades de artesanos, son bases seguras para la proyección de actividades exitosas a corto plazo y deben considerarse como una orientación para la programación de los planes operativos anuales.

Para las proyecciones del **mediano y largo plazo** sin embargo, que son las de mayor importancia y envergadura para la empresa y para el sector artesanal, se deben considerar estos dos factores básicos en otra dimensión. Así, los instructores deben transformarse en verdaderos líderes con una misión clara y el convencimiento y la fuerza necesarios para realizar proyectos que se desarrollan con la superación de muchas dificultades en el tiempo. Guiados y fortalecidos por la fe de quienes los promueven y apoyados en la participación de los grupos involucrados, estos procesos necesitan absoluta claridad en los objetivos y eficacia en el cumplimiento de las metas.

Se debe promover la participación de la comunidad en forma amplia y democrática de tal manera que permita la intervención de todos los individuos en la toma de decisiones. El ejercicio de la autoridad y el poder, sustentados en organizaciones ampliamente democráticas y participativas, que garantice su desarrollo en el tiempo, para hacer acopio de experiencias, conocimientos, creatividad, cohesión y fortaleza, que demandan los procesos largos. De otra parte, posibilitar y facilitar canales de resolución de los conflictos que puedan surgir.

Las agrupaciones, comunidades artesanales y grupos productivos adolecen de fragilidad en los procesos, egoísmos y falta de fe en

los objetivos. **La competencia por mercados**, puede ser una de las causas de estos conflictos pero, el fondo, la verdadera causa de este obstáculo es la falta de información, el desconocimiento del mercado en sus oportunidades y sus exigencias.

La amplia y profunda participación social, la democracia, es la base de la construcción de los procesos de desarrollo social, pero no debe descuidarse la información que es el sustento del proceso, en la medida en que permite la toma de conciencia colectiva por la comprensión de los conceptos y aspectos tangibles que aportan al bienestar. La participación en la determinación de los procesos en tanto que sujetos y no objetos de decisiones. **La participación social implica el acceso a la toma colectiva de decisiones y al control sobre la toma de decisiones .**

La empresa Artesanías de Colombia, debe solucionar urgentemente el problema de la escasez de recursos humanos del sistema operativo de la empresa: con entrenamiento, sensibilidad, capacidad técnica, motivación y liderazgo, para desarrollar adecuada y eficazmente la cantidad de actividades que existen, con la calidad, intensidad, seguimiento y permanencia necesarios.

Este problema de la escasez de los recursos humanos con un entrenamiento adecuado y la falta de liderazgo en los procesos es evidente y requiere ingeniosas, adecuadas y profundas soluciones.

Una planeación técnicamente diseñada debe contemplar el estudio de estos problemas prioritarios y una gama de alternativas

de solución, que necesariamente deberá incluir factores de estímulo y valoración individual muy importantes.

### **3.4. LOS RESULTADOS QUE PRESENTAN LOS PROYECTOS DE DESARROLLO SON OBJETIVOS DEL CORTO PLAZO**

Metodológicamente, la definición de objetivos específicos, está íntimamente relacionada con los tipos de resultados que se desea medir, como también con los niveles de agregación a los cuales se refieren las variables.

La alta frecuencia estadística que presentan algunos objetivos específicos en los planes operativos de los seis proyectos de desarrollo regional, permite inferir la relevancia que representan las **actividades de capacitación** como son los cursos y talleres en distintos oficios artesanales, talleres y asesorías en organización y administración empresarial, asesorías en diseño, talleres y seminarios de organización de la comunidad.

La orientación de este estudio, hacia la selección de los objetivos en su orden de importancia, para luego entrar a definir los factores componentes de estos objetivos y analizarlos en forma mas concreta y próxima a la realidad, sin descuidar el marco teórico y el contexto que los delimitan, hace posible mantener un horizonte amplio que permite relativizar la importancia de las acciones empresariales en el contexto de la economía nacional y del sector artesanal.

En la evaluación de la **consistencia interna de los proyectos**, se pudo establecer las dos grandes fuentes de las deficiencias que



presentan, de una parte las debilidades metodológicas y de la otra la insuficiencia de información y sistemas de retroalimentación de esta información técnicamente diseñados, que den bases para hacer un seguimiento y control sobre la ejecución.

Para determinar la **importancia de los resultados en relación con los objetivos**, se han evaluado cualitativamente los logros de los objetivos previamente seleccionados, para apreciar el verdadero significado y modalidad del cumplimiento de las metas cuantitativas de los proyectos.

Cuantitativamente las metas proyectadas presentan los importantes logros en los resultados de la ejecución de El Plan Operativo a diciembre de 1996, que exhibe El Informe De Gestión para el período.

La gestión del plan operativo está orientada con énfasis hacia los logros que evidentemente se cumplen en tasa importante para todas las regionales.

Esas metas logradas y determinadas cuantitativamente en las programaciones pertenecen a los Objetivos Susceptibles De Medición Y Resultados En El Corto Plazo.

Esas metas, pertenecen y son los pasos que se deben superar en **condiciones de alta calidad como condición fundamental del corto plazo**, que permitirá el desarrollo exitoso del proceso, que no evidencian pero que corresponde al proceso global de la empresa en el horizonte que se ha proyectado.

Este es el marco conceptual en el cual se han desarrollado las explicaciones causales del verdadero sentido y la relativa importancia que debe asignarse a los logros que presenta la ejecución de los proyectos de desarrollo.

Los objetivos del corto plazo, Objetivos Operativos “OO”, son metas de los objetivos del largo plazo “OF” que deben orientar el proceso de la institución y estos logros por esta causa se deben evaluar más por su calidad, que por su cantidad, por cuanto de la calidad de los objetivos del corto plazo dependerán los impactos del largo plazo.

Esta condición fundamental de los objetivos del corto plazo se debe evaluar con **Indicadores de Eficiencia Interna**, que permitan apreciar la capacidad institucional de la empresa para retener a la población artesanal que ingresa en la programación y promoverla con fluidez a través del proceso hasta la culminación programada.

Como punto de referencia ideal se tomaría la situación en la cual el total de la población que inicia un proyecto, culmina el proceso programado en él, esto implica la disposición de un sistema de información estadística ágil a través del proceso, con la determinación clara y estricta de los instrumentos de seguimiento y control.

Posteriormente se evalúan las situaciones de los distintos proyectos con los niveles de deserción que presentan y se analizan y estudian las causas de esta deserción para aplicar los ajustes a que haya lugar.

Para medir la adecuación de la oferta institucional de las distintas actividades que ha desarrollado, a las necesidades reales que aquejan a la población artesanal y que en su proceso de desarrollo coincide con los objetivos del largo plazo de la empresa, es necesario aplicar **Indicadores de Eficiencia Externa**, que implican la necesidad de información de alta confiabilidad, por ello debe tomarse directamente de la fuente :

Se necesitará practicar sondeos, encuestas, entrevistas para mejorar la información básica del censo y las bases de datos de la empresa.

La adecuación de la oferta institucional a las necesidades sentidas por la población artesanal y la aplicación de los instrumentos descritos en el párrafo anterior, se deben realizar orientados por la información resultante de los **Indicadores Socio Económicos**, que informan sobre las condiciones de vida de la población : demográficas, educativas, laborales, de ingreso, vivienda, salud.

Finalmente la aplicación de los **Indicadores de Calidad** para evaluar la manera cómo se ejecutan las actividades, como objetivo importante del corto plazo, con la evaluación periódica de los indicadores descritos y la aplicación de sondeos, encuestas y entrevistas, permitirá completar el análisis cualitativo de este indicador fundamental y explicar adecuadamente la deserción en los proyectos.

La orientación metodológica que determina la calidad de los Medios Aplicados por la empresa al logro de sus objetivos : Cursos, Talleres, Asesorías, Seminarios, Seguimientos, investigaciones, etc. se debe evaluar en los resultados de la

gestión de los proyectos, respecto de los objetivos fundamentales de la empresa :

- A. MERCADOS DE DEMANDA PARA PRODUCTOS ARTESANALES.**
- B. PRODUCTOS ARTESANALES EN SU DIMENSION DE BIENES MATERIALES ORIENTADOS AL MERCADO.**
- C. ORGANIZACIONES ARTESANALES.**

**Los Indicadores de cobertura**, relacionan con tasas a los participantes en las actividades, sobre el total programado para el período de un año, sin consideración de cualificación ni rendimiento personal, permiten diferentes grados de inexactitud, al sumarse números de participantes, sin identificación de las personas, sin seguimiento ...

Estos beneficiarios directos en estas condiciones, son metas de fácil medición cuantitativa, sin embargo estos Indicadores no permiten apreciar la calidad, la forma de aplicación de estas actividades, que es la **información interesante para la empresa**, porque en ella reside la verdadera importancia y su razón de existencia institucional.

### **3.5. INDICADORES PARA OBJETIVOS PRIORITARIOS**

**Año, Departamento, Oficio :**

#### **3.5.1.**

**( # de nuevos participantes en organizaciones artesanales ) 100**  
**# total de participantes en organizaciones artesanales**

#### **3.5.2.**

**( # de productos nuevos con éxito de mercado ) 100**  
**# Total de productos con éxito de mercado**

#### **3.5.3.**

**( # de productos mejorados con éxito de mercado ) 100**  
**# Total de productos con éxito de mercado**

#### **3.5.4.**

**(# total de productos nuevos y mejorados con éxito de mercado) 100**  
**# total de productos con éxito de mercado**

**3.5.5.**

**( # productos nuevos por proyecto específico ) 100**  
**# Total de productos nuevos por departamento**

**3.5.6.**

**( # de productos mejorados por proyecto específico ) 100**  
**# Total de productos mejorados por departamento**

**3.5.7.**

**( participantes que terminan un proyecto específico) 100**  
**participantes que inician proyecto específico**

\* Este Indicador de Eficiencia Interna, es cuantitativo porque mide la proporción de participantes que culminó un proyecto y se refiere estrictamente a las mismas personas durante el ciclo completo del proyecto. Permite igualmente cuantificar la tasa de deserción.

**3.5.8.**

**(# Prod. nuevos o mejorados con éxito de mercado de un p.e.) 100**  
**# Beneficiarios directos de un p. e.**

\* p.e. = Proyecto específico.

**3.5.9.**

**( # Prod. nuevos o mejorados con éxito de mercado / p.e. ) 100**  
**Total \$ Inversión en Beneficiarios Directos / p.e.**



## **ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA - OPERACIONAL Y APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**

### **4.1.ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL**

En el marco de reflexión que ofrecen los objetivos, la empresa debería estar orientada por su proceso global, fundamental y definir las áreas y las actividades con ese eje básico para la asignación de las distintas actividades y tareas que conformen los procesos secundarios, logrando así optimizar la asignación de los recursos humanos y físicos dentro de un proceso global unitario de máxima coordinación. Desafortunadamente no está orientada por el proceso global que determinan sus objetivos.

La estructura administrativa de la empresa está fraccionada, enfocada y determinada desde los procesos secundarios, básicamente orientados por una concepción que fractura la integridad del proceso productivo artesanal y que desempeñan



independiente y descoordinadamente las distintas dependencias de la empresa y se concreta en las funciones de las personas.

**El Proceso Global es Total Cruza Todas Las Fronteras Organizacionales,** y dados los objetivos que definen este proceso en la empresa, son las partes componentes del proceso productivo del sector artesanal.

Cada tarea individual es importante pero ninguna de ellas fraccionada en el proceso, tiene impacto en el sector artesanal, si el proceso global no funciona. Esta importancia se determina con ayuda de los Indicadores, que dan la medida del logro de los objetivos.

La empresa se ha estructurado conforme a la **concepción** del proceso productivo compuesto por **dos partes independientes**, que determinan dos objetivos generales, señalados en algunos documentos de la empresa :

- A. Fomentar el sector artesanal.
  
- B. Obtener, producto de su gestión comercial, resultados positivos que le permitan convertirse en una entidad rentable y autogestionaria.

#### **4.1.1. EL AREA DE FOMENTO**

La subgerencia de desarrollo orienta el proceso productivo del sector artesanal a nivel nacional. Desde 1994 la empresa sigue la orientación para el desarrollo mediante seis planes de desarrollo regional de mediano plazo, inscritos en el Departamento Administrativo de Planeación Nacional DNP, siguiendo el método de presentación de proyectos diseñado por el Banco de Programas y Proyectos de Inversión Nacional BPIN, para ser incluidos en los Planes de Desarrollo Nacional de los distintos gobiernos.

Para la ejecución de los proyectos de desarrollo regional anualmente se diseña el plan operativo anual.

Para la ejecución de los planes operativos y la aplicación de instrumentos, la empresa ha iniciado la implementación de “Convenios Marco Departamental”, para contextualizar los proyectos de tipo local en cada departamento, en un proceso de adecuación a las políticas nacionales de descentralización administrativa.

La nueva orientación operativa estatal, al satisfacer las aspiraciones políticas regionales, aprovecha la infraestructura departamental, orientando los objetivos de las entidades del orden nacional, hacia el diseño de políticas de desarrollo sectorial.

Las estrategias que la empresa Artesanías de Colombia como institución pública de carácter sectorial y cobertura nacional, debe diseñar en este contexto, son de importancia crucial para sustentar la necesidad de su existencia, con base en el logro de los resultados que buscan sus objetivos fundamentales, su misión y su razón de existencia institucional.

#### **4.1.2. EL AREA COMERCIAL**

La Subgerencia Comercial, responsable de la compra y comercialización de los productos artesanales, busca como objetivo de corto plazo la generación de utilidades en la operación comercial de la empresa.

En el largo plazo parece implícito el objetivo de convertirse en el **“proyecto de envergadura e impacto ”** de la empresa, como partícipe importante del mercado de demanda del sector artesanal y adicionalmente, logrando este objetivo permitir mayor autonomía en la gestión institucional, con la menor dependencia financiera de los recursos del gobierno nacional.

#### **4.1.3. EL AREA FINANCIERA**

La Oficina de Planeación está dedicada exclusivamente a la negociación del presupuesto anual de la entidad y de otros recursos provenientes de entidades que ejecutan y subcontratan la ejecución de actividades de interés nacional.

La negociación y búsqueda de recursos es una actividad prioritaria para la empresa y descansa en la **CONFIABILIDAD QUE PRESENTEN LOS PLANES Y PROYECTOS DE DESARROLLO O FOMENTO** que sustentan estas demandas.

#### **4.1.4. EL AREA JURIDICA**

Respecto de los proyectos de desarrollo, La oficina jurídica interactúa con la subgerencia de desarrollo, a través de las figuras de convenios y contratos para formalizan los proyectos en cada departamento y algunas actividades de apoyo específicas, que necesita la empresa .

#### **4.1.5. EXPOARTESANIAS**

Es una feria de productos artesanales que viene organizando la empresa con continuidad, seguimiento, retroalimentación de la información y creciente éxito desde 1991, llegando en diciembre de 1996 a su quinta versión, con resultados muy importantes.

Los objetivos de la feria están inscritos en el proceso global, fundamental de la empresa y por ello la feria es un evento muy bien concebido y estructurado al servicio del desarrollo integral del sector artesanal. Es un logro de la empresa, es una meta a la cual se ha llegado en un proceso evolutivo lento y difícil de la comercialización de productos artesanales que viene evolucionando desde una situación “vergonzante “ de los

artesanos, compitiendo por espacios para exhibir sus productos en toldos y mercados callejeros. Significa un reconocimiento y un estímulo para la dignidad personal de una comunidad depositaria de tradiciones básicas de la cultura nacional.

EXPOARTESANIAS es un evento comercial muy significativo para el sector artesanal, es un espacio profundamente pedagógico para la comunidad artesanal como lugar especializado para la exhibición, promoción y venta de productos artesanales, asesorados y seleccionados por una parte, por funcionarios de la oficina coordinadora con criterios de creciente rigor, respecto del cumplimiento de características técnicas, materias primas, calidad y variedad.

Respecto de los precios y volúmenes, es el encuentro directo en el mercado el que permite su definición y este aspecto pedagógico e informativo es de la mayor importancia igualmente para las labores de asesoría por parte de la empresa.

Este proyecto, facilita la evaluación directa por parte de la comunidad artesanal, tanto de los productos artesanales como de su formación y preparación personal, para enfrentar el mercado en sus muy complejos y puntuales aspectos.

Un encuentro de esta naturaleza, de importancia y riqueza tan excepcional, debería ser aprovechado profundamente y en forma sistemática por parte del equipo de trabajo de la empresa y contrariamente este evento ferial, deja en evidencia la crítica situación de descoordinación administrativa y operacional de la empresa.

El equipo de trabajo de EXPOARTESANIAS, funciona como rueda suelta dentro de la empresa y es impactante e inexplicable el

porqué este proyecto exitoso, se desaprovecha tan grave y desafortunadamente para la empresa por parte de las áreas comercial y de desarrollo.

#### **4.1.6. GLOBALIZACIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL**

En la búsqueda del mejoramiento operativo, la empresa implementó la reestructuración basada en los conceptos de organización global y semiglobal del personal.

Este método organizativo permite una gran elasticidad cuando se requiere la reubicación del personal. Implica el nombramiento de los funcionarios sin fijarles funciones específicas, porque todos los cargos de la empresa pertenecen al globo general de la planta, con excepción de los asignados a la gerencia general, y el diseño de unidades conformadas por grupos de personas que trabajan en pro de un objetivo común.

El éxito de este sistema , depende de la existencia de un coordinador en cada unidad con muy buenas **aptitudes y actitudes de liderazgo** y de la planeación de reuniones periódicas con evaluaciones rigurosas sobre programaciones del trabajo que faciliten la operación.

Estas condiciones básicas para el funcionamiento del sistema implantado en la empresa no se han cumplido. Este proceso

fracturado, sumado a la estructura de la empresa orientada aparentemente hacia dos objetivos, es causante de gran anarquía y descoordinación de los procesos, permitiendo la dislocación del proceso global de la empresa y el desperdicio de recursos que en pequeñas proporciones, van acumulando para el final de los períodos importantes desperdicios.

#### **4.2. RESPUESTA EMPRESARIA AL SECTOR ARTESANAL: APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS**

“ que el mejor modo de conocer cómo funciona una realidad social determinada, es intentar cambiarla... ”

El trabajo directo con las comunidades artesanales y la aplicación de algunos instrumentos que se han implementado, en el desarrollo de la ejecución de programas de mejoramiento de factores del proceso productivo, que en cada momento y circunstancia se han determinado como factibles respecto de las posibilidades y recursos de la empresa.

Es la base sobre la cual Artesanías de Colombia ha construido su importante patrimonio, que consiste en un profundo conocimiento del funcionamiento del sector artesanal, a lo largo y ancho del territorio nacional.

Las Actividades que aplica la empresa, son Instrumentos, fruto de un largo proceso de ejecuciones con aciertos y desaciertos en pos

de una Misión Empresarial : el desarrollo del sector artesanal y su inclusión en la economía nacional como sector importante en términos de Empleo, Producción, Ingresos y Divisas, en el marco de la Identidad Cultural Nacional.

Estos instrumentos o actividades, son parte del patrimonio empresarial. Han surgido y se han formado, como respuestas a problemas que se han identificado en el proceso o para desarrollar potencialidades que se van detectando en el camino.

Estas Actividades, han surgido de la práctica del trabajo directo con la comunidad artesanal, decantadas y enriquecidas aunque en forma desordenada y muchas veces por iniciativa individual de los profesionales que trabajan o trabajaron en la empresa, con el análisis, la discusión y el contraste con otras experiencias nacionales o internacionales y en algunos eventos institucionales.

Entre los INSTRUMENTOS, ACTIVIDADES Y EVENTOS mas importantes que ha desarrollado la empresa para dar respuesta a los factores prioritarios, críticos, en el mercadeo de los productos artesanales, se destacan los siguientes :



#### **4.2.1. TALLERES Y ASESORIAS EN DISEÑO**

Los Cursos, Talleres y Asesorías en Diseño son actividades o instrumentos mediante los cuales se busca mejorar la calidad, enriqueciendo el contenido y variedad de los productos, factores negativos de alta y frecuente incidencia, que se detectan en el mercado de los productos artesanales.

La Variedad y Calidad que están muy relacionados con las tendencias del mercado, las modas, la competencia con otros productos sustitutivos o equivalentes.

El diseño es una actividad que aplicada al sector artesanal tiene connotaciones específicas, porque debe desarrollarse en el marco conceptual de la conservación de la identidad cultural, en todos los aspectos y condiciones de su realización. Por esta razón, el diseño constituye un espacio de relación entre la representación estética y la determinación funcional de los productos.

Estos objetos impregnados con los valores socio culturales del trabajo artesanal se realizan en el mercado como meta final de un proceso productivo, que determina en última instancia el éxito del conjunto que significa esta actividad.

En el ejercicio creativo del diseño se encuentran esencialmente las condiciones de la realidad del trabajo, determinadas en cada momento histórico por los imperativos socio culturales, tendencias del desarrollo y del mercadeo y tecnologías, para su ejecución en términos de calidad, estética, eficacia y competitividad.

#### 4.2.2. LABORATORIO NACIONAL DE DISEÑO

Es una importante experiencia que por iniciativa de la empresa, quien firmó los convenios respectivos con las gobernaciones departamentales de Nariño y Quindío y otras instituciones públicas y privadas de los dos departamentos en donde se han puesto en funcionamiento, en las ciudades de Pasto y Armenia respectivamente, iniciando la adaptación a las condiciones nacionales, de una experiencia tomada del Laboratorio Brasileño de Diseño Industrial.

Se ha iniciado con el establecimiento de las dos unidades piloto de tipo experimental, descentralizadas con autonomía administrativa y el apoyo y la participación de las instituciones firmantes del compromiso.

La experiencia consiste en organizar un conjunto de diseñadores y artesanos en **talleres de creatividad**, que tienen como objetivo el desarrollo de productos utilizando nuevas tecnologías, al realizar investigaciones técnicas en el laboratorio y brindar asesoría, asistencia técnica y de información al sector artesanal y de la pequeña empresa en áreas de tecnología y diseño.



- V -

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las dos grandes fuentes de deficiencias que presentan los seis proyectos de desarrollo, son : la debilidad metodológica tanto en su programación como en su ejecución y la insuficiencia de información y sistemas de retroalimentación de esta información.

Por estas razones las necesidades mas apremiantes de la empresa, se pueden solucionar mediante la aplicación de algunos correctivos orientados hacia el largo plazo, sin olvidar que en el corto tiempo se está pisando el primer peldaño :

- A. **EI DISEÑO TÉCNICO DE UN PLAN DE ACCIÓN A MEDIANO PLAZO**, ojalá orientado por las técnicas de la planeación estratégica, con la matriz DOFA, para impartir orientación precisa a la institución hacia el corto, el mediano y el largo plazo, respecto de sus objetivos fundamentales, permitiéndole superar los problemas que actualmente dificultan el desarrollo eficiente de todos sus procesos.

El ordenamiento de las prioridades en los distintos procesos

es una tarea de importancia absoluta para el cumplimiento de metas y los proyectos que son estructuras de prioridades, no se pueden realizar sin la suficiente información respecto de todos los factores componentes. Una información completa debe ofrecer las bases necesarias, para determinar el orden en que deben desarrollarse las actividades y la eficiente distribución de los recursos.

El establecimiento de los mecanismos y sistemas de seguimiento y control, para alimentar todos los procesos y que dé bases seguras para el ajuste eficiente y oportuno en las ejecuciones.

- B. La sistematización de la información, es otra tarea que debe iniciar la empresa, utilizando el excelente estudio que se encuentra en los archivos “Racionalización Y Simplificación De Trámites En Artesanías De Colombia”, aporte tecnológico de Consultores SIGMA, se puede tomar este punto de apoyo, importantísimo en el camino de la modernización y eficiencia empresarial.

Se recomienda contratar el desarrollo del software del diseño del sistema de información, elaborado por SIGMA, que implementado conjuntamente, con la red local de datos que ha adquirido la empresa, obraría como capacitador permitiendo hacer el trabajo en forma eficiente, podrían lograrse cambios profundos en el conjunto operativo de la empresa.

La automatización por sí misma, solo ofrece maneras mas eficientes de trabajar y no se debe permitir la automatización

de procesos obsoletos, no significa hacer menos con menos, se trata de hacer mas con menos.

- C. La empresa debe solucionar urgentemente el problema de la escasez de recursos humanos de su sistema operativo: con entrenamiento, sensibilidad, capacidad técnica, motivación y liderazgo, para desarrollar adecuada y eficazmente la cantidad de actividades que existen, con la calidad, intensidad, seguimiento y permanencia necesarios.

Este problema de la escasez de los recursos humanos con un entrenamiento adecuado y la falta de liderazgo en los procesos es evidente y requiere ingeniosas, adecuadas y profundas soluciones. Una administración centrada en el ser humano, en la atención que se preste a las personas tiene su éxito asegurado.

El establecimiento de relaciones respetuosas y cordiales entre el personal, lograr un buen ambiente de trabajo, tomando en cuenta que el ser humano tiene motivos, anhelos, deseos ... que son perfectamente naturales y, es mucho mas productivo y creativo cuando encuentra satisfacción y reconocimiento en su trabajo, a las personas les agrada saber que su trabajo es útil.

- D. La Importante información que reposa en las fuentes primarias de información de la empresa, en el conocimiento teórico, experimental, vivencial, de algunos funcionarios y trabajadores de campo, debe recuperarse, es la historia de la institución y existe la amenaza de perderse en el tiempo y en las circunstancias cambiantes de la vida de las personas.

La sistematización de estos conocimientos con la puesta en marcha de canales adecuados para su recuperación, es una de las tareas urgentes y prioritarias que debe considerar la empresa. En el plazo tan corto de una consultoría es imposible establecer con precisión todos los valiosos elementos que se detectaron y deben sumarse al patrimonio empresarial.

- E. Se debe programar y sistematizar los Talleres de Trabajo del Equipo Completo de la Empresa, durante los eventos feriales EXPOARTESANIAS todos los años, con asistencia de los funcionarios.

El objetivo de esos talleres debe ser el estudio y diagnóstico del evento, que permita sacar conclusiones sólidas, información directa y detallada sobre todos los factores que afectan el proceso productivo del sector artesanal, que permita el crecimiento del patrimonio de conocimientos que es la riqueza de la empresa.

Los funcionarios de la empresa deben asistir frecuentemente al evento ferial, con cuaderno de campo, para consignar sus apreciaciones, que les permita aportar ideas, criterios y sugerencias.



## BIBLIOGRAFIA Y DOCUMENTACION

- 1 ALFONSO, Luis Alberto. MORALES, De Wilches Gloria. Ministerio de Educación. Indicadores para el Diagnóstico en Educación.
- 2 ALVAREZ, H. Aurelia, NIÑO, Fideligno. Guía de Investigación. Universidad Santo Tomás. Bogotá. 1983. Pág. 122.
- 3 Artesanías de Colombia- SENA. Seminario de Cooperación Interinstitucional para el Desarrollo Artesanal. Santafé de Bogotá. Nov/96. Documentación. Pág. 100.
- 4 Artesanías de Colombia- Subgerencia de Desarrollo. 6 Proyectos: Aprovechamiento, Fortalecimiento y Desarrollo Económico y Social de la Actividad Artesanal de las 6 Regionales. Santafé de Bogotá.
- 5 Artesanías de Colombia, CENDAR, Neve Enrique Herrera. Listado General de Oficios Artesanales. Bogotá. 1989. Pág. 25.
- 6 Artesanías de Colombia, Laboratorio Colombiano de Diseño. 2 Plegables.

- 7 Artesanías de Colombia, Manual para la Presentación de Proyectos de Inversión Social. Santafé de Bogotá. Feb/95. Pág. 50.
- 8 Artesanías de Colombia, Plan de Operaciones SENA. Santafé de Bogotá. Jun/96. Pág. 96.
- 9 Artesanías de Colombia, Plan Indicativo Cuatrienal. 1994-1998. Santafé de Bogotá. Dic/95. Pág. 46
- 10 Artesanías de Colombia. Censo Nacional de Artesanos. Manual del Encuestador. Santafé de Bogotá.
- 11 Artesanías de Colombia. Estatutos.
- 12 Artesanías de Colombia. Expoartesanías 96, Un encuentro con lo Nuestro. Informe Final. Santafé de Bogotá. 1997. Pág. 10.
- 13 Artesanías de Colombia. Informe de Gestión 1996. Santafé de Bogotá. Mar/97. Pág. 70.
- 14 Artesanías de Colombia. Metodología para la Ejecución del Programa de Capacitación y Formación Integral de los Artesanos. Santafé de Bogotá. Pág. 15.
- 15 Artesanías de Colombia. Política para el Desarrollo Económico y Social del Sector Artesanal. Santafé de Bogotá.



- 16 Artesanías de Colombia. Procedimiento para el Manejo de Avances. Santafé de Bogotá. Ago/94.
- 17 Artesanías de Colombia. Programa de Formación y Capacitación de Núcleos Artesanales Región Centro Oriente. Santafé de Bogotá.
- 18 Artesanías de Colombia. Propuesta de Cofinanciación para Proyectos Productivos en Areas Rurales y Semirurales. Santafé de Bogotá.
- 19 Artesanías de Colombia. Proyectos Regionales, Resumen. Santafé de Bogotá. Nov/95.
- 20 Artesanías de Colombia. Proyectos Regionales. Santafé de Bogotá. Nov/95.
- 21 Artesanías de Colombia. Videos de los Módulos: Administrando Mi Trabajo Artesanal, Calculando Costos, Promoviendo y Vendiendo, Llevando Cuentas y Produciendo.
- 22 BARNETT, Hidalgo Raúl. Administración de Proyectos. ESAP. Bogotá.
- 23 BENAVIDES, Ernesto Orlando. Artesanías de Colombia. Tecnología, Desarrollo de Productos y Diseño en Artesanía. Nov/96. Santafé de Bogotá. Pág. 16.

- 24 BRIONES, Guillermo. Metodología de la Investigación Evaluativa. Universidad Pedagógica Nacional. Santafé de Bogotá. Oct/75.
- 25 CAMELO, Diana Marcela. Evaluación General de Diseño. Expoartesanías 96. Santafé de Bogotá.
- 26 CAMPOS, Rozo Claudia, Artesanías de Colombia. Guía Metodológica para la Evaluación de Proyectos de Recursos Naturales. Santafé de Bogotá. Jul/95.
- 27 Centro Laubach de Educación Básica de Adultos. Boletín No. 2 . Investigación Acción Participativa.
- 28 Colciencias, Información sobre Financiación de Proyectos de Innovación y Desarrollo Tecnológico en los Sectores Productivos. Santafé de Bogotá. Jul/96.
- 29 Comité de Acción Interamericana de Colombia. La Transferencia y Desarrollo de la Tecnología. Ediciones Continente. Santafé de Bogotá. Pág. 134.
- 30 CORNEJO, Miguel Angel. El Poder Transformador: Los Secretos de los Líderes de Excelencia. Editorial Grad. México.1996. Pág.173.
- 31 CRANE, Catalina. El Problema es la Gestión, El Espectador, May/18/97. Santafé de Bogotá. 3B.

- 32 Departamento Nacional de Planeación. Lineamientos Generales para la Coordinación de la Inversión Pública en 1998. Santafé de Bogotá. Feb/97.
- 33 Departamento Nacional de Planeación. Manual Metodológico General, serie de metodologías No. 001. Santafé de Bogotá. 1994.
- 34 Departamento Nacional de Planeación. Talleres Sectoriales de Tecnología. Documentos. Santafé de Bogotá. May/96. Pág. 22.
- 35 DIAZ, Lyda del Carmen y otros. Calidad de Vida, Comunidad Indígena IKA, Arhuaca, Mecanismos de Intervención. Santafé de Bogotá. 1993
- 36 DIAZ, Lyda del Carmen. Aportes para la Configuración de un Sistema de Control y Seguimiento de Proyectos. Apuntes. Santafé de Bogotá. 1991.
- 37 FALS, Borda Orlando. El Problema de Cómo Investigar la Realidad para Transformarla. Ed. Tercer Mundo. Bogotá. 1978.
- 38 GIBB, Jack R. Manual de Dinámica de Grupos. Editorial Universidad de Colorado, USA, Editorial Hvmánitas. Buenos Aires.1985.
- 39 Grupo Editorial Andino. Ozono Revista Ecológica. Año 3 No. XII. Santafé de Bogotá. May/96.

- 40 HERRERA, Rubio Neve. Artesanía Organización Social de su Producción. Artesanías de Colombia. 1992. Pág. 204.
- 41 HODARA, Joseph. Políticas para la Ciencia y la Tecnología. Universidad Nacional Autónoma de México. 1986.
- 42 Instituto FES de Liderazgo. "Indicadores de Gestión. Apuntes.
- 43 LADRON, de Guevara Laureano. Metodología de la Investigación Científica. Edición Universidad Santo Tomás. Santafé de Bogotá. 1988. Pág. 280.
- 44 LLORENTE, Ever Palomo. Fals Borda propone acabar facultades de comunicación. Artículo El Espectador. Jun/01/97. Santafé de Bogotá. Pag. 12A.
- 45 MILLER, Henry. Imperialismo Verde. El Tiempo, Artículo May/23/97. Santafé de Bogotá. Pag. 5A.
- 46 Ministerio del Medio Ambiente, "Comité Interinstitucional de Cuentas Ambientales". Bogotá. Boletín. Ago/95.
- 47 Ministerio del Medio Ambiente, Dirección de Planeamiento y Ordenamiento Ambiental del Territorio, Planes de Gestión Ambiental Regional. Santafé de Bogotá. Ene/97. Pág. 15.
- 48 MONTEALEGRE, Murcia Libardo. Evaluación de Impacto de la Acción Institucional de Artesanías de Colombia en el sector:

Periodo 1987-1992. Santafé de Bogotá, Sep/93. Pág. 232.

- 49 **MORALES, Nieto Enrique.** La Modernización de los Procesos Comerciales. Un Modelo Macroeconómico de Modernización Industrial. Apuntes.
- 50 **Museo de Artes y Tradiciones Populares.** Investigación, Educación y Desarrollo del Artesano. Doc.
- 51 **PROEXPO.** Diseño para la Artesanía. Santafé de Bogotá.
- 52 **RITCHEY - VANCE, Marion.** Fundación Interamericana. El Arte de Asociarse: Las ONG y la Sociedad Civil en Colombia. Arlington- Virginia. USA. 1992.
- 53 **SIGMA CONSULTORES.** Racionalización y Simplificación de Trámites en Artesanías de Colombia. Santafé de Bogotá. 1994.
- 54 **SOROS, George.** Fundamentalismo Mercantilista y Sociedad Abierta. Lecturas Dominicales. El Tiempo. Santafé de Bogotá. Jun/97.
- 55 **TAFOYA, José Miguel.** Sencillez de la Administración. México. Apuntes.
- 56 **TORRES, Alicia Milena.** Artesanías de Colombia. Apuntes, Variables e Indicadores en la Investigación de las Ciencias Sociales.

- 57 UNESCO - FUNDACION ESPAÑOLA ARTESANIA. Plan de Acción Decenal para el Desarrollo de la Artesanía en el Mundo. 1990-1999. Madrid-España. 1994. Pág. 73.
- 58 UNESCO. Seminario Internacional. Diseño Sin Fronteras. Dic/96. Documentación. Pág. 100.
- 59 URUETA, Luz Mery. Propuesta de Metodología para la Identificación y cuantificación de los impactos generados por las inversiones realizadas por Artesanías de Colombia, Informe. Santafé de Bogotá. Junio 1994. Pág. 150.



# **ANEXOS**

## **PROYECTO DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL DE LA AMAZONIA**

### **Descripción del problema**

El Subsector artesanal de la región de la Amazonia todavía se encuentra en un bajo nivel de desarrollo que implica un estado de pobreza y economía y subsistencia que condiciona las posibilidades de superación de dicha situación.

Escasez del recurso natural, Dificultades para la obtención y manejo de materias primas, Predominante presencia de tecnologías blandas y escasa tecnología apropiada a los requerimientos de las actividades productivas.

En algunos oficios la actividad productiva presenta escasos niveles de desarrollo técnico y tecnológico que afectan la producción.

Inadecuados sistemas de organización para la producción.

Falta de mecanismos de planeación de la producción.

Inadecuados volúmenes de producción con la relación al segmento de mercado potencial.

Predominante manejo doméstico de la administración empresarial.

Deficiente desarrollo de la artesanía como producto a nivel de la normatización y calidad.

Bajos niveles de preparación técnica en alguna área.

Deficiencias en estrategias y habilidades de venta para el producto artesanal (naturales y jurídicas).

Inapropiados sistemas de distribución y en algunos casos inexistentes (medios de bodegaje, empaque y embalaje, marca y etiqueta, referencia y transporte).

Difícil acceso del Subsector artesano (productor, comerciante) a las formas facilitadoras de la actividad comercial (créditos, seguros, información de mercadeo, ferias).

Escasas investigaciones de mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

Dificultad de los artesanos de asumir los costos de investigación y experimentación y prueba de mercado de nuevos productos así como su seguimiento para su posicionamiento comercial.

Dificultad en el acceso a los medios de financiamiento para sostener la actividad artesanal.



Bajo nivel de desarrollo administrativo, contable y financiero.

Bajo nivel de rentabilidad de la actividad artesanal.

Bajos e inestables niveles de ingreso.

Carencia de información estadística, diferenciada sobre el Subsector (demográfica, económica, social y cultural).

Dificultades en los procesos de articulación de la actividad artesanal a la modernización.

Escasos niveles de participación del artesano en la sociedad civil que lo hace particularmente vulnerable frente a los mecanismos de otros sectores en la decisión sobre políticas de desarrollo (organización de oficio y gremial).

Bajos niveles de escolaridad que dificultan la asimilación de procesos de modernización (planeación, sistematización, conceptualización, valoración y participación).

Incongruencia entre la problemática del sector artesanal y la legislación existente.

Alto índice de dependencia de la actividad productiva artesanal de los recursos naturales renovables y no renovables, afecta actualmente el equilibrio ecológico en términos de uso y manejo racional de los recursos que inciden a nivel general en la del sistema relación hombre - naturaleza.

Falta de reconocimiento del Subsector artesanal como factor de rescate, mantenimiento y creación de cultura e identidad local, regional y nacional.

### **Objetivo General:**

Crear las condiciones necesarias para que el Subsector artesanal de la región de la Amazonia logre un desarrollo íntegro, sostenido en los oficios tradicionales (cestería, tejeduría en cumare, talla de madera, cerámica, telas de corteza de árbol, plumería, etc.), que se manifieste tanto en un alto índice de ingreso creciente y espacios de participación social como en mayor productividad y posicionamiento de la artesanía en los mercados.

### **Objetivos Específicos:**

Estimular el cultivo de fibras vegetales usados en el trabajo artesanal tales como: cumare en Amazonas. Plantas usadas como tintes vegetales, bejucos para cestería y árboles de corteza artesanal.

Fomentar en los artesanos el adecuado uso de recursos naturales para la producción artesanal.

Promover la elaboración artesanal con la calidad propia para involucrarla en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

Promover y brindar capacitación y asistencia técnica para la cualificación de habilidades y destrezas en los oficios artesanales.

Fomentar los procesos de recuperación y difusión de los oficios tradicionales.

Propiciar la creación de grupos de producción para satisfacer las demandas del mercado y mejorar las condiciones de vida de las comunidades artesanas de Amazonas, Putumayo y Caquetá.

Fomentar la especialización técnica de los procesos productivos en los diversos oficios.

Propiciar la creación de redes organizadas de producción entre los talleres del mismo oficio con miras a proveer volúmenes adecuados especialmente en cerámica, cestería, tejeduría, talla de madera en los departamentos de Amazonas, Caquetá y Putumayo.

Estimular la capacitación en gestión empresarial a nivel de grupos organizados.

Orientar al productor en la importancia de producir calidad para lograr una mayor rentabilidad.

Brindar al artesano información permanente, eficiente y actualizada sobre los diferentes aspectos de la comercialización.

### **Grupo Objetivo:**

El grupo objetivo hacia el cual se dirigirán las acciones de Artesanías de Colombia S.A., en la regional Amazonía, es el artesanado localizado tanto en áreas urbanas como rurales que involucran la población indígena de los departamentos que conforman la Subregión. Este se caracteriza por ser una producción vinculada al hacer cultura de cada una de las éticas que conforman este espacio, teniendo en cuenta que la producción se manifiesta en términos de uso cotidiano y ritual. Actualmente por iniciativa de las propias comunidades se ha iniciado un proceso de comercialización de algunos de los elementos de cultura material con el fin de obtener recursos económicos.

En las zonas urbanas se han creado núcleos de población indígena y colonos quienes realizan una actividad artesanal para la consecución alterna de recursos para su supervivencia.

En general se trata de una población deprimida con ingresos de subsistencia, bajos niveles educativos y de servicios. La población cubre a la familia en general, siendo las actividades principales la cestería, la cerámica, talla en madera, trabajo en tela de corteza de árbol, la tejeduría y la plumería.

Aunque en general el trabajo artesanal es de tipo individual, se han realizado gestiones que han conllevado a la organización de pequeños núcleos artesanales en comunidades los cuales nos sirven de modelo para el establecimiento de los demás en las zonas indígenas particularmente.

En las zonas urbanas se han establecido núcleos artesanales los cuales se caracterizan por una producción individual y se pretenden el establecimiento de núcleos artesanales que solucionen las necesidades derivadas del oficio para contribuir con mejorar las condiciones de vida de los artesanos.

### Alternativas

No.1 Crear las condiciones para el fortalecimiento económico y social del Subsector artesanal de la Amazonia mediante una estrategia de agrupación del Subsector por oficios y concertando la ejecución con entidades (gubernamentales y no gubernamentales) y cabildo indígenas.

No. 2 Crear las condiciones para el fortalecimiento económico y social del Subsector artesanal de la Amazonia mediante la ejecución directa y por parte de la entidad de acciones de asistencia, asesoría y capacitación en las áreas de producción y comercialización de la artesanía.

... se desarrolla la alternativa número 01, ya que la segunda, conllevaría a la Entidad a tener unos gastos de funcionamiento muy elevado, pues se tendría que montar la infraestructura regional con la respectiva dotación y recursos humanos, para desarrollar directamente los proyectos y actividades que conlleven al desarrollo artesanal.

### Metas Físicas

Disponer de documentos de investigación sobre especies silvestres de uso artesanal en la región (Documentos)

Capacitar a 750 artesanos en la extracción y uso racional de materias primas aptas para la producción artesanal.

Cualificar a 1000 artesanos en el perfeccionamiento de destrezas y técnicas tradicionales en la regional..

Lograr la creación de mecanismos para acopio de materias primas y Centros de objetos terminados en la región.

Lograr la adopción de tecnologías apropiadas, en por lo menos 9 talleres de la región.

Generar productos, nuevos o mejorados por año.

Lograr la organización racional de los procesos productivos de por lo menos 10 talleres de la región.



Capacitar a 250 artesanos de la regional en gestión empresarial y comercialización.

Obtener estudios de mercadeo de los productos artesanales de la región (a nivel local regional y nacional), 1 por año.

Disponer de documentos de estadística actualizada y diferenciada, del Subsector artesanal de la región

Realizar 5 campañas de difusión sobre aspectos comerciales y valoración de los oficios artesanales de la región.

Adquisición de productos para el fomento de productos nuevos y/o mejorados de los diferentes oficios de la región.

### **ACTIVIDADES PROGRAMADAS**

Asistencia técnica para la creación de centros experimentales de cultivo de fibras vegetales.

Realización de investigación sobre el Subsector artesanal de la zona.

Capacitar a 500 artesanos en extracción y uso racional de materias primas para la producción artesanal, y cualificar a 1000 artesanos en el perfeccionamiento de destrezas y técnicas tradicionales en la región.

Lograr la creación de mecanismos para el acopio de materias primas y objetos terminados en la región.

Capacitar a 250 artesanos de la regional en gestión empresarial y comercialización.

Obtener estudios de mercadeo de los productos artesanales de la región.

Realización de campañas de divulgación a través de videos, catálogos, afiches, cuñas radiales y televisivas, ferias y eventos.

### **PRINCIPALES BENEFICIOS**

El proyecto beneficia al sector artesanal tradicional (indígena) y no tradicional en la recuperación y fomento de la producción para su comercialización obteniendo de esta manera ingresos adicionales par mejorar las condiciones de vida del sector.

De igual manera se pretende una concientización del sector para el uso y manejo nacional de los recursos naturales, fomentando la producción en parcelas de las fibras vegetales de uso artesanal,

para preservar el ecosistema circundante y garantizar el acceso más fácil a los recursos artesanales que garanticen un ciclo de producción permanente.

Además la capacitación integral del Subsector artesanal da la oportunidad a los artesanos de ampliar sus posibilidades de participación en la vida civil como ciudadanos.

**Efecto Ambiental** La alternativa seleccionada busca mantener el equilibrio ecológico sostenido tradicionalmente por las comunidades indígenas. Un aspecto a tener en cuenta en la ejecución de la alternativa en consecuencia en el sector artesanal y en el comprador de los productos terminados de la importancia que el ecosistema tiene para desarrollo de la vida y por lo tanto como generador permanente de recursos se hace necesario la intervención para su cuidado - y para que la relación hombre - medio ambiente perdure en aras de su beneficio universal.

### **Efectos o Beneficios Esperados**

1. Costo total a precios sociales. \$268.970
2. La escogencia de la alternativa No. 01, "Crear las condiciones para el fortalecimiento económico y social al Subsector artesanal de la Amazonía", permite la reducción de los costos debido a la concertación con entidades de índole regional, departamental y con la comunidad.
3. De esta manera Artesanías de Colombia, S.A., acompañará los procesos, pretendiendo concertar la ejecución del proyecto, el cual mediante la unión de esfuerzos con la comunidad y otras entidades, lograr un mayor impacto socioeconómico.
4. Con esta estrategia la empresa genera un proceso dinámico de desarrollo del Subsector por oficios permitiendo: La atención directa a 400 artesanos e indirectamente a otros 2.000 más de la región por año.
5. Consolidación de la producción y la creación de redes de producción por oficios y técnica.
6. Incremento de la productividad de acuerdo a los requerimientos del mercado.
7. La introducción de tecnologías adecuadas a los requerimientos de la producción de cada oficio.

Fortalecimiento de los procesos autogestionarios del Subsector para afrontar la apertura económica. Sostenimiento Del Proyecto

Los núcleos artesanales contemplados en la población objetivo del proyecto no presentan mayores inconvenientes para la realización del mismo, los factores exteriores que pueden retrasar el proyecto son los de orden público existente en la zona especialmente en Meta, Arauca, y Casanare.

Es importante tener en cuenta los altos costos de transportes en las zonas rurales de la región dadas las particulares características de las mismas en donde los desplazamientos por vía aérea fluvial y terrestre son demorados y no irregulares. Por lo tanto el costo de la mano de obra para la ejecución del mismo se eleva.

## REGION AMAZONIA

El proyecto regional para la amazonia se ejecuta mediante convenio con el Consejo Regional de Planificación para la Región Amazónica CORPES de la Amazonia. Mediante este convenio que se desarrolla en los departamentos de Amazonas, comunidades étnicas Witoto y Ticuna, Putumayo Comunidades Cantsa e Inga, Caqueta Coreguajes y Witotos, se implementan acciones tendientes a resolver las diferentes problemáticas que viven los artesanos desde su quehacer artesanal.

Los principales componentes del proyecto están orientados a trabajar en los aspectos de organización para la producción, capacitación empresarial, diseño y diagnósticos sobre el uso y estado actual de recursos naturales empleados en la artesanía.

También se esta fortaleciendo la capacidad autogestionaria de las comunidades mediante la permanente y continua capacitación en elaboración y gestión de proyectos. En este proceso se ha venido acompañando a los diferentes grupos en la presentación y ajustes, según las recomendaciones, a proyectos presentados, mediante esta estrategia se consiguió del Fondo Amazónico apoyo económico para la participación de 19 artesanos en Expoartesanías.

### **Amazonas.**

En el departamento del Amazonas, se esta apoyando un convenio con EWARE la primera organización de artesanos del Trapecio Amazónico que convoca a 120 artesanos de la localidad y que tiene como objetivo básico realizar actividades que posibiliten la gestión comercial del grupo. Durante la primera etapa de ejecución se trabajo con los grupos de artesanos de las comunidades de Santa Sofia, Arara, El Progreso, Nuevo Jardín, El Vergel, Macedonia, Naranjales, Mocagua y Kilometros 6 y 11. Allí se llevaron acabo 12 actividades que en total representaron 2063 horas para un grupo de 413 artesanos.

Las actividades de diseño junto con las de organización para la producción fueron las que tomaron mayor tiempo y dedicación logrando que los grupos organizados que participaron en

Expoartesanías tuviesen una buena representación y venta de todos los productos traídos a la feria.

El proceso de concertación Interinstitucional ha permitido la negociación del convenio departamental, el cual se esta trabajando con la participación de : Cámara de Comercio, Fondo Mixto de Cultura, Universidad Nacional, Parque Amacayacú y la Gobernación Departamental.

### **Putumayo.**

En el departamento de Putumayo se continuo con las actividades de capacitación iniciadas con los grupos de artesanos de Sibundoy, Santiago, Colón y San Francisco, localidades ubicadas en el llamado Valle del Sibundoy o alto Putumayo.

Esta capacitación se centro básicamente en los programas de gestión comercial, asesorías en diseño, organización para la producción y gestión y administración de proyectos, ofreciendo como resultado la participación de cada uno de estos grupos en Expoartesanías en donde se reforzó todo este proceso con una capacitación intensiva de 138 horas, en el desarrollo del segundo modulo del tema “Administrando”.

El proceso apoyado por Artesanías de Colombia con estos grupos de artesanos despertó el interés de otras instituciones del nivel gubernamental y no gubernamental con quienes se suscribió un convenio que tiene por objeto la continuidad de estas acciones mediante la elaboración de un Plan de Desarrollo Artesanal para el departamento de Putumayo. Este compromiso se firmo con la participación de la Gobernación del departamento quien esta aportando la suma de \$ 5.000.000, Corpoamazonia aportando \$30.000.000 y Artesanías de Colombia \$35.000.000.

Se realizaron 23 actividades de las contempladas en el Plan operativo con una duración en total de 3935 horas y en las que participaron 222 artesanos en su mayoría indígenas. La ejecución de este plan se vio interrumpida durante un largo período por los conflictos de orden público que afectaron esta región.

## **Caquetá.**

En el departamento de Caquetá al igual que el de Putumayo también vivió este tipo de problemáticas de orden público las cuales incidieron manera directa en la ejecución de las acciones programas en el Plan Operativo el cual se tuvo que interrumpir durante largo tiempo mientras se normalizó la situación . Esto se refleja en los logros obtenidos. Hasta el momento, se han ejecutado 7 actividades con una duración total de 1085 horas beneficiando directamente con estos programas a 203 artesanos. Estas actividades estuvieron dirigidas fundamentalmente a fortalecer la organización artesanal y el desarrollo autogestionario. Los grupos artesanales beneficiados están localizados en los municipios de Milán, Solano y Florencia .

## **FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL EN SANTAFE DE BOGOTA.**

### **DESCRIPCION**

El sector artesanal todavía se encuentra en un bajo nivel de desarrollo, lo que implica un estado de pobreza y economía de subsistencia, que condiciona las posibilidades de superación de dicha situación.

### **MANIFIESTACIONES DE LA SITUACION**

- Dificultad para el manejo de materias primas.
- Predominante presencia de tecnologías blandas y escasa tecnología apropiada a los requerimientos de la actividad productiva contemporánea.
- En algunos oficios la actividad productiva presenta escaso nivel de desarrollo técnico y tecnológico que afecta la producción.
- Escasa aplicación de diseño contemporáneo en el desarrollo de productos artesanales.
- Inadecuados sistemas de organización para la producción.
- Falta de mecanismos de planeación de la producción.
- Inadecuados volúmenes de producción con relación al segmento de mercado potencial.
- Marcado manejo doméstico de la administración de los talleres de producción artesanal.



- Deficiente desarrollo de la artesanía como producto a nivel de normatización y calidad.
- Bajos niveles de preparación técnica en diversas áreas.
- Inapropiados sistemas de distribución y, en algunos casos, inexistentes (medios de transporte, bodegajes, empaques, embalajes, marcas, etiquetas y referencias).
- Dificultad de acceso del subsector artesanal (productor y/o comerciante) a las formas y medios facilitadores de la actividad (crédito, seguros, información de mercado).
- Escasa información sobre mercados locales, regionales, nacionales e internacionales de la artesanía.
- El subsector presenta deficiencias en técnicas de negociación de la artesanía (tanto productores como comerciantes)
- Dificultad en el acceso a los medios de financiamiento y alta dependencia de las diversas formas del agio para sostener la actividad artesanal.
- Bajo nivel de desarrollo administrativo, contable y financiero de la actividad artesanal, que en ocasiones la hace poco rentable.
- La subvaloración de las piezas artesanales en el mercado, conlleva al artesano a obtener un mínimo de ingresos.
- Dificultad de la mayoría de artesanos para asumir los costos de investigación, experimentación, prueba de mercado, y seguimiento de los productos.
- Información estadística desactualizada e incompleta sobre el subsector (demográfica, económica y cultural).
- Subvaloración de la actividad artesanal (en sus aspectos económicos, sociales y culturales).
- Dificultad para articular la actividad artesanal a los procesos de modernización del país.
- Escasos niveles de participación del artesano en la sociedad civil, que lo hace particularmente vulnerable frente a los mecanismos y estrategias de otros sectores en las decisiones de políticas de desarrollo (organización de oficios y gremial).
- Incongruencia entre la problemática del subsector y la legislación existente.
- Bajos niveles de escolaridad que dificultan la asimilación de procesos de modernización de la actividad (sistematización, planeación, participación, conceptualización..., otros).

## **OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

- Crear condiciones necesarias para que el subsector artesanal de la región, logre un desarrollo integral sostenido, manifiesto en el mejoramiento del nivel de vida del artesano. Lo anterior, se verá representado, tanto en un índice de ingreso creciente y espacios definidos de participación social como, en mayor productividad y posicionamiento de la artesanía en los mercados (locales, regionales, nacionales e internacionales) mediante un estrategia de trabajo por oficios.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Promover la creación de centros de acopio para la selección, suministro y financiación de materias primas utilizadas en la producción artesanal, en Santafé de Bogotá, según necesidades determinadas por oficios.
- Promover la implementación o transferencia de tecnologías adecuadas para la producción artesanal, en los oficios que así lo requieran.
- Promover, canalizar y brindar capacitación y asistencia técnica, para la cualificación de destrezas y posibilidades en los oficios seleccionados.
- Mejorar la artesanía como pieza artesanal y generar nuevos productos mediante la aplicación del diseño.
- Fomentar la especialización técnica de los procesos productivos del oficio artesanal.
- Fomentar la organización eficiente (física y técnica) de los procesos productivos en los talleres artesanales.
- Propiciar la creación de redes de producción organizadas, en talleres del mismo oficio, con miras a promover volúmenes adecuados a la demanda.
- Propiciar la investigación de mercados con el objeto de planificar y organizar la producción por oficios y líneas de producción, así como su normatización.
- Estimular la capacitación de la Gestión Empresarial.
- Orientar al artesano acerca de la importancia de producir con calidad.

- Propiciar la nivelación en los procesos de producción.
- Propender por la inclusión de sistemas adecuados, de manejo y manipuleo del producto artesanal, en las empresas transportadoras a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Brindar información actualizada y ágil acerca de estrategias y mecanismos de comercialización del producto artesanal regional.
- Fortalecer investigaciones de mercadeo de los productos (local, regional, nacional e internacional) .
- Propiciar el intercambio de experiencias técnicas y culturales en los oficios de la región.
- Propender por la generación de medios de financiamiento más adecuados a las necesidades y condiciones del subsector artesanal.
- Brindar capacitación en las áreas administrativas, contables y financieras adecuadas a la actividad artesanal.
- Elevar el nivel de rentabilidad del oficio y propender por la estabilidad del ingreso del artesano, en Santafé de Bogotá.
- Recoger y actualizar información estadística, de manera diferenciada, sobre el subsector artesanal en Santafé de Bogotá.
- Diseñar y realizar campañas tendientes a valorar la actividad artesanal y su repercusión a nivel social y cultural (local, regional, nacional e internacional).
- Generar dinámicas económicas, sociales y culturales, que permitan la articulación de la actividad artesanal a los procesos de modernización.
- Fortalecer al subsector en aspectos tales como: organización por oficios, legales, económicos, gremiales y políticos, para el reconocimiento de éste en la actividad económica nacional.
- Promover las iniciativas de participación del subsector tanto local como regionalmente para el logro de la definición de una legislación que consulte la realidad del mismo.

## GRUPO OBJETIVO

		<u>1994</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
Artesanos	2800	400	600	600	600	600
Profesionales	100	20	20	20	20	20

## PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO OBJETIVO

- El grupo objetivo del proyecto está compuesto por productores, comerciantes y profesionales (este último se tiene en cuenta, principalmente, como factor complementario de la contribución a la solución de los anteriores y como recurso de integración al mismo en cuanto espacio de ocupación).
- El grupo artesanos y comerciantes, se distribuye entre 80% y 20% respectivamente.
- Del 80% de los productores, el 70% está representado por fuerza de trabajo femenina.
- Del 20% de los comerciantes, el 95% está representado por el género masculino.
- En la población objetivo (artesanos y comerciantes) las edades entre los 20 y 60 años.
- Respecto al grupo de artesanos, dada la heterogeneidad cultural, social y económica a través de la inmigración y la formación, se presenta una complejidad de niveles, expresiones y modalidades de trabajo en los sistemas técnicos productivos, organizativos de la composición del subsector.
- La actividad de este grupo comprende la producción, distribución y comercialización de productos artesanales, con marcado carácter de actividad complementaria y sentido económico de subsistencia.
- Por ser este grupo de localización urbana, tiene mayores oportunidades de participación en la organización gremial, a cuya vinculación acude exclusivamente en la medida de sus dificultades para la comercialización y/o en cuanto sean mayores sus expectativas y/o dedicación en esta actividad. No obstante, la estructura organizativa el movimiento gremial no da respuestas satisfactorias a las exigencias de la economía de mercado.

- La fuerza de trabajo del grupo objetivo complementario (profesional) se distribuye proporcionalmente en el género masculino y femenino.
- En cuanto a edad, oscila entre los 20 y 35 años.
- La actividad económica de este grupo se deriva de la prestación de sus servicios profesionales.
- Están organizados según sus disciplinas profesionales, y se busca orientar sus servicios en función de las necesidades específicas del sector artesanal.

## ENUMERACION DE ALTERNATIVAS

Para lograr el desarrollo integral sostenido del subsector artesanal de la región (que se manifieste tanto, en un índice de ingreso creciente y espacios de participación social como, en mayor productividad y posicionamiento de la artesanía en mercados de diferente orden **ÄÄlocal, regional, nacional e internacionalÄÄ**), se proponen las siguientes alternativas:

### Alternativa 1.

Propiciar condiciones de fortalecimiento económico y social del subsector artesanal de la región, que faciliten su desarrollo sostenido, mediante una estrategia de agrupación por oficios (textilería, joyería, cerámica, marroquinería, trabajos en madera y juguetería artesanal, atendiendo con prioridad dos oficio el primer año y uno en cada año subsiguiente), y de concertación con entidades (gubernamentales y no gubernamentales) y organizaciones artesanales.

### Alternativa 2.

Crear condiciones para el fortalecimiento económico y social del subsector artesanal de la región, mediante la ejecución directa, por parte de la Entidad (Artesanías de Colombia), de acciones de asistencia, asesoría y capacitación en las áreas de producción y comercialización de la artesanía.

En el desarrollo del proyecto, en adelante, se descarta la descripción y elaboración de cálculos de la alternativa dos (2) por cuanto su ejecución significa una elevación de costos al tener que asumir la contratación por planta de personal necesario, además de inversiones en infraestructura para permitir el trabajo de funcionarios adicionales. La integración de profesionales interdisciplinarios, en calidad de funcionarios, al proceso de desarrollo del proyecto restaría espacio a la autogestión en que se fundamentan las proyecciones de los programas.

#### DESCRIPCION DE METAS FISICAS DE ALTERNATIVA NUMERO UNO

**META 01. Organizar centros de acopio de materias primas para la actividad artesanal en Santafé de Bogotá. U/ medida: CENTROS**

Organización de 6 comités para tratamiento y distribución de materias primas en Santafé de Bogotá :

<u>ejecutados</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
3	0	1	1	1

**META 02. Disponer de investigaciones sobre transferencia y adecuación de tecnologías apropiadas. unidad de Medida: DOCUMENTOS.**

Disponer de 5 investigaciones sobre transferencia y adecuación de tecnologías apropiadas Ejecutada.

**META 03. Reforzar la capacitación de 2000 artesanos en total, en su respectivo oficio artesanal. Unidad de Medida: ARTESANOS.**

**META 04. Ilustrar a 35 profesionales en total, en la prestación de servicios al subsector. Unidad de Medida: PROFESIONALES.**

**META 05.** Establecer redes de producción entre talleres (por técnicas dentro de los oficios de textilera, cerámica, joyería, marroquinería, trabajo en madera y juguetería). Unidad de Medida: **REDES DE PRODUCCION.**

**META 06.** Tener investigaciones de mercado, de productos artesanales, en Santafé de Bogotá. Unidad de Medida: **DOCUMENTOS**

**META 07.** Difundir información sobre la valoración de la actividad artesanal y aspectos de la actividad comercial, en Santafé de Bogotá. Unidad de Medida: **CAMPAÑAS.**

## **FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL CENTRO ORIENTE**

### **DESCRIPCION**

El Subsector artesanal de la Regional Centro-Oriente todavía se encuentra en un bajo nivel de desarrollo que implica un estado de pobreza y economía de subsistencia, que condiciona las posibilidades de superación de dicha situación. Este problema se manifiesta en términos de:

### **ACTIVIDAD PRODUCTIVA:**

Escasez del recurso natural: acceso, manejo y extracción deficiente de materias primas (arcilla, caña de castilla, esparto y otros).

Predominante presencia de tecnologías blandas y escasa tecnología apropiada a los requerimientos de la actividad productiva.

Niveles de desarrollo técnico y tecnológico de la actividad productiva con marcado predominio del carácter tradicional de los oficios, especialmente en el de cerámica.

Escasa aplicación del diseño en el desarrollo de productos artesanales.

Inadecuados sistemas de organización para la producción.

Falta de mecanismos de planeación de la producción.

Inadecuados volúmenes de producción con relación al segmento del mercado potencial.

Marcado manejo doméstico de la administración de la producción.

Deficiente desarrollo de la artesanía como producto a nivel de normatización y calidad.

Bajo niveles de preparación técnica en diversas áreas.

#### **ACTIVIDAD COMERCIAL:**

Deficientes estrategias y habilidades de venta para el producto artesanal.

Inapropiados sistemas de distribución (naturales y jurídicos) y en algunos casos inexistentes (medios de transportes, bodegajes, empaque y embalaje, marca etiquetas y referencias).

Falta de solvencia y dificultad del subsector artesanal para asumir costos de investigación , experimentación y prueba de mercado en los nuevos productos, así como seguimiento para posicionamiento en el mercado.

Difícil acceso del subsector artesano (productor o comerciante) a las formas facilitadoras de la actividad (crédito, seguros, información de mercado, ferias)

Escasas investigaciones de mercado locales, regionales, nacionales, e internacionales.

#### **FINANCIEROS**

Dificultad en el acceso a los medios de financiamiento para sostener la actividad artesanal.

Bajo nivel de desarrollo administrativo, contable y financiero.

Bajo nivel de la rentabilidad de la actividad artesanal.

Bajos e inestables niveles de ingresos.

#### **SOCIO - CULTURAL**

Carencia de información estadística, diferenciada sobre el subsector (demográfica, económica, social y cultural).

Subvaloración de la actividad artesanal (aspectos económicos sociales y culturales).

Dificultad en los procesos de articulación de la actividad artesanal a la modernización del país.



Escasos niveles de participación del artesano en la sociedad civil que lo hace particularmente vulnerable frente a los mecanismos y estrategias de otros sectores en las decisiones sobre políticas de desarrollo (organización de oficio y gremial).

Bajos niveles de escolaridad que dificultan la asimilación de procesos de modernización (planeación, sistematización, conceptualización, valoración, participación y otros).

Incongruencia entre la problemática del Subsector artesanal y la legislación existente.

## ECOLOGICO

Alto índice de dependencia de la actividad productiva artesanal de los recursos naturales (renovables y no renovables) que afecta actualmente el equilibrio ecológico en términos de uso y manejo irracional de los recursos. En la medida en que se integran a los procesos de producción, acumulativos y de gran volumen sin tener en cuenta la redefinición de la relación hombre - naturaleza.

Falta de reconocimiento del subsector artesanal como factor de rescate, mantenimiento y creación de cultura e identidad local regional y nacional, desarrollados a lo largo de su histórica relación con el entorno geográfico y su presencia, aunque calificadas como pasiva en la vida socio cultural del país.

### Objetivo General:

Crear condiciones para que el subsector artesanal de la región centro oriente logre un desarrollo integral sostenido que se manifieste en el mejoramiento del nivel de vida; este se verá representado tanto en un índice de ingreso creciente y espacios de participación social como en mayor productividad y posicionamiento de la artesanía en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales mediante una estrategia de trabajo por oficios.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Estimular la siembra experimental de fibras vegetales usadas como materias primas en el oficio de cestería, especialmente en los departamentos de Boyacá y Tolima, tales como mimbre y caña castilla e implementación de un vivero de especies dendroenergéticas y nativas para preservación de suelos.

2. Fomentar la extracción técnica de arcilla en el departamento del Tolima.

3. Preparar al artesano en el procesamiento y tratamiento adecuado de las arcillas, fibras y otros materiales utilizados en los procesos productivos en los diversos oficios artesanales, existentes en la región centro oriente.

4. Propiciar la creación de centros de acopio de materias primas principalmente, en Boyacá, Tolima y Huila.
5. Promover la implementación de tecnologías apropiadas en los procesos productivos de los oficios de cerámica, cestería y joyería como talla en mármol y carbón, y otros.
6. Promover, canalizar y brindar la capacitación y asistencia técnica para la cualificación de habilidades y destrezas en los diferentes oficios artesanales de la región.
7. Mejorar el objeto artesanal actual y generar nuevos productos mediante el diseño aplicado en los diferentes oficios de la región.
8. Fomentar la organización eficiente (física y técnica) de los procesos productivos en los talleres artesanales de los diversos oficios que se trabajan en la región.
9. Fomentar la especialización técnica de los procesos productivos del oficio artesanal en núcleos artesanales, especialmente en aquellos que, por la complejidad del trabajo o los altos volúmenes que requiera el mercado, que lo ameriten.
10. Propiciar la creación de redes organizadas de producción, entre los talleres del mismo oficio, con miras a proveer volúmenes adecuados, especialmente en cerámica, cestería y tejeduría.
11. Estimular la capacitación en la gestión empresarial a nivel de grupos organizados por oficio en los diferentes departamentos de la regional.
12. Orientar al artesano acerca de la importancia de producir con calidad y proporcionar una normatización para la producción.
13. Propender por que las empresas de transporte existentes incluyan dentro de su campo de acción el manejo y manipuleo del producto artesanal.
14. Realizar estudios de mercado locales, regionales e internacionales.
15. Brindar información permanente, eficiente y actualizada sobre los diferentes aspectos de comercialización del producto artesanal tanto al artesano como al comerciante de artesanías.
16. Estimular y fomentar la organización de comercializadoras u otras empresas especializadas (ej embalaje) en los diferentes componentes de la comercialización a nivel local, departamental o regional sobre los oficios de cerámica, cestería y tejeduría en fibras naturales y otros.
17. Capacitar y propiciar la concertación de experiencias sobre la comercialización especialmente en cerámica, cestería y tejeduría en fibras naturales.
18. Facilitar las condiciones de acceso a los medios de financiación.

19. Brindar capacitación en aspectos administrativos, contables y financieros adecuados a la actividad artesanal.
20. Elevar el nivel de rentabilidad e ingresos de la población artesanal en la región Centro Oriente, especialmente en los departamentos de Huila, Boyacá y Tolima.
21. Efectuar investigaciones integrales en comunidades artesanales representativas de la región
22. Recopilar y actualizar la información estadística de manera diferencial sobre el subsector de la regional.
23. Diseñar y realizar campañas masivas a nivel local, regional y nacional que propendan por el reconocimiento y valoración de la actividad artesanal de los diferentes oficios que se trabajan en la región.
24. Generar dinámicas (económicas, culturales, sociales) de articulación de la producción artesanal a los procesos de modernización del país.
25. Fortalecer al Subsector en aspectos legales, gremial y de oficios.
26. Lograr reconocimiento de la importancia del subsector de artesanías en la economía nacional.
27. Promover las iniciativas de participación del subsector a nivel local, regional y nacional en la vida política para el logro de la definición de una legislación que se adecué a la realidad del mismo.
28. Promover el proceso de alfabetización e instrucción básica en los núcleos artesanales locales, regionales y nacionales.
29. Promover el uso racional, preservación, y renovar los recursos naturales utilizados en la actividad artesanal de los oficios de cerámica y cestería.
30. Propiciar la investigación de especies silvestres para su domesticación y uso racional.
31. Fomentar la creación de condiciones para la recuperación de la relación armónica hombre - naturaleza, originaria del Subsector artesanal.
32. Fomentar el mercadeo de los productos artesanales y/o mejorados.

Grupo Objetivo

GRUPO OBJETIVO

	AÑOS					
	1994	1995	1996	1997	1998	
1. ARTESANOS	5.790	1070	1180	1180	1180	1180
2. PROFESIONALES	100	20	20	20	20	20
<b>TOTAL</b>	<b>5.890</b>	<b>1090</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>	<b>1200</b>

Grupo Objetivo

El grupo objetivo hacia el cual se dirigirán las acciones y actividades de Artesanías de Colombia en la región Centro Oriente, es el artesanado localizado tanto en áreas rurales como urbanas en los departamentos de Boyacá, Cundinamarca, Huila, Tolima, Santander y Norte de Santander.

Este se caracteriza por asumir su oficio como actividad primaria para la obtención de ingresos económicos, combinándola con actividades paralelas, con carácter temporal, tales como las de tipo agropecuario relacionadas con siembras, desyerbas, recolección, cosecha y cuidado de animales.

En general se trata de una población deprimida con ingresos de subsistencia, bajos niveles educativos y servicios en ocasiones casi nulos.

La población artesana cubre a la familia en general, siendo la mujer el eje principal de la actividad especialmente en los oficios de cerámica, tejeduría, cestería, y bordados; y el hombre en los oficios de talla en mármol, piedra y carbón, y guadua y bambú.

Se trata de una población, especialmente la del área rural, que preserva sus tradiciones, heredando los conocimientos del oficio, de padres a hijos, que no obstante, a causa de su propia situación va perdiendo paulatinamente este bagaje reduciéndose su conocimiento y preservación a los ancianos.

Aunque en general, el trabajo del artesano es de tipo individual, han surgido intentos de organización reflejado en asociaciones que se dan especialmente a nivel urbano, con muchos vicios y carencias en preparación, formación, administración y objetivos.

Alternativas

No. 1 Crear las condiciones para el fortalecimiento económico y social del Subsector artesanal de la región Centro Oriente mediante una estrategia de agrupación del Subsector por oficios concertada la ejecución con entidades gubernamentales y no gubernamentales y comunidades artesanales.

No. 2 Crear las condiciones para el fortalecimiento económico y social del Subsector artesanal de la región Centro Oriente, mediante la ejecución directa por parte de la entidad de acciones de asistencia, asesoría, y capacitación en las áreas de producción y comercialización de la actividad artesanal.

De hecho esta alternativa no es la óptima por cuanto implica que Artesanías de Colombia, posea infraestructura física y humana en cada una de las regiones y localidades cubiertas, por lo cual el costo sería muy elevado.

Metas Físicas No. 1 (31 de dic. de 1996)

1. Un vivero para cultivo experimental de guadua, bambú, mimbre y otras especies nativas. = 3 viveros
2. Asistencia en la extracción técnica de arcillas en mina para su preservación en las localidades ceramistas de la región. = 75 artesanos
3. Capacitar artesanos en el procesamiento y tratamiento de materias primas en los oficios de cerámica cestería y otros para lograr su cualificación y mejoramiento de calidad. = 420 artesanos y 28 cursos
4. Capacitar en gestión empresarial a por lo menos 450 artesanos en la región (aspectos básicos de administración, finanzas, contabilidad). = 270 artesanos y 18 cursos
5. Capacitar 100 profesionales interdisciplinarios pertenecientes a la región en la actividad artesanal, para la prestación de sus servicios al Subsector artesanal. = 60 profesionales y 6 talleres
6. Obtener un estudio integral del subsector artesanal en la región, en el oficio ceramista. = 3 documentos
7. Mejorar el objeto artesanal actual y generar nuevos productos mediante asistencias técnicas en diseño, en los núcleos artesanales mejorado de la región Centro Oriente. = 55 productos nuevos o mejorados
8. Implementar el uso de tecnologías apropiadas mediante talleres modelo dando la asistencia técnica para su aplicación y uso en los procesos productivos de el oficio ceramista de la región. = 150 artesanos y 8 talleres

9. Lograr la cualificación de los oficios artesanales de la región especialmente a nivel de centros urbanos mediante seminarios dirigidos a 2.300 artesanos y en la preparación y presentación de proyectos de desarrollo. = 1.350 artesanos y 30 talleres
10. Lograr la organización eficiente de los procesos productivos y la especialización técnica en por lo menos 50 talleres artesanales del oficio ceramista en la región. = 30 artesanos
11. Implementar centros de información permanente, eficientes y actualizados sobre comercialización y normas del mercadeo de la artesanía medios y canales de financiación y otros aspectos, sobre el sector artesanal con cubrimiento local, regional y nacional. = 2 centros
12. Difundir información acerca de los diferentes oficios artesanales de la región, mediante publicación de afiches promocionales, catálogos y exposiciones. = 3 catálogos, 3 afiches y 6 exposiciones
13. Lograr la colocación en el mercado de por lo menos 80 productos artesanales nuevos y/o mejorados de los oficios que se desarrollan en la regional mediante pruebas de mercado, exposiciones y muestras. = 55 productos nuevos o mejorados
14. Lograr que por lo menos 100 artesanos de la región superen su nivel de analfabetismo. = 1 documento con censo sobre nivel de analfabetismo

#### Descripción De Las Actividades

1. Asistencia técnica para la preservación, siembra y extracción técnica de materias primas, mediante implementación de vivero experimentales, talleres didácticos y trabajo de campo. = 3 viveros y 12 talleres
2. Capacitación integral de artesanos para producción, administración empresarial, comercialización. = 15 cursos adm. Ven., 28 cursos de técnica y 6 talleres
3. Investigación integral del subsector artesanal de la regional en el oficio ceramista. = 3 documentos
4. Asesorías y asistencias en diseño para la evaluación, definición del producto, mejoramiento y/o diversificación del producto artesanal. = 19 talleres
5. Asistencia técnica en desarrollo tecnológico para el oficio ceramista mediante implementación de talleres modelo, diseñando el proceso productivo óptimo. = 8 talleres
6. Seminarios de organización, cualificación del producto, reparación de proyectos, seguimiento y evaluación. = 30 seminarios
7. Asesorías en organización gremial, por oficio, procesos productivos, especialización en el trabajo. = 30 talleres
8. Divulgación y promoción de la actividad artesanal mediante impresos, catálogos. Centro de información departamental. Exposiciones y muestras. = 3 afiches, 3 catálogos y 6 exposiciones
9. Prueba de mercado de productos artesanales nuevos y/o mejorados mediante adquisición de pequeños volúmenes y colocación en plazas comerciales. = 55 productos

10. Supervisión y seguimiento del proyecto. = 3 evaluaciones

11. Mantenimiento y dotación; capital semilla y dotación de equipos. = 12 talleres

### Beneficios Esperados

Se facilita el acceso a las materias primas a nivel local, por parte del artesano. Se tecnifican y organizan los procesos productivos artesanales, facilitando la labor al artesano, optimizando tiempos y recursos, lo cual a su vez eleva el nivel de rentabilidad de los ingresos. Se efectúa una cualificación del oficio artesanal que incide en el mejoramiento del producto en todos sus aspectos (formales, uso, calidad, estética, etc.), permitiendo su colocación en el mercado a precios adecuados. Innovación de los productos artesanales, normatizados y satisfaciendo las necesidades del mercado.

Insentivación de la gestión empresarial del Subsector en la región. Consolidación del gremio como fuerza laboral productiva, y como renglón de importancia en la economía nacional y como actividad generadora de empleo.

Divulgación e información permanente sobre y para el sector artesanal, mediante espacios exclusivos para este. Reconocimiento y valoración del Subsector.

Articulación de la producción artesanal a los procesos de modernización del país.

Definición de una legislación que se adecuó a la realidad del Subsector artesanal.

### Efecto Ambiental

En el desarrollo de esta alternativa, con el aspecto de materias primas.

Esta alternativa busca preservar la materia prima utilizada por los artesanos en su labor productiva, que en su mayor parte proviene de recursos naturales tanto vegetales como minerales, incidiendo ambos en el equilibrio ecológico. La reforestación mediante viveros experimentales con especies nativas y dentro energéticas:

La insentivación de huertas caseras de materias primas.

Las investigaciones sobre la domesticación de materias primas silvestres.

La experimentación para reemplazar las materias primas de origen natural por industria.

La preservación y explotación tecnificada de minas de arcilla.

Todo ello incide necesariamente en restablecer la antigua relación del hombre con su entorno.

Con el proyecto se busca además preservar la identidad cultural de las diversas comunidades artesanales que han heredado el trabajo artesanal como una tradición y un sistema de vida que las diferencia y les hace particularmente interesantes.

A un cuando se promueve la tecnificación de los procesos artesanales, la capacitación integral, la

organización gremial y otros aspectos, el manejo que se le da, propende por la preservación de los valores y la identidad nacional.

Alternativa De Mínimo Costo :

Costo A Precios Sociales: \$ . 671.022

Justificación: adecuada por cuanto se realizará con participación directa de las comunidades y la concertación con las entidades del orden regional, descentralizadas y privadas por la cual el costo es muy inferior al que se requeriría en caso de ser Artesanías de Colombia la directa ejecutora como hasta ahora se ha venido realizando, ya que implica tener infraestructura física y humana a nivel regional, en cada departamento con cubrimiento a las diversas localidades cubiertas, lo cual lógicamente duplicará costos.

**METAS O LOGROS CONSIGNADOS EN EL PLAN DE OPERACIONES 1996**

Definir tres líneas productivas (12 productos) y organizar producción costos, marca y empaque para su comercialización, Intercambio tecnológico con artesanías de la chamba, Intercambio de experiencias y exposición de productos resultantes de diseño a nivel nacional, Manejo del color, tejido en telar acabados y elaboración de paño, Apoyo en los procesos de organización de la comunidad y coordinación de las actividades de diseño para la producción., Desarrollo y definición de productos (120, organizar producción, costos, marca, empaque y embalaje, comercialización, material de apoyo., Fortalecimiento de la agremiación naciente en esta vereda preparándolas para la autogestión y la comercialización., Generar una técnica alternativa para el trabajo en fique diseñando producto y manejando tinturados, Definir líneas de productos en pasamanería, organizar producción, costos, marca y empaque para su comercialización., Obtener información de primera y segunda fuente para poder proponer proyectos de desarrollo con cada una de las comunidades artesanales., Preparación de arcillas, modelado, aplique de engobes y otros acabados, Orientar al grupo para constituir un grupo legalmente reconocido., Manejo del color, tejido en telar, acabados y elaboración de paño., Bases sobre el oficio ceramista, incluye la adecuación de horno cerámico, Establecimiento de funciones de comités veredales, Brindar a los diversos talleres artesanales bases de formación empresarial orientada a la asociación, Dar a conocer elementos básicos requeridos para la presentación de informes en la ejecución de proyectos, Codificación de 420 productos artesanales.

- . Participación en ferias artesanales.
- . Manejo del color, tejido en telar, acabados y elaboración de paños.
- . Carta de color, manejo de tintes, diseño de tres líneas de productos con costo, empaque, organización de la producción, comercialización.
- . Despertar en la comunidad interés por organizarse gremialmente para participar en programas de desarrollo. Fomentar gestión de la mujer rural.
- . Conceptos de diseño para el producto de fique, desarrollar 6 productos que revitalicen el mercado. Carta de color, tintes naturales y anilinas.
- . Mejor manejo de la técnica para elaborar productos de excelente calidad. División del trabajo.



- . Capacitar a las artesanas en el manejo de técnicas de tinturado e innovación de la producción tradicional. Aprovechar los recursos del medio para la producción.
- . Que los artesanos cooperados comprendan los principios del cooperativismo, aplicándolos a la organización para la producción artesanal.
- . Participación en eventos de importancia para realizar pruebas efectivas de comercialización de productos mejorados.
- . Generar las bases para la organización de una empresa comercializadora regional, que incluya otros programas de alternativas laborales como puede ser la confección.
- . Lograr un buen manejo de herramientas, selección de la materia prima y destreza general en el oficio, con resultados de óptima calidad.
- . Orientar hacia la consolidación de grupos productivos y hacia el crecimiento de la actividad artesanal productiva.
- . Promover contactos comerciales que permitan posicionar los nuevos productos en el mercado y garanticen estabilidad para la producción.
- . Mejorar calidad y brindar aspectos técnicos a artesanos del departamento que trabajan la talla en madera.
- . Definir una línea de productos, organizar producción, costos, marca y empaque para su comercialización.
- . Manejo de nuevos equipos en la producción del taller, tales como extrusora, zaranda mezcladora, secador de yeso.
- . Que los aprendices aprendan a obtener la materia prima de acuerdo a procesos que garanticen maduración de la pasta y mejores productos.
- . Conocimiento teórico y práctico sobre la preparación y calidades de arcillas y esmaltes.
- . Capacitación en manejo de torno de levante para la producción de objetos. Especializar tomeros.
- . Manejo de color, formas, proporciones, control de calidad. Aplicación de temática regional y basada en la cultura Muisca.
- . Lograr el mejoramiento de las pastas, los esmaltes y los engobes. Preparación de esmaltes con cenizas.
- . Amasado en espiral, técnica de rollo, torno de levante, esmaltes de ceniza.
- . Taller de diseño y creatividad para artesanos ceramistas de diversas comunidades del país.
- . Se logrará un buen manejo de herramientas, selección de la materia prima y destreza general en el oficio, con resultados de óptima calidad.
- . Orientar hacia la consolidación de grupos productivos y hacia el crecimiento de la actividad artesanal productiva.
- . Promover contactos comerciales que permitan posesionar los nuevos productos en el mercado y garanticen estabilidad para la producción.
- . Fortalecimiento de grupos productivos, preparándolos en autogestión y producción. Gestión empresarial.
- . Extracción manejo y procesamiento de materias primas para optimizar recursos y procesos con calidad. Manejo de herramientas y equipos.
- . Producción por modelos y acabados.
- . Fortalecimiento de grupos productivos, preparándolos en autogestión y producción. Gestión empresarial.
- . Extracción, manejo y procesamiento de materias primas para optimizar recursos y procesos con calidad. Manejo de herramientas y equipos.

- . Desarrollo de una línea de productos con opción de mercado y altos niveles de calidad. Impartir nociones de color, acabados, forma y proporción.
- . Formulación de proyectos de inversión, para cada una de las comunidades asesoradas.
- . Desarrollo de una línea de productos con opción de mercado y altos niveles de calidad. Impartir nociones de color, acabados, forma y proporción.
- . Se preparará en oficios artesanales productivos, cestería en guadua. Aprovechamiento óptimo de materias primas y uso de herramientas.
- . Que la comunidad obtenga conocimiento sobre entidades de apoyo al sector y toma de conciencia sobre la organización para la producción.
- . Consolidar grupos artesanales de base, como organizaciones con carácter de empresa.
- . Se preparará a los artesanos para competir en el mercado con altos niveles de calidad.
- . Consolidar grupos artesanales de base, como organizaciones con carácter de empresa.
- . Consolidar grupos artesanales de base, como organizaciones con carácter de empresa.
- . Se busca que los beneficiarios del proyecto intercambien experiencias de trabajo y expongan los productos resultantes del programa, a nivel nacional.
- . Formulación de proyectos de inversión, para cada una de las comunidades asesoradas.
- . Se preparará a los artesanos para competir en el mercado con altos niveles de calidad.
- . Desarrollo de una línea de productos con opción de mercado y altos niveles de calidad. Nociones de color, acabados, forma y proporción.
- . Aplicación y preparación de engobes y esmaltes en las piezas realizadas, logrando un manejo de color.
- . Consolidar grupos artesanales de base, como organizaciones con carácter de empresa.
- . Se preparará en oficios artesanales productivos, aprovechamiento óptimo de materias primas y uso de herramientas.
- . Que la comunidad obtenga conocimiento sobre entidades de apoyo al sector y toma de conocimientos sobre la organización para la producción.
- . Formulación de proyectos de inversión, para cada una de las comunidades asesoradas.
- . Se preparará a los artesanos para competir en el mercado con altos niveles de calidad.
- . Definir tres líneas productivas y organizar producción, costos, marca y empaque para su comercialización.
- . Aplicación de tintes naturales en lana de oveja, aprovechando el recurso natural del entorno.
- . Formulación de proyectos de inversión, para cada una de las comunidades asesoradas.
- . Se preparará a los artesanos para competir en el mercado con altos niveles de calidad.
- . Desarrollo de una línea de productos con opción de mercado y altos niveles de calidad. Nociones de color, acabados, forma y proporción.
- . Consolidar grupos artesanales de base, como organizaciones con carácter de empresa.
- . Se preparará en oficios artesanales productivos, aprovechamiento óptimo de materias primas y uso de herramientas.
- . Que la comunidad obtenga conocimientos sobre entidades de apoyo al sector y toma de conciencia sobre la organización.
- . Fortalecimiento de grupos productivos, preparándolos en autogestión y producción. Gestión empresarial.
- . Trabajo sobre el seguimiento del Plan de Desarrollo Artesanal departamental.
- . Capacitación para atender clientes, montaje de vitrinas, presentación y exhibición de productos.

- . Representatividad de los diferentes grupos microempresariales y artesanales de Pitalito.
- . Fortalecimiento de grupos productivos, preparándolos en autogestión y producción.
- Gestión empresarial.
- . Extracción, manejo y procesamiento de materias primas para optimizar recursos y procesos con calidad. Manejo de herramientas y equipos. Generar un Plan de desarrollo integral para el sector artesanal, con participación y compromiso de entidades de diverso orden.
- . Obtener un proyecto formulado por la comunidad para su cofinanciación por las entidades, respondiendo a situaciones reales y ponerlo en marcha insertándolo al plan para el departamento.
- . Que las comunidades conozcan una herramienta de gestión. Que conozcan la entidad institucional como ente de apoyo a los proyectos que formulen. Obtener una primera aproximación a un proyecto para cada comunidad.
- . Obtener calidad en tejido y producción de nuevos diseños, respondiendo demandas de mercado.
  - Definir seis productos y organizar producción, costos, marca y empaque para su comercialización.
  - Manejo de diversas técnicas para el trabajo en fique, dentro del proceso productivo.
- . Que el artesano aprenda a exhibir su producto, a atender clientes y vender su producto, aplicando los conocimientos adquiridos en el desarrollo de otras actividades de capacitación.
- . Preparar artesanos en el hilado de fique con hiladora eléctrica, para sacar hebras finas y con calidad.
  - Obtener experiencia directa en comercialización del producto. Ampliar visión sobre el mercado y adecuación del producto al mismo. Consecución de clientes.
- . Motivación de la comunidad para la participación en el proyecto. Conformación de un grupo productivo capaz de responder a demandas del mercado.
- . Rescate de la producción alfarera adecuándola al mercado. Incluye rescate de decorados y acabados, de acuerdo a las calidades de la materia prima. Orientar la producción de los productos mejorados, manejando costos y empaque. Mejorar la calidad de los productos, especialmente en su acabado y rescatar decorados que diferencien la producción de la comunidad.
- . Brindar una preparación básica algunos representantes de la comunidad para el manejo de recursos de proyectos. Orientado a alfabetas.
- . Determinar calidades del material posibilitando plantear usos alternativos de los productos tradicionales. Facilitar diseño de programas de preservación y explotación.
- . Desarrollar nuevos productos para abrir mercado.
- . Conocer posibilidades de mercado para los productos que actualmente se producen en estas comunidades.
  - En Satumo existían solo 6 piezas y se logró sacar 16 piezas para vajilla completa. En pescador se mejoraron asas y picos.
- . Destinada a la aplicación de conceptos administrativos al proceso productivo.
  - Búsqueda de mercado para los productos trabajados en mimbre y yaré involucrando a productores y cultivadores de mimbre.
  - Lograr que los artesanos tengan un conocimiento directo sobre la extracción y manejo del bambú para la producción.

Conocer la planta del mimbre en su estado natural y en condiciones de cultivo.  
Adecuación del sitio para su conservación y almacenaje.

. Que los principiantes del oficio artesanal logren una mayor cualificación para la elaboración de productos en mimbre.

Ensayos sobre la fertilización del mimbre y refuerzo de la siembra.

. Rescate de productos y diseño de una línea en cada comunidad, con costos, producción y comercialización (empaquete y embalaje).

. Trabajo de asistencia social a nivel de talleres y de grupos artesanales para mejorar relaciones humanas, laborales y familiares.

. Lograr un manejo más empresarial de los talleres artesanales, mediante principios de administración.

. Obtener experiencia directa en comercialización del producto mejorado. Ampliar visión sobre el mercado y adecuación del producto al mismo. Consecución de clientes.

. Intercambiar con las entidades participantes los diferentes criterios para la concertación y ejecución de los proyectos para el sector artesanal.

Aplicación de los módulos de Administrando con énfasis en promoviendo y vendiendo.

## **FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL DE LA COSTA ATLANTICA**

### Descripción

El subsector artesanal de la región de la Costa Atlántica, todavía se encuentra en un bajo nivel de desarrollo, lo que implica un estado tal de pobreza y economía de subsistencia, que condiciona las posibilidades de superación de dicha situación, en los oficios de: Tejeduría en fibras naturales, talla en madera y piedra jabón, lúdicos, cerámica y orfebrería. Este problema se manifiesta así:

Agotamiento del recurso natural, dificultades en el acceso y manejo deficiente e inadecuado de materias primas: Palma de estera, Iraca, caña flecha, bejucos, maderables livianos, lana virgen, algodón y fique.

Predominante presencia de tecnologías blandas y escasa tecnología apropiada a los requerimientos de la actividad productiva.

Escaso nivel de desarrollo técnico y tecnológico de la actividad productiva, con marcado predominio del carácter tradicional de los oficios.

Escasa aplicación de diseño en el desarrollo de productos artesanales.

Dificultad del Subsector para asumir los costos de investigación, experimentación y prueba de mercado de productos nuevos, así como su seguimiento para el perfeccionamiento comercial.

Inadecuados sistemas de organización para la producción.

Inadecuados volúmenes de producción con relación al seguimiento de mercado potencial.

Falta de mecanismos de planeación de la producción.

Marcado manejo doméstico de la administración.

Deficiente desarrollo de la artesanía como producto a nivel de normalización y calidad.

Bajos niveles de preparación técnica en diversas áreas de la producción.

Inapropiados sistemas de distribución naturales o jurídicos en algunos casos inexistentes (medios de transporte, bodegajes, empaques, embalaje, marcas, etiquetas y referencias).

Deficientes estrategias de ventas para el producto artesanal (productor y/o comerciante).

Dificultad del Subsector artesano de acceso a los medios y formas facilitadoras de la actividad (créditos, seguros e información de mercados).

Escasa investigación de mercados locales, regionales, nacionales e internacionales de la artesanía o investigaciones desarrollados con metodología inapropiadas respecto a particularidades del Subsector.

Dificultad en el acceso a los medios de financiamiento para sostener la actividad artesanal.

Bajo nivel de desarrollo administrativo, contable y financiero.

Bajo nivel de rentabilidad de la actividad artesanal.

Bajos e inestables niveles de ingresos.

Carencia de información estadística - diferenciada - sobre el subsector (demográfico, económico, social y cultural).

Subvaloración de la actividad artesanal en sus aspectos (Económicos, sociales y culturales).

Dificultad en los procesos de articulación de la actividad artesanal en la modernización del País.

Escasos niveles de participación del artesano en la sociedad civil, que los hace particularmente vulnerable frente a los mecanismos y estrategias de otros sectores en las decisiones sobre políticas de desarrollo de otros sectores (organización de oficio y gremial).

Incongruencia entre la problemática del Subsector y la Legislación existente.

Bajos niveles de escolaridad que dificultan la asimilación de procesos de modernización (sistematización, conceptualización, participación, etc).

Alto índice de dependencia de la actividad productiva artesanal de los recursos naturales (renovables y no renovables) que afecta actualmente el equilibrio ecológico en términos de uso y manejo irracional del recurso en la medida que se integra a los procesos de producción acumulativas y gran volumen, sin tener en cuenta la relación hombre - naturaleza.

Falta de reconocimiento del Subsector artesanal como factor de rescate, mantenimiento y creación de cultura e identidad local, regional y nacional desarrollados a lo largo de su histórica relación en términos geográficos y su presencia calificada como pasiva en la vida sociocultural y económica del País.

El problema o necesidad planteada está localizado en la Región de la Costa Atlántica, que comprende los siguientes departamentos:

Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, Guajira, Magdalena, Sucre y San Andrés.

Zona O Area Afectada :

El problema afecta específicamente a los núcleos artesanales de los departamentos de :

Atlántico:

Barranquilla y área de influencia, Galapa (Paluato), Usiacuri, Tubará (Guaimaral), Baranoa, Santo Tomás, Malambo, Campo de la Cruz, Puerto Colombia, Sabanalarga y Soledad.

Bolívar:

Cartagena (Barú), San Jacinto, Mompo, Magangué (Cascajal).

Cesar:

Chimichagua (Candelaria, Mandinguilla y Saloa), Sierra Nevada (Nabusímake), Pueblo Bello, Valledupar (Antanquez) y La Jagua de Ibirico.

Guajira: Alta y Baja Guajira (con centros logísticos en Riohacha, Maicao y La Junta).

Magdalena:

Santa Marta (Bonda), Sierra Nevada (Bunkuimake y Jiwa) y en el resguardo indígena Isa Oristuma de los Chimilas en la cabecera del municipio de el Difícil.

Sucre:

Morroa, San Luis, Samped, Galeras, Palmito, Sincelejo, Colosó, Albania (San Juan de Betulia).

Córdoba:

Tuchin, San Antero, Lorica (San Sebastián), San Andrés de Sotavento, Montería (Sabanal), Cereté (Rabolargo), San Bernando del Viento y Momil.

San Andrés y Providencia.

Objetivo General

Crear condiciones necesarias para el subsector de la región de la Costa Atlántica logre un desarrollo integral sostenido en Los oficios (Tejeduría en lana virgen, fique y algodón, cestería en palma de Iraca, caña flecha, bejuco y palma de estera, tejeduría en hilaza de algodón, orfebrería en filigrana, cerámica, talla en madera, carpintería y lúdicos) que se manifieste en el mejoramiento del nivel de vida representado tanto en un índice de ingresos creciente, espacios de participación social, como en una mayor productividad y posicionamiento de la artesanía en los mercados regionales, nacionales e internacionales mediante estrategias por oficios.

Objetivos Específicos:

Específicamente el proyecto busca varios objetivos, los cuales se clasifican en varios aspectos así:

Apoyar el manejo sostenible de los recursos naturales vegetales utilizados en la producción artesanal: palma de Iraca, palma de estera, caña flecha, maderables y bejucos y Wild Pine, plantas tintóreas, Palma de Vino, fique y Palma Sará. En las localidades de Usiacurí, Tuchín, Sampués, Galeras, Palmito, Cascajal, Atánquez, Tubará, San Andrés Islas, San Andrés de Sotavento, La Junta, Montería (Sabanal), Cereté (Rabolargo) y Colosó.

Diseñar mecanismos que permitan el suministro y aprovisionamiento de materias primas en la Alta y Baja Guajira, Chimichagua, Usiacurí, San Jacinto, Sampués y Tuchín.

Impulsar y promover la adopción y aplicación de tecnologías apropiadas a los requerimientos de la actividad de los oficios de: cestería, tejeduría, orfebrería, talla de piedras maderables y cerámica en la región.

Brindar, promover y canalizar asistencia técnica y capacitación para la cualificación de destreza en los oficios de la región.

Mejorar la pieza actual artesanal y generar nuevos productos mediante el diseño aplicado.

Facilitar al subsector los medios para asumir los costos de investigación, experimentación y prueba de mercados de productos nuevos, así como su seguimiento para el fortalecimiento comercial.

Fomentar la organización eficiente (física y técnica) de los procesos productivos en los talleres artesanales de las diferentes localidades.

Fomentar la especialización técnica de los procesos productivos del oficio artesanal en los núcleos artesanales.

Propiciar la creación de redes de producción organizadas entre los talleres del mismo oficio, con miras a proveer volúmenes adecuados.

Propiciar estudios de mercado con el objeto de implementar la planificación y organización de la producción artesanal por oficios y líneas de producción, así como su normalización.

Estimular la capacitación para la autogestión empresarial.

Brindar los elementos técnicos al artesano para la aplicación del control de calidad de su producto.

Propiciar la nivelación en los procesos de producción.

Propender porque las empresas de transporte y distribución existentes incluyan dentro de su campo de acción el manipuleo y manejo del producto artesanal (Bodegaje, medios de transporte adecuados, almacenaje, empaque, embalaje, etiquetas y referencias).

Diseñar estrategias y mecanismos de comercialización del producto artesanal.

Brindar información actualizada y ágil, a cerca de los sistemas de comercialización.

Realizar estudios de investigación de mercados locales, regionales e internacionales sobre los oficios.

Promover la creación de empresas especializadas en los diferentes componentes de la comercialización a nivel local y regional.

Estimular y fomentar las empresas de servicios que agilicen la actividad comercial o se especialicen las existentes a nivel local y regional.

Capacitar y propiciar el intercambio de experiencias sobre la comercialización en los oficios de la región.

Facilitar las condiciones de acceso a los medios de financiamiento.

Brindar capacitación en aspectos administrativos, contables y financieros que se adecuen a la actividad artesanal.

Elevar el nivel de rentabilidad e ingresos de la actividad artesanal de la región.

Recopilar y actualizar la información estadística de manera diferenciada sobre el Subsector de la regional de la Costa Atlántica.

Realizar campañas masivas a nivel local, regional y nacional que propendan por el reconocimiento y valoración de la actividad.

Generar la creación de procesos de articulación de la actividad artesanal regional a los procesos de modernización del país (dinámicas económicas, culturales y judiciales y desarrollo turístico y de apertura al Caribe).



Fortalecer el subsector artesanal de la región en aspectos tales como: organización por oficios, reconocimiento legal, político y económico para propiciar su reconocimiento en la actividad económica nacional.

Promover las iniciativas de participación del subsector a nivel local, regional y nacional para lograr definir una legislación que consulte la realidad del mismo.

Promover procesos de alfabetización y capacitación en los núcleos artesanales, locales y regionales.

Fomentar el uso racional, la preservación y el cultivo de los recursos naturales utilizados en la producción artesanal de la región.

Realizar investigaciones sobre la sustitución de materias primas para la actividad artesanal.

Lograr el reconocimiento del subsector artesanal como factor de rescate, mantenimiento y creación de cultura e identidad local, regional y nacional.

Fomentar la creación de condiciones para la recuperación armónica de la relación hombre-naturaleza originaria del Subsector artesanal de la región.

El Grupo Objetivo Del Proyecto.

1994	1995	1996	1997	1998	Total
520	830	870	875	880	3.975

Identificación Del Grupo Objetivo

	1994	1995	1996	1997	1998
TOT GRUPO OBJETIVO :	3.975	520	830	875	880

1. La población objetivo del proyecto comprende artesanos productores (rurales, indígenas y urbanos), los comerciantes y un grupo de 30 profesionales interdisciplinarios.
2. El grupo objetivo del proyecto (por beneficio directo) está constituida por 500 artesanos productores (urbanos y rurales), 165 artesanos indígenas, 100 comerciantes y 30

profesionales. (Este dato excluye los beneficiarios directos de los cultivos de materias primas, ya que es una cantidad variable y el beneficio se da por oficios), se espera que al final de la vida útil del proyecto, o sea a 1998, la población objeto sume 3.975 personas.

3. Del 100% de los artesanos productores, el 80% es de género femenino y la diferencia de género masculino. Las edades promedio oscilan entre los 15 y 60 años.
4. En la mayoría de los casos, la población alcanza hasta el segundo nivel de educación básica primaria.
5. Esta población se ubica en localidades, y en zonas de escaso desarrollo de infraestructura de servicios públicos (incluyendo las ciudades de Barranquilla y Cartagena), con dificultades de transporte, comunicaciones y en general de acceso a mercados de herramientas, equipos y maquinarias de uso moderno.
6. La actividad artesanal, en un 60% se combina con la actividad agrícola (siembras, jomaleo y recolección de productos de cosecha), el empleo en el servicio doméstico y la pesca, lo que la caracteriza como una economía de subsistencia.
7. Los niveles de organización gremial y asociativa del grupo objetivo son bajos. Estos tienden a asociarse para la obtención de materias primas (en épocas de escasez), actividad en la que interviene la intermediación, especialmente desde sitios alejados de su entorno geográfico.
8. Al grupo de profesionales lo caracteriza su interdisciplinariedad y se dedica a la prestación de sus servicios profesionales.
9. El 23.6% (aproximadamente) del grupo objetivo, lo constituyen las comunidades indígenas arhuacos del Cesar (Nabusimake, Mukuimake, Seiminin y Simororua), las comunidades arhuacos Koguis del Magdalena (Bunkuimake y Jiwa), los Wayu de la Guajira y el resguardo indígena Zenú (San Andrés de Sotavento-Córdoba).
10. Los oficios y las materias primas que se trabajan en la región son:
11. Estos oficios son los más desarrollados en sus técnicas, por lo tanto es prioritario tender acciones para lograr su permanencia y desarrollo.
12. En el grupo objetivo de la artesanía rural e indígena gira alrededor de un conocimiento ancestral y una tradición cultural en primera instancia, y la artesanía urbana surge fundamentalmente como resultado de deficiencias socioeconómicas (la urbanización, el crecimiento demográfico y el desempleo cada vez mayor), lo cual obliga a un número creciente de personas a buscar alternativas de ingresos.
13. La producción artesanal, por su especificidad se caracteriza por ser fundamentalmente individual y el taller se ubica (en un 90%) en su sitio de vivienda.

14. El artesano de la región en general desconoce el valor de los procesos tecnológicos y su importancia en la productividad.
15. Por las características socioeconómicas de la región, el artesano de la Costa Atlántica y San Andrés Islas manifiesta dificultades en la apropiación de su problemática como productor y ciudadano, que le condicionan (en la mayoría de los casos) la generación de alternativas endógenas de desarrollo y lo han colocado en relaciones de dependencia del Estado o de instituciones exógenas.
16. Otro aspecto importante de resaltar lo constituye la población indígena del departamento de la Guajira, en donde la actividad artesanal es permanente en las rancherías, pero por formas de organización social la población emigra de ranchería en ranchería buscando formas de vida más adecuadas, por temporadas.

Estrategias o Alternativas de solución :

Para lograr el desarrollo integral y sostenido del Subsector artesanal de la Costa Atlántica (que se manifiesta tanto, en un índice de ingresos creciente y espacios de participación social como, en mayor productividad y posicionamiento de la artesanía en mercados de diferente orden - local, regional, nacional e internacional -), se proponen las siguientes alternativas de solución:

No. 1 Crear las condiciones para el fortalecimiento económico y social del subsector artesanal de la región de la Costa Atlántica, mediante una estrategia de organización del Subsector por oficios y concertando la ejecución con entidades (gubernamentales y no gubernamentales) y comunidades artesanales.

No. 2 Crear las condiciones para el fortalecimiento económico y social del subsector artesanal de la región de la Costa Atlántica, mediante la ejecución directa y por parte de la entidad de acciones de asistencia, asesoría, capacitación en las áreas de producción y comercialización de la artesanía.

Escogemos la Alternativa No. 01, porque permite la reducción de los costos debido a la concertación con Entidades del orden regional, departamental o local y la comunidad artesana.

De éste modo, la Empresa Artesanías de Colombia S.A., acompañará los procesos, pretendiendo concertar la ejecución del proyecto, el cual mediante la unión de esfuerzos institucionales se logrará un mayor impacto socioeconómico.

Con esta estrategia la empresa disminuirá sustancialmente los costos administrativos del proyecto y permite un mayor beneficio por habitante atendido en la labor de fomento.

Desechamos la alternativa de solución No. 02 por las siguientes razones.

1. Implica mayor personal administrativo y contratado (costos de operación).

2. Reducción en acciones puntuales, las cuales al no tratarse con toda la integralidad del caso no causan el impacto esperado.
3. Implica mayor costo de infraestructura e insumos y materiales.
4. Presenta dificultades en el seguimiento y evaluación.

CUANTIFICACION DE LAS METAS FISICAS DE LA ALTERNATIVA No.

<u>Descripción</u>	<u>Ejec.</u>	<u>1995</u>	<u>1996</u>	<u>1997</u>	<u>1998</u>
1. Garantizar la permanencia y conservación de 8 hectáreas de palma de estera en la localidad de Chimichagua - Cesar.		0	4	2	2
2. Garantizar el cultivo de 10 hectáreas de palma de Iraca, en la localidad de Usiacurí, Atlántico.	2	0	4	2	2
3. Garantizar el cultivo de 10 hectáreas de caña de flecha en Sampués, Sucre.	2	0	4	2	2
4. Garantizar la permanencia y conservación de 10 hectáreas de caña flecha en el resguardo indígena de San Andrés de Sotavento-Córdoba	2	0	4	2	2
5. Reforestar 15 hectareas de maderables libianos y bejuco en las zonas de Tubará, Galapa- Atlántico	3	3	3	3	3
6. Siembra experimental de 2 hectáreas de bejuco catabre en la zona rural de Tubará- Atlántico.	1	0	1	0	0
7. Realizar diagnóstico y asistencia técnica en el manejo sostenible de las especies silvestres, para la domesticación, uso racional y sustitución de materias primas.			1	1	3
8. Creación y fortalecimiento de 7 comités para tratamiento y distribución de materias primas.	1	1	3	1	1
9. Disponer de documentos de investigación sobre tratamiento y procesamiento de materias primas, para el mejoramiento de la calidad del producto artesanal en diferentes oficios.		1	1	4	1
10. Disponer de documentos sobre la aplicación y adopción de tecnologías apropiadas a los requerimientos de los producción artesanal.				2	2
11. Lograr la adopción de tecnologías apropiadas,					

en por lo menos 6 talleres de la región		1	2	1	2
12. Capacitar por lo menos a 20 artesanos de la región, para la optimización del uso de tecnologías adoptadas		5	5	5	5
13. Capacitar y brindar asistencia técnica a 600 artesanos, en el perfeccionamiento de destrezas en el oficio, depurar, cualificar y normatizar el producto.	450	5	95	5	45
14. Capacitar a 100 artesanos de la región en aspectos de administración, especialmente en la actividad productiva artesanal.	20	20	20	20	20
15. Cualificar a 100 artesanos, comerciantes técnicos, conocimientos empresariales y comercialización.	20	20	20	20	20
16. Rescatar las técnicas tradiciones de la cultura material indígena en los departamentos de Cesar, Magdalena y Guajira, brindando asistencia técnica en administración y comercialización a 60 artesanos indígenas por año.	60	60	60	60	60
17. Lograr que al menos 36 artesanos de la región, superen su nivel de analfabetismo. (4 por departamentos).	36	36	36	36	36
18. Inducir a 30 profesionales interdisciplinarios, en conocimiento de la actividad artesanal, para prestación de servicios al Subsector de la región.	5	5	10	5	5
19. Generar 20 productos, (nuevos o mejorados) en los diversos oficios y técnicas		5	5	5	5
20. Lograr la creación de por lo menos 2 redes organizadas, de producción, entre talleres por oficio y localidad.		0	0	1	1
21. Consolidar 7 grupos productivos, de artesanos indígenas, en los oficios tradicionales de las comunidades.		2	1	2	2
22. Consolidar los medios de organización existentes en la región a través de cooperativas y asociaciones.		2	2	2	2
23. Obtener por lo menos de una a tres propuestas del artesanado sobre la participación política, económica y su reconocimiento en la vida socio					

económica y cultural de la región del país.	3	3	3	3	8
24. Realizar 3 eventos por año, de prueba de mercado a productos nuevos y/o mejorados, en la regional	3	2	4	3	3
25. Obtener estudios de mercado de los productos artesanales de la región (a nivel local, regional nacional e internacional)			2	1	1
26. Contar con 1 comercializadora regional, especializada en artesanos			1		
27. Disponer de información estadística actualizada, permanente y diferenciada, del Subsector artesanal de la región.	1	1	1	1	1
28. Contar con un fondo de financiación, especializado para el Subsector artesanal, en la región.	1	1	1	1	1

#### LAS ACTIVIDADES PROGRAMADAS

No.1 Asistencia técnica y asesorías para la permanencia, conservación y provisión de materias primas para los oficios de: cestería en palma de estera, palma de Iraca, bejuco catabre, trabajos en madera, tejeduría en lana virgen e hilaza, orfebrería y cerámica. Asist. Técnica = 5/95, 15/96, 15/97

No.2 Diagnóstico sobre materias primas, mercadeo y desarrollo tecnológico, en los oficios de cestería, tejeduría, madera, parafernalia, trabajos en piedra jabón, orfebrería, cerámica, trabajos en totumo y coco y reciclaje en papel : Investigaciones = 4/95, 8/96, 8/97

No.3 Asistencia técnica para desarrollo tecnológico, para la adopción y aplicación de tecnologías apropiadas a los requerimientos de los oficios : Asist. Técnica = 3/95, 5/96, 5/97

No.4 Capacitación para el fortalecimiento de la actividad productiva artesanal mediante: cursos, talleres, asesorías, conferencias, seminarios y pasantías en el exterior : Talleres = 25/95, 50/96, 50/97

No.5 Asesoría y asistencia técnica en organización y asociación gremial por oficios : Talleres = 25/95, 10/96, 10/97

No.6 Asistencia técnica y fortalecimiento de los mecanismos financieros de la actividad artesanal : Talleres = 4/95, 8/96, 8/97

No.7 Organización de eventos para experimentación de productos nuevos.

Los recursos necesarios para esta actividad comprenden: Eventos = 3/95, 6/96, 6/97

No.8 Divulgación y promoción de la actividad artesanal de la región : Campaña = 1/95, 2/96, 2/97

No.9 Adquisición de productos de la región para prueba de mercados : Productos # = 21/95, 42/96, 42/97

## **BENEFICIOS DEL PROYECTO**

Los principales beneficios que se obtendrán al llevar a cabo, el proyecto de fortalecimiento y desarrollo de la industrial artesanal de la Costa Atlántica son:

1. Garantía permanente de provisión y suministros de materias primas, insumos, herramientas y equipos necesarios para la actividad productiva (a por lo menos 3.000 artesanos directos).
2. Disminución de costos de producción por efectos de la eliminación de la intermediación en la comercialización de materias primas y su aprovisionamiento oportuno.
3. Alrededor de 2.850 artesanos de los diferentes oficios estarán en condiciones de producir productos de alta calidad y competitividad en los mercados locales, regionales, nacionales y extranjeros.
4. Se contará con por lo menos (2) redes organizadas de producción entre talleres por oficios y localidad, lo que permitirá los volúmenes de producción de acuerdo a la demanda.
5. Se contará con información estadística y diferenciada del Subsector sobre mercados, tecnología, materias primas, medio facilitadores.
6. Facilitará el acceso al crédito blando a por lo menos (1.000) artesanos de la región, para la adquisición de capital de trabajo y fijo (especialmente para aquellos artesanos ubicados en sitios geográficos de difícil acceso a las formas tradicionales de financiación).
7. El posicionamiento de la actividad artesanal de la región, de sus valores culturales y su reconocimiento como generador de ingresos.
8. Se logrará la participación del artesano de la región de la Costa Atlántica en las decisiones políticas, económicas y en la vida civil.

9. El proyecto crea las condiciones para el desarrollo económico y social del Subsector artesano de la región y eleve su nivel de vida, con elevados índices de autogestión.
10. El Subsector artesano de la región de la Costa Atlántica asumirá su propia problemática y se despojará de los altos niveles de dependencia, tanto del estado como de otras instituciones.

### **EFFECTO AMBIENTAL**

Con las actividades sobre el uso y preservación de materias primas artesanales naturales se contribuye positivamente sobre el suelo y la flora de la región. Por otro lado, la alternativa permite al rescate y mantenimiento de la tradición e identidad cultural que rodean al producto artesano; ya sea en lo urbano, lo rural o lo indígena.

1. Costo total a precios sociales: \$ 600.111

#### La Escogencia De La Alternativa No. 01:

"Crear las condiciones para el fortalecimiento económico y social del Subsector artesanal de la región de la Costa Atlántica, mediante una estrategia de agrupación del Subsector por oficios y concertando la ejecución con entidades y la comunidad", permite la reducción de los costos debido a la concertación con entidades del orden regional, departamental o local y la comunidad.

De este modo la Empresa Artesanías de Colombia, S.A., acompañará los procesos, pretendiendo concertar la ejecución del proyecto, el cual mediante la unión de esfuerzos institucionales se logra un mayor impacto socioeconómico.

Con esta estrategia la empresa disminuirá sustancialmente los costos administrativos del proyecto, logrando un mayor beneficio por habitante atendido en la labor de fomento.

Con un manejo integral de las actividades planteadas, se genera un proceso dinámico de desarrollo del Subsector por oficios, permitiendo:

La atención directa a 2.850 beneficiarios e indirectamente a por lo menos 10.000 artesanos de la región.

Consolidación de la producción y la creación de redes de producción por oficios y técnicas.



Incremento de la productividad de acuerdo a los requerimientos de los mercados.

La introducción de tecnologías adecuadas a los requerimientos de la producción de cada oficio.

Madurez y fortalecimiento de los procesos autogestionarios del Subsector para afrontar la apertura económica.

### **SOSTENIMIENTO DEL PROYECTO**

Los núcleos artesanales contemplados en la población objetivo del proyecto no presentan mayores inconvenientes para la realización del mismo, exceptuando parte del departamento del Cesar en donde la situación de Orden Público es delicada.

No existe factores externos que puedan retrasar la ejecución del proyecto.

Debido a las estrategias planteadas el proyecto es viable.

## **PROYECTO FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL DE LA REGION OCCIDENTE**

### **Descripción**

Este proyecto se plantea para la región Occidente del país, en el que el Subsector artesanal en términos globales y frente a otros sectores de la economía nacional, mantiene aún **bajos niveles de desarrollo**, manifiestos en estados de **pobreza y persistencia de economías de subsistencia**. Esto condiciona sus posibilidades de superación de dicha situación.

El problema se manifiesta en varios aspectos, así:

#### **En términos de actividad productiva:**

Agotamiento del recurso natural.

Dificultades en el acceso y manejo de las materias primas.

Predominio de tecnologías blandas y escasa tecnología apropiada a los requerimientos de la

actividad productiva.

Escaso nivel de desarrollo técnico y tecnológico de la actividad productiva, con marcado predominio del carácter tradicional de los oficios.

- Escasa aplicación de diseño en el desarrollo de productos artesanales.
- Inadecuados sistemas de organización para la producción.
- Falta de mecanismos de planeación de la producción.
- Inadecuados volúmenes de producción con relación al segmento de mercado potencial.
- Marcado manejo doméstico de la administración de la producción.
- Deficiente desarrollo de la artesanía como producto a nivel de normatización y calidad.
- Bajos niveles de preparación técnica en diversas áreas

En términos de actividad comercial:

- Inapropiados sistemas de distribución (naturales o jurídicos) y en algunos casos inexistentes (medios de transporte, bodegaje, almacenaje, embalaje, empaque, marcas etiquetas y referencias).
- Dificultades del Subsector (productor o comerciante) en el acceso a los medios y formas facilitadoras de la actividad comercial (crédito, seguros, información de mercado).
- Escaso número de investigaciones de mercados (locales , regionales, nacionales e internacionales) de la artesanía y metodología inapropiadas respecto a las particularidades del Subsector.

En términos financieros:

- Dificultad en el acceso a los medios de financiamiento para sostener la actividad artesanal.
- Bajo nivel de desarrollo administrativo, contable y financiero de la actividad artesanal.
- Bajo nivel de rentabilidad de la actividad artesanal.
- Bajos e inestables niveles de ingreso.

- Dificultad del Subsector para asumir costos de investigación, experimentación, y prueba de mercado para nuevos productos, y seguimiento.

En términos socio-culturales:

- Carencia de información estadística sobre el Subsector (demográfica, económica, social, cultural).
- Subvaloración de la actividad artesanal (en términos económicos, sociales y culturales).
- Escasos niveles de participación del artesano en la sociedad civil, que los hace particularmente vulnerables, frente a mecanismos y estrategias de otros sectores y en la decisión sobre políticas de desarrollo.
- Dificultad en los procesos de articulación de la actividad artesanal, con la modernización.
- Incongruencia entre la problemática del Subsector y la legislación existente.
- Bajos niveles de escolaridad que dificultan la asimilación del proceso de modernización (sistematización, planeación, conceptualización, participación).

En términos ecológicos:

- Alto índice de dependencia de la actividad productiva artesanal de los recursos naturales (renovables y no renovables) que afectan (en términos de uso y manejo del recurso), el equilibrio ecológico; en la medida que se integra a los procesos acumulativos de producción y volumen, sin tener en cuenta la redefinición de la relación hombre - naturaleza.
- Falta de reconocimiento del Subsector artesano como factor de rescate, mantenimiento y creación de cultura e identidad (local, regional y nacional), a lo largo de su relación con el entorno geográfico y su presencia.

Está conformada por los departamentos de Antioquía, Caldas, Cauca, Chocó, Nariño, Quindío, Risaralda y Valle.

La extensión territorial de la zona es de 208.740 Km<sup>2</sup>, equivalentes al 18% de la superficie total del país.

Caracterización general de la región:

Los problemas descritos se presentan en la región Occidente de Colombia, que según en

información suministrada por el CORPES (1), posee una población de 12.364.730 habitantes que representaron, en 1990, el 37% del total del país.

Está conformada por los departamentos de Antioquia, Caldas, Cauca, Chocó, Nariño, Quindio, Risaralda y Valle.

La extensión territorial de la zona es de 208.740 Km<sup>2</sup>, equivalentes al 18% de la superficie total del país.

Su división política - administrativa es la siguiente:

DEPARTAMENTO	No. de MUNICIPIOS	CAPITAL
ANTIOQUIA	124	MEDELLIN
CALDAS	25	MANIZALES
CAUCA	37	POPAYAN
CHOCO	19	QUIBDO
NARIÑO	56	PASTO
QUINDIO	12	ARMENIA
RISARALDA	14	PEREIRA
VALLE	42	CALI

Con un total de 8 departamentos y 329 municipios.

La región posee 1.300 kilómetros de línea costera en el Pacífico y 304 kilómetros en el Océano Atlántico. Su sistema montañoso está conformado por el Macizo colombiano ubicado al sur y desde donde se bifurcan las cordilleras Occidental y Central que recorren la mayor parte de la región. Su sistema fluvial está representado principalmente por el río Cauca que atraviesa toda su geografía, siguiéndole en importancia los ríos Atrato, San Juan, Patía y Baudó.

Posee una infraestructura de transporte y comunicación representada por el Puerto Marítimo de Buenaventura, el principal del Pacífico; seguido en importancia por el de Tumaco. La troncal de Occidente que se enlaza a la carretera Panamericana, permite que la zona se contacte con el interior del país y con las repúblicas vecinas del sur de Colombia.

Tiene aeropuertos de importancia en Cali, Medellín y Pereira; uno especializado en carga y ubicado en Cartago - Valle, así como otros de mediana importancia.

La economía de la región tiene como renglones principales la Industria textil y manufacturera, seguidos de la producción agropecuaria con productos líderes como el café, azúcar y banano; que cubren la demanda nacional con excedentes para la exportación. La industria regional contribuye con el 47% de la nacional y en cuanto a generación de energía, produce el 52.5% de

la capacidad de energía de origen hídrico instalada en el país; encontrándose el mayor número de embalses en el departamento de Antioquía.<sup>1</sup>

### GENERALIDADES DEL SUBSECTOR EN LA REGIÓN:

El artesanado de la región es bastante heterogéneo en cuanto a niveles de satisfacción de necesidades básicas, oficios practicados, características socio - culturales y organizativos, entre otros.

En la región se encuentra: Artesanía indígena y tradicional, contemporánea, neoartesanía y arte popular.

Por lo anterior con base en la experiencia institucional en la región, para el período 1994 a 1998, se atenderán principalmente los oficios de cestería, tejeduría, guadua - bambú, joyería, madera, barniz, cuero, cerámica, muñequería, modelajes de parques y trabajos decorativos, lo que no descarta atender otros oficios de acuerdo a los avances o ajustes que sufra el proyecto.

### **OBJETIVOS DEL PROYECTO**

#### Objetivo General:

Crear condiciones necesarias para que el Subsector artesanal de la región, logre un desarrollo integral sostenido, que se manifieste en el mejoramiento del nivel de vida del artesano. Lo anterior implica lograr un índice de ingreso creciente y espacios de participación social, como mayor productividad y posicionamiento de la artesanía en los mercados (locales, regionales, nacionales e internacionales), mediante una estrategia de trabajo por oficios.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

#### **1. En términos de actividad productiva:**

##### **1.1. Recurso natural:**

Realizar estudios básicos de recursos naturales, empleados en la artesanía de la región tales como la Palma del Weregue y chocolatillo.

Promover cultivos técnicos y económicos de especies vegetales bejucos, mopa mopa, caña brava y guadua entre otros.

Fomentar el uso de materia prima de origen vegetal, técnicamente tratada para la artesanía.

---

<sup>1</sup> REVISTA "CORPES DE OCCIDENTE: La región una propuesta de Futuro" Pereira 1992.

Promover la creación de centros de acopio de materias primas, apropiadas para el trabajo artesanal.

Fomentar la extracción tecnificada de arcillas en las localidades ceramistas de la región.

### **1.2. Técnicas y tecnología:**

Promover la implementación y adopción de tecnologías apropiadas fundamentalmente en cestería, tejeduría, cerámica y joyería.

Promover, canalizar y brindar capacitación y asistencia técnica para la cualificación de destrezas y habilidades en los oficios de joyería, muñequería y técnicas de guadua - bambú.

### **1.3 Producto:**

Mejorar la pieza artesanal actual y generar nuevos productos, mediante la aplicación del diseño en los oficios de la región.

## **2. En términos de actividad comercial:**

Fomentar la organización eficiente (física y técnica) de los procesos productivos de los talleres artesanales.

Propiciar estudios de mercado que sirvan de base para planificar y organizar la producción artesana (por oficios y líneas de producción), y su normatización.

Propiciar la nivelación en los diferentes procesos de producción de artesanía contemporánea.

Propender por que las empresas de distribución (de transporte) existentes incluyan dentro de su campo de acción el manejo y manipuleo del producto artesano: (medios de transporte adecuado, bodegaje, almacenaje, empaque, embalajes, marcas, etiquetas y referencias).

Brindar y generar información permanente, eficiente y actualizada sobre los diferentes tópicos de comercialización de artesanías en la región.

Fomentar la organización de comercializadores u otras empresas especializadas en los diferentes componentes de la operación comercial (a nivel local, regional y nacional).

Fortalecer y realizar investigaciones de mercados (locales regionales y nacionales) sobre los productos de tejeduría, cerámica, joyería, entre otros.

### **En términos financieros:**

Facilitar las condiciones de acceso, del artesano, a los medios de financiamiento.

Elevar el nivel de rentabilidad e ingresos de la población artesana en la región.

**4. En términos socio culturales:**

Diseñar y realizar campañas, tendientes a valorar la actividad artesana en sus componentes económicos y culturales (a nivel local, regional, nacional e internacional).

Generar mecanismos y dinámicas (económicas, culturales, sociales) que articulen al artesanado con los procesos de modernización del país.

Fortalecer al Subsector en organización por oficios, gremial, legal y política.

Propiciar el reconocimiento de la importancia del subsector en la economía nacional.

Promover la iniciativa de participación del Subsector (a nivel local, regional y nacional) en una definición legislativa, que consulte la realidad del mismo.

Promover procesos de alfabetización e instrucción básica, para los núcleos artesanos (de la región) que lo requieran.

**5. En términos ecológicos:**

Fomentar el uso racional, preservación y renovación, de recursos naturales utilizados en las artesanías de la región.

Propiciar la investigación de especies silvestres para su cultivo y explotación, en forma racional.

Realizar investigaciones sobre sustitución de materias primas para la producción artesanal, en la región.

Fomentar la creación de condiciones para la recuperación armónica de la relación hombre - naturaleza, originaria del subsector artesanal de la región.

**Alternativa:**

Crear condiciones necesarias para que el Subsector artesanal de la regional occidental del país, logre un desarrollo integral sostenido, en los oficios de la zona: cestería, tejeduría, joyería, trabajos en guadua - bambú, madera, barniz, cuero, cerámica, muñequería, entre muchos otros, que se manifieste tanto en un índice de ingreso creciente, espacios de participación social, mayor productividad, y posicionamiento de la artesanía en los mercados locales, departamentales, regionales, nacionales e internacionales.

El Logro del fortalecimiento económico y social del Subsector en la zona Occidente, se plantea mediante una estrategia de agrupación del subsector por oficios y concertando con organizaciones artesanales, entidades gubernamentales y no gubernamentales.

Se elige esta metodología con base en la significativa reducción de costos que logra la entidad, a través de la contratación por prestación de servicios y el establecimiento de convenios para la ejecución de los proyectos.

## **ACTIVIDADES PROGRAMADAS**

### I. Actividades de Investigación :

La realización de esta actividad implica: definición de términos de referencia para la investigación, concertación con entes ejecutores, elaboración y legalización de convenios, convocatoria y selección de profesionales, talleres de inducción, supervisión de ejecución, evaluaciones intermedias y finales, informes de avance, documentos finales, propuestas, aplicación de las propuestas, seguimiento a las mismas.

#### A. Investigación de 5 especies silvícolas en la Cuenca del Pacífico.

Especies: Palma de werreque, Chocolatillo, Bejuco potré o yaré del Pacífico, Palma chascará o cacarrá, Palma tetera

Esta actividad por las características de las especies, se plantea en varias fases.

- La vida útil de la primera fase será de 5 años y constará de 5 secciones anuales.
- Las acciones que se realizarán durante la primera fase serán: Análisis ecológico, estudio fenológico (floración, hojas, frutos), cuantificación de capacidad máxima de resistencia de matas por hectáreas, estudio de tiempo de crecimiento, altura de las plantas al momento de corte o extracción de fibra, cuantas matas se tumban para producir las piezas artesanas, ubicación geográfica específica de la población de cada especie, ubicación de sitios de siembra (intercalados en la selva), montaje de viveros, trabajos de laboratorio, diseño de talleres pedagógicos, diseño de nuevas metodologías (equipos y herramientas) para extracción de la materia prima, seguimiento a los viveros, informes de avance, informes finales, dibujo, publicaciones para la población artesana y cultivadora, así como para especialistas e investigadores. Al final de los 5 años se dejarán establecidas las plantaciones.

#### B. investigación Ergonómica para oficios de la región:

Esta tiene como objeto evaluar los puestos de trabajo en diferentes oficios de la región (relación del hombre con la máquina y la herramienta), y mejorar la calidad de vida del artesano.

La investigación y evaluación tendrá una duración de 8 meses y tendrá como acciones la visualización de puestos de trabajo y herramientas, rendimiento en tiempos (suministros que se establecen en la producción y su distribución); la segunda acción será la propuesta de puestos de trabajo y durará 6 meses, durante el cual se utilizarán laboratorios ergonómicos.

La última acción será la implantación y adopción por parte del



artesano, para la que se calcula un periodo de 5 años. En qué oficio?

C. Investigación comercial:

Tendrá como objeto la realización de un diagnóstico básico que comprenda análisis del producto, plaza y segmento, precio y promoción; factibilidad y proyección, análisis del precio, indagación del mercado local, regional, nacional y/o internacional, kardex básico de demandantes, catálogos de productos, análisis de promoción regional, nacional e internacional y organización de la oferta.

Se investigaran productos de los oficios de cestería, tejeduría, joyería, guadua - bambú.

**2. Actividades de Capacitación**

Para alcanzar las metas correspondientes a las actividades productivas, de comercialización, socio-culturales y ecológicas, estas actividades comprenderían cursos, seminarios, talleres, giras educativas y otros, tanto para beneficiarios como, para ejecutores.

Los cursos y talleres tendrán varios niveles de ejecución, para cuyo cumplimiento se insertarán convenios, se convocará y seleccionará el recurso humano en la localidad, la región, el país u otro país, según el requerimiento. Se hará seguimiento, controles y evaluaciones. Esta actividad incluirá la capacitación de líderes y la formulación de proyectos.

**3. Asesoría en Diseño :**

Para alcanzar las Metas del proceso productivo artesanal, se prestaría asesorías puntuales y asesorías continuadas, previo reconocimiento actualizado de las técnicas y los productos en el momento de iniciar y desde la óptica del diseño.

Como resultado concreto de esta actividad, se tendrá el logro de productos mejorados y nuevos productos.

Los pasos previstos para el avance de la actividad son: definición de términos de referencia para cada asesoría, selección del recurso humano, talleres de inducción, ejecución, resultados experimentales, definición de productos, producción comercial experimental, controles de calidad, informes de avance y final, carpeta de diseño o similar.

**4. Divulgación y Promoción**

Integraría y complementaría todas las actividades del proyecto.

Se adelantará mediante campañas a través de publicaciones de libros, revistas, plegables, audiovisuales, afiches, catálogos, exposiciones, lanzamiento de productos, programas para radio, prensa y televisión, otros medios.

## **5. Adquisición de Productos para el Fomento**

Integra y complementa toda las actividades del proyecto para realizar pruebas de mercado o comportamiento del producto en el mercado tanto desde el punto de vista de calidad y funcionalidad, como del precio. Se proyectó como actividad permanente del proyecto.

## **6. Mantenimiento y Dotación de Equipos e Instalaciones**

Como apoyo las actividades del proyecto y para garantizar el mantenimiento de los centros artesanales, escuelas, talleres y demás infraestructura, en condiciones de prestar los servicios, además contar con herramientas y equipos necesarios para adelantar los procesos de capacitación y asesorías. Se hará periódicamente durante todo el tiempo de vida útil del proyecto.

## **7. Asistencia Técnica en Desarrollo Tecnológico**

Para lograr las metas del proceso productivo y la potencialización de los demás componentes de la actividad artesanal, se proyectó esta actividad en fases que dependerían directamente del requerimiento tecnológico del oficio o los oficios priorizados.

Las fases básicas: diagnóstico de la situación y valoración, elaboración de términos de referencia, ubicación del experto (a nivel local, regional, nacional o internacional), organización del grupo piloto experimental, contratación del experto, concertación de entes ejecutores, desarrollo de la experiencia, informes de avance y final, propuestas de continuación en caso de requerirse, selección, adopción - implementación de la propuesta, acciones de multiplicación y réplica, seguimiento, evaluaciones intermedias y final.

## **8. Asesoría en Organización**

Diseñada como el eje del proyecto, con ella se pretende la organización de base autogestionaria y cogestionaria, así como la organización gremial alrededor de los oficios, que permite su participación en la toma de decisiones políticas y económicas que lo afectan al sector artesanal.

Esta actividad implica asesorías puntuales para grupos que requieran fortalecimiento, reestructuración, consolidación, y asesorías continuadas para los que inicien organización.

Se plantea además la ejecución de seminarios y talleres.

Implica esta actividad la selección del recurso humano profesional, concertación y legalización de convenios, talleres de inducción, ejecución de la actividad, supervisión, evaluaciones intermedias, finales y expost.

## **PRINCIPALES BENEFICIOS DEL PROYECTO**

Al desarrollar el proyecto de fortalecimiento y desarrollo del Subsector artesanal del Occidente del país en 5 años - 1994 a 1998 -, el artesano obtendría los siguientes beneficios:

- **Garantía permanente y estable de suministro de materias primas, insumos, herramientas y equipos apropiados a los oficios.**
- **Información específica y mecanismos para la apropiación de tecnologías adecuadas a la producción.**
- **6.700 artesanos de diferentes oficios y técnicas, estarían en capacidad de producir piezas artesanas con calidad apta para participar en la dinámica de mercados locales, departamentales, regionales, nacionales e internacionales.**
- **Servicios profesionales de varias disciplinas, para su desarrollo.**
- **Redes de producción entre talleres y según oficio, permitirían lograr volúmenes adecuados a la cantidad demandada por la dinámica del mercado nacional e internacional.**
- **El artesano, los comerciantes, los agricultores de productos utilizados en la producción artesana, los estudiantes y la población en general, contarán con información actualizada y específica sobre el Subsector de la regional y de las demás regiones; así como el comportamiento del producto y sus formas de comercialización, lo que permitirá una planeación más efectiva de su nivel de participación en el mismo.**
- **Posicionamiento de la actividad artesana en el Occidente Colombiano, como una alternativa económicamente rentable y socio-culturalmente representativa, con alto significado.**
- **Facilidad de acceso a formas de financiamiento más adecuadas a su condición de ente productivo.**
- **El artesanado sujeto del proyecto contará con mejores condiciones de productividad que facilitarían un mejoramiento significativo de vida y de acuerdo a sus expectativas.**
- **El artesano de la región tendrá herramientas que le permitan como ciudadano participar activamente en las decisiones socio-políticas y socio-económicas que afecten al Subsector.**
- **Se ampliarán las posibilidades del Subsector artesano de la región, para concertar con diferentes entidades, en función de la solución de sus necesidades.**

- El artesano beneficiario del proyecto se habrá sensibilizado con el manejo adecuado y el uso racional del recurso natural, así como habrá iniciado el desarrollo de propuestas alternativas en el manejo sustentable de dicho recurso.

## **EFFECTOS DEL PROYECTO**

El proyecto producirá un efecto positivo sobre el medio ambiente, ya que busca restablecer las relaciones de equilibrio entre el artesano y la naturaleza y entre el artesano - su producto y las culturas locales, racionalizar la explotación de los recursos en los procesos acumulativos de producción y volumen y revitalizar los procesos culturales inmersos en lo artesano y la significancia de la pieza como tal en los contextos endógenos.

## **JUSTIFICACIÓN**

La integración de profesionales de diversas disciplinas como apoyo a las diferentes fases de la producción artesanal, beneficia el desarrollo de la iniciativa privada y avances de contemporización en el proceso y en el producto.

De otro lado, el trabajo que se logre mediante la conformación de grupos productores alrededor de los oficios, permitirá una producción estable y adecuada a la demanda de los mercados actuales.

Las razones de orden institucional, social y tecnológico son:

La empresa como entidad del estado y en su condición de rectora del Subsector artesano, entra su actividad en la definición de políticas, de apoyo y acompañamiento de procesos, delegando la ejecución en las organizaciones gubernamentales y en las no gubernamentales del orden local, regional y nacional, así como en las organizaciones artesanales y en las étnicas.

Generando así una mayor cobertura y logrando mayores impactos.

De este modo la entidad disminuye considerablemente sus costos administrativos y especialmente lo relativo a carga laboral, trasladando este porcentaje presupuestal a labores de fomento.

A través de la consolidación de la organización de la producción, mediante grupos por oficios y técnicas, con posterior organización de redes entre talleres (conducentes a lograr volúmenes de producción con calidades y adecuados a los requerimientos de las demandas locales, nacionales e internacionales de mercado, dando respuesta así a uno de los problemas coyunturales de la artesanía) mantendrá una oferta adecuada, que redundará en ingresos constantes y apropiados que contribuyan al mejoramiento del nivel de vida del artesano y su núcleo familiar.

Mediante el trabajo de recuperación, transferencias y opción de tecnologías apropiadas para la especificidad que presenta la producción artesanal.

Se pretende agilizar y optimizar procesos que permitan reducir costos y mejorar calidades.

## **FINANCIACION DEL PROYECTO**

El total de costos y la financiación del proyecto para 1996 se había proyectado en \$316.256.000

## **DESCRIPCION DE METAS FISICAS DEL PROYECTO**

Documentos y viveros sobre 5 especies silvícolas de la región

Cultivos de 5 especies silvícolas de la región - parcelas

Cultivos de bejucos y otras especies asociadas en la fase experimental - parcelas.

Capacitar 120 artesanos en el procesamiento técnico de la calceta de plátano.

Capacitar 75 artesanos en el proceso técnico del bambú.

Adiestrar 30 artesanos de la región, en el manejo técnico de las minas de arcilla.

Investigación de carácter ergonómico, para varios oficios de la región. - documentos -

Implementación resultados de investigación ergonómica. - equipos -

Adiestramiento en procesos técnicos de joyería avanzada, a 40 artesanos de la región.

Reforzar la capacitación técnica de 300 artesanos de joyería, guadua, bambú, madera, cerámica y muñequería.

Tener mejorados 14 productos elaborados en bejucos.

Tener mejorados 8 productos en paja tetera.

Tener 7 nuevos productos en calceta de plátano.

Tener 14 nuevos productos en joyería.

Generar 10 nuevos productos en calado en madera.

Generar 12 nuevos productos en guadua bambú.

Consolidar por lo menos 2 formas asociativas para la producción en la región.

Tener 3 talleres organizados eficientemente en sus pasos productivos (físicos y técnicos )

Tener estudios de mercadeo por oficina de la región cestería, guadua, bambú, tejeduría, joyería ) nacional e internacional. - estudios -

Capacitar 200 artesanos de la región en gestión empresaria, contable, financiera y comercial.

Nivelar 50 artesanos de la región en procesos de producción urbanos (neoartesanía).

Ilustrar mediante seminarios, al sector de servicios (transporte) de las localidades o de la región, sobre un servicio especializado de transporte, bodega, almacenaje, empaque, embalaje, marcas, etiquetas y referencias para producción artesana.

Producir material de apoyo para seminarios del sector de servicios (vidrios, cartillas, otros).

Capacitar a 32 comerciantes tradicionales de artesanos, del nivel local y regional, sobre los componentes modernos de la comercialización.

Capacitar 500 artesanos de la región sobre los componentes modernos de la comercialización. Informar constantemente sobre agencias o entidades financieras (plegables y atención directa).

Ilustrar a 25 profesionales de varias disciplinas sobre la actividad artesana para activar su prestación de servicios.

Capacitar 50 artesanos de organizaciones de la región, en aspectos gerenciales, jurídicos y políticos.

Obtener una propuesta del artesanado regional sobre participación política y reconocimiento jurídico, frente a las instancias administrativas del estado en los diferentes niveles.

Ilustrar a 200 artesanos de la región, sobre la importancia de la ecología como fundamento del trabajo y la cultura en la artesanía.

## **PROYECTO DE FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL DE LA ACTIVIDAD ARTESANAL DE LA ORINOQUIA**

### Descripción del problema:

El Subsector artesanal de la región de la Orinoquía todavía se encuentra en un bajo nivel de desarrollo que implica un estado de pobreza y economía de subsistencia que condiciona las posibilidades de superación de dicha situación.

Escasez del recurso natural.

Dificultades para la obtención y manejo de materias primas.

Predominante presencia de tecnologías blandas y escasa tecnología apropiada a los requerimientos de las actividades productivas.

Deficiencias en estrategias de habilidades de venta para el producto artesanal (naturales y jurídicas).

Inapropiados sistemas de distribución y en algunos casos inexistentes (medios de bodegaje, empaque y embalaje, marca y etiqueta, referencia y transporte).

Difícil acceso del Subsector artesano (productor, comerciante) a las formas facilitadoras de la actividad comercial (créditos, seguros, información de mercadeo, ferias).

Escasas investigaciones de mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

Dificultad de los artesanos de asumir los costos de investigación y experimentación y prueba de mercado de nuevos productos así como su seguimiento para su posicionamiento comercial.

Dificultad en el acceso a los medios de financiamiento para sostener la actividad artesanal.

Bajo nivel de desarrollo administrativo, contable y financiero.

Bajo nivel de rentabilidad de la actividad artesanal.

Bajos e inestables niveles de ingreso.

Carencia de información estadística, diferenciada sobre el Subsector (demográfica, económica, social y cultural).

Dificultades en los procesos de articulación de la actividad artesanal a la modernización.

Escasos niveles de participación del artesano en la sociedad civil que lo hace particularmente vulnerable frente a los mecanismos de otros sectores en la decisión sobre políticas de desarrollo (organización de oficio y gremial).

Bajos niveles de escolaridad que dificultan la asimilación de procesos de modernización (planeación, sistematización, conceptualización, valoración y participación).

Incongruencia entre la problemática del sector artesanal y la legislación existente.

Alto índice de dependencia de la actividad productiva artesanal de los recursos naturales renovables y no renovables, afecta actualmente el equilibrio ecológico en términos de uso y manejo racional de los recursos que inciden a nivel general en la del sistema relación hombre - naturaleza.

Falta de reconocimiento del Subsector artesanal como factor de rescate, mantenimiento y creación de cultura e identidad local, regional y nacional.

En algunos oficios la actividad productiva presenta escasos niveles de desarrollo técnico y tecnológico que afectan la producción.

Inadecuados sistemas de organización para la producción.

Falta de mecanismos de planeación de la producción.

Inadecuados volúmenes de producción con la relación al segmento de mercado potencial.

Predominante manejo doméstico de la administración empresarial.

Deficiente desarrollo de la artesanía como producto a nivel de la normatización y calidad.

Bajos niveles de preparación técnica en alguna área.

#### Objetivo General:

Crear las condiciones necesarias para que el Subsector artesanal de la región de la Orinoquía logre un desarrollo integral, sostenido en los oficios tradicionales (cestería, tejeduría en cumare, talla de madera, cerámica, telas de corteza de árbol, plumería, etc.), que se manifieste tanto en un

alto índice de ingreso creciente y espacios de participación social como en mayor productividad y posicionamiento de la artesanía en los mercados.

Objetivos Específicos:

Estimular el cultivo de fibras vegetales usados en el trabajo artesanal tales como: cumare en Vaupes. Plantas usadas como tintes vegetales, bejucos para cestería y muebles.

Fomentar en los artesanos el adecuado uso de recursos naturales para la producción artesanal.

Promover la elaboración artesanal con la calidad propia para involucrarla en los mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.

Promover y brindar capacitación y asistencia técnica para la cualificación de habilidades y destrezas en los oficios artesanales.

Fomentar los procesos de recuperación y difusión de los oficios tradicionales.

Propiciar la creación de grupos de producción para satisfacer las demandas del mercado y mejorar las condiciones de vida de las comunidades artesanas de Vichada, Vaupes, Guainia, y el Putumayo.

Fomentar la especialización técnica de los procesos productivos en los diversos oficios.

Propiciar la creación de redes organizadas de producción entre los talleres del mismo oficio con miras a proveer volúmenes adecuados especialmente en cerámica, cestería, tejeduría, talla de madera en los departamentos de Guahinia, Vaupes, Vichada, y Putumayo.

Estimular la capacitación en gestión empresarial a nivel de grupos organizados.

Orientar al productor en la importancia de producir calidad para lograr una mayor rentabilidad.

Brindar al artesano información permanente, eficiente y actualizada sobre los diferentes aspectos de la comercialización.

Identificación del Grupo Objetivo:

El grupo objetivo hacia el cual se dirigirán las acciones de Artesanías de Colombia S.A., en la regional Orinoquía es el artesanado localizado tanto en áreas urbanas como rurales que involucran la población indígena de los departamentos que conforman la región. Este se caracteriza por ser una producción vinculada al hacer cultura de cada una de las etnicas que conforman este espacio, teniendo en cuenta que la producción se manifiesta en términos de uso cotidiano y ritual. Actualmente por iniciativa de las propias comunidades se ha iniciado un proceso de comercialización de algunos de los elementos artesanales con el fin de obtener recursos económicos.



En las zonas urbanas se han creado núcleos de población indígena y colonos quienes realizan una actividad artesanal para la consecución alterna de recursos para su supervivencia.

En general se trata de una población deprimida con ingresos de subsistencia, bajos niveles educativos y de servicios. La población cubre a la familia en general, siendo las actividades principales la cestería, la cerámica, talla en madera, trabajo en tela de corteza de árbol, la tejeduría y la plumería.

Aunque en general el trabajo artesanal es de tipo individual, se han realizado gestiones que han conllevado a la organización de pequeños núcleos artesanales en comunidades los cuales nos sirven de modelo para el establecimiento de los demás en las zonas indígenas particularmente.

En las zonas urbanas se han establecido núcleos artesanales los cuales se caracterizan por una producción individual y se pretenden el establecimiento de núcleos artesanales que solucionen las necesidades derivadas del oficio para contribuir con mejorar las condiciones de vida de los artesanos.

#### Políticas que respaldan el Proyecto de Inversión

Este proyecto se enmarca dentro de los lineamientos consignados en el plan gubernamental de Revolución Pacífica y en el actual plan de gobierno EL SALTO SOCIAL, en cuanto hace referencia entre otros a los siguientes aspectos.

- . Eficiencia e inversión del estado en la educación a partir de la incorporación del conocimiento al proceso productivo.
- . Estimulo a la generación de oferta de bienes y servicios.
- . Promoción de la equidad y bienestar de la población a partir de su participación y autogestión.
- . Apertura económica de libre empresa.
- . Relación acorde con las políticas de descentralización y regionalización gubernamental y administrativa.
- . Concertación y fortalecimiento de los ámbitos locales, municipales y regionales de participación y capacitación y organización social económica y política.
- . Equidad y solidaridad con los sectores sociales marginados y desfavorecidos , las regiones más atrasadas del país, las mujeres y los jóvenes.
- . Generación y sostenibilidad de empleo, orientada a garantizar la generación dinámica de puestos de trabajo, en todos los sectores de la economía.

- La educación que su concepto se extenderá más allá de las aulas, a oportunidades diversas para el desarrollo integral de las personas.
- En el impulso y fortalecimiento de la cultura factor que enriquece las relaciones sociales, permite la expresión y reafirmación de la identidad nacional, mediante programas orientados entre otro, al estímulo de la creación, investigación, acceso a los servicios y bienes culturales, a la protección y difusión del patrimonio colombiano.
- Participación de la mujer. En los programas prioritarios, orientados a crear una cultura de equidad entre hombres y mujeres; a dar mayor participación a la mujer en los programas de gobierno, entidades del Estado y a brindar atención oportuna a las mujeres más necesitadas. Igualmente en los programas especiales para mujeres pobres, jefes de hogar.
- En el apoyo a los pequeños productores mediante el Plan Nacional para la Microempresa y el programa de Desarrollo empresarial participativo.

En cuanto a la política sectorial se enmarca en el documento propuesto para ser considerados por el Consejo Nacional de Política CONPES. Finalmente, Artesanías de Colombia en su carácter de empresa estatal coordinará la ejecución del proyecto en concertación con núcleos artesanales y con entidades gubernamentales (del orden local, regional, nacional e internacional) que propendan por el desarrollo del Subsector de las áreas que lo afectan.

### Alternativas

No. 1 Crear las condiciones para el fortalecimiento económico y social del Subsector artesanal de la Orinoquía mediante una estrategia de agrupación del Subsector por oficios y concertando la ejecución con entidades (gubernamentales y no gubernamentales) y cabildo indígenas.

No. 2 Crear las condiciones para el fortalecimiento económico y social del Subsector artesanal de la Orinoquía mediante la ejecución directa y por parte de la entidad de acciones de asistencia, asesoría y capacitación en las áreas de producción y comercialización de la artesanía.

...desarrollamos la alternativa 01, ya que la 02 conllevaría la entidad a tener unos gastos de funcionamiento muy elevado, pues se tendría que mostrar la infraestructura regional con la respectiva dotación y recursos humanos para desarrollar directamente los proyectos y actividades que eleven al desarrollo artesanal.

### Metas Físicas de la Alternativa No. 1.

Disponer de 7 documentos de investigación sobre las características del sector artesanal de la región.

Capacitación de 750 artesanos en uso racional de materias primas aptas para la producción artesanal.

Cualificar a 1000 artesanos en el perfeccionamiento de los oficios tradicionales en la región.

Lograr la creación y fortalecimiento de 7 comités para tratamiento y distribución de materias primas

Generar 20 productos nuevos o mejorados.

Capacitar 250 artesanos de la regional en gestión empresarial y comercialización.

Obtener estudios de mercadeo de los productos artesano de la región.

Realizar campañas de difusión sobre aspectos comerciales y valoración de los oficios artesanos.

Adquisición de productos para fomento de la actividad artesanal de la región.

#### Actividades Programadas Con Metas Anuales Cuantificables

Realizar 2 investigaciones el primer año, 1 el segundo año y 1 el tercer año acerca de las características del sector artesanal.

Realizar 10 talleres anuales para la capacitación en la extracción y uso nacional de materias primas aptas para la producción artesanal y en el perfeccionamiento de los oficios tradicionales en la región.

Crear 7 centros de acopio de materias primas y productos terminados los cuales serán manejados directamente por las comunidades artesanales.

Generar 35 productos nuevos o mejorados.

Capacitar 250 artesanos de la regional en gestión empresarial y comercialización.

Obtener estudios de mercadeo de los productos artesanales de la regional. (Asistencias técnicas, administración, seguimiento, evaluación, son las actividades programadas)

Realizar campañas de difusión sobre aspectos comerciales de los oficios artesanales. ( folletos, revistas, audios y videos, productos del trabajo profesional de comunicadores y diseñadores gráficos)

#### Beneficios O Efectos Esperados Del Proyecto

Los principales beneficios que se obtendrán al llevar a cabo el proyecto son (Efectos Esperados)

1. Contar con la información básica y necesaria para la realización de la actividad que conlleve al desarrollo artesanal de la región.
2. Garantizar la permanente provisión y suministro de materias primas así como su uso adecuado para el desarrollo de la actividad artesanal.
3. Contar con un alto índice de artesanos que producen objetos de alta calidad que sean competitivos en los mercados locales, nacionales e internacionales.
4. El posicionamiento de la actividad artesanal de la región, sus valores culturales y su reconocimiento como generador de ingresos.
5. El proyecto crea las condiciones para el desarrollo sociocultural del Subsector artesanal y eleva el nivel de vida de los artesanos de la región.
6. El Subsector artesanal de la región de la Orinoquia asumirá su propia problemática y se convertirá en un sector autogestionario.

## **SOSTENIMIENTO DEL PROYECTO**

Los núcleos artesanales contemplados en la población objetivo del proyecto no presentan mayores inconvenientes para la realización del mismo, los factores exteriores que pueden retrasar el proyecto son los de orden público existente en la zona especialmente en Meta, Arauca, y Casanare.

Es importante tener en cuenta los altos costos de transportes en las zonas rurales de la región dadas las particulares características de las mismas en donde los desplazamientos por vía aérea fluvial y terrestre son demorados y no irregulares. Por lo tanto el costo de la mano de obra para la ejecución del mismo se eleva.

## **RESULTADOS A 31/doc.1996**

El objeto del proyecto regional de la orinoquía ha sido el de incidir en la transformación de las funciones de los objetos de uso cotidiano y ritual, de modo que pueda fortalecerse la actividad artesanal como una acción productiva que genere ingresos a las familias dedicadas a estos oficios. En este sentido el proyecto pasa por recuperar y resignificar en los objetos el valor simbólico de representar los lazos sociales significativos que constituyen las comunidades

étnicas, sus saberes ancestrales, y sus modos de funcionar y circular en el espacio de sus propias relaciones.

Entonces, lo que se ha buscado es, también, que el desarrollo de la actividad artesanal como actividad económica para las comunidades artesanas de los departamentos de esta región, (Arauca, Casanare, Meta, Guainia, Guaviare, Vaupés y Vichada) Contribuya a recuperar y fortalecer los rasgos tradicionales de sus culturas que dan sentido a los objetos artesanal.

Durante el año 1996, el proyecto regional de la Orinoquia enfatizo los programas que tienen que ver con la recuperación de la tradición cultural, entendiendo el papel primordial que juega en la promoción de la actividad artesanal favoreciendo al mismo tiempo la continuidad en el tratamiento ancestral del entorno, la valoración de la identidad de cada pueblo frente a los demás grupos asentados en el territorio, transformando las relaciones que se dan en los procesos de intercambio, fortaleciendo el interés en la elaboración de la cultura material y permitiendo desarrollar formas organizativas de carácter duradero y consistente. Se llegó a 1168 artesanos en la región, desarrollando 37 actividades con una intensidad total de 5512 horas.

#### Arauca

En el departamento de Arauca se apoyo el proyecto "Recuperación y Difusión de las expresiones Propias del Departamento de Arauca" ejecutado en cofinanciación con la Fundación Ecológica Karibia con el cual se llegó tanto, a artesanos indígenas como, rurales y urbanos. Con el se planteo el impulso a la producción artesanal del departamento y el fortalecimiento económico y cultural de los núcleos artesanales de las localidades de Arauca, Cravo Norte y Tame. En el marco de esta concertación se realizaron 9 actividades en las que participaron 221 artesanos durante 1803 horas.

#### Casanare

En el departamento de Casanare se ejecuta el proyecto " Artesanía y Desarrollo" mediante Convenio con El Centro de Cooperación al Indígena CECOIN, en los resguardos de Caño

Mochuelo y Orocué, con los indígenas de las etnias Sálibas y Sikuanis, el eje fundamental de este trabajo está orientado a dar continuidad a las acciones emprendidas en etapas anteriores por lo tanto la prioridad está en fortalecer la organización artesanal mediante capacitación en temas como: gestión empresarial, educación ambiental, asesorías en diseño y negociación y administración de proyectos de desarrollo artesanal. Se ha avanzado en la ejecución de 6 actividades durante 788 horas, en las que han participado 180 artesanos.

#### Meta.

En el Meta se realiza el " Proyecto Productivo Artesanal Indígena" mediante convenio con el Fondo Mixto De La Cultura y Las Artes del Meta.

La población beneficiada son indígenas Sikuanis que pertenecen a los resguardos de Awaliba, Domo Planas y Wacoyo, localizados en el municipio de Pto Gaitán, y con los que se ha trabajado fundamentalmente y en temas como la organización artesanal, el cuidado y preservación del medio ambiente y la capacitación para el mejoramiento de la calidad de los productos. En este departamento se han ejecutado 7 actividades con una duración de 903 horas y han participado 143 artesanos

#### Guainía y Vaupés

La sociedad Colombiana de Pedagogía adelanta el proyecto "Fortalecimiento y Desarrollo de las Artesanías de los Departamentos de Guainía y Vaupés" se está trabajando con las comunidades indígenas de las localidades de Inirida en el Guainía y Viravasú, Acaricuara y Villa Fátima en el Vaupés. Como en los departamentos de esta misma región el principal énfasis se ha dado en la capacitación para lograr una adecuada forma organizativa que este en condiciones de dar respuesta oportuna a las necesidades de los productores y consumidores, Este proyecto beneficia a 281 artesanos con los que se ha trabajado durante 750 horas en el desarrollo de 4 actividades en el departamento de Guainía. En Vaupés el proyecto ha beneficiado a 245 artesanos realizando 6 actividades con una duración total de 678 horas.

Vichada En contrato con la Sociedad Ecoambiental se están ejecutando las acciones del proyecto " Organización y Desarrollo de la Producción Artesanal del departamento de Vichada" En el se ejecutan acciones de capacitación en el oficio, mejoramiento de productos y gestión empresarial. a este están vinculados 98 artesanos los cuales han recibido 590 horas

La gestión interinstitucional llevada a cabo durante esta etapa permitió culminar esta fase del proceso con la firma de convenios para la realización de los Planes Departamentales de Desarrollo artesanal. Esta tarea se logro en los departamentos de Vichada, Casanare, Guaviare, Arauca, en los que se pactaron compromisos con las gobernaciones, Cámaras de Comercio y Fondos Mixtos de Cultura, principalmente. Con esta estrategia se busca fortalecer los procesos de descentralización, autonomía y desarrollo del sector artesanal en cada departamento.