

EL DISEÑO COMO ESTRATEGIA INSTITUCIONAL
O una institución para el diseño
Notas preliminares¹

En 1999 Cecilia Duque Duque, entonces Gerente General de Artesanías de Colombia (AdeC), en el informe anual de actividades exponía que ésta era la “empresa de diseño más grande que existe en Colombia” con vinculación de 62 diseñadores industriales, textiles y de joyas (AdeC; 2000: 25). Un enunciado que de alguna forma ponía de manifiesto el compromiso de la empresa para lograr el “perfeccionamiento de los artesanos”, uno de los cinco objetivos consignados en el Plan Decenal para el Desarrollo de la Artesanía en el Mundo que promulgó la UNESCO en 1990. El compromiso se hace notorio porque entre las cinco áreas de trabajo identificadas en el documento de evaluación de ese plan, el mejoramiento de productos mediante el trabajo en diseño aparecía como la acción de mayor prioridad, seguida de la organización de la producción, la gestión financiera y contable y, finalmente de la comercialización (Cf. Duque Duque; 1999). Pero además, este enunciado revela la importancia del diseño dentro de las apuestas institucionales, si no la consolidación de una institución en sí misma, por cuanto en Colombia el desarrollo del sector productivo de la artesanía sobre todo ha estado ligado al diseño industrial desde principios de la década del setenta.

Lo que pretendo mostrar en esta exposición es la forma como se estructura la relación entre diseño industrial y producción artesanal desde la empresa y, lo que es un corolario, cómo esa relación ha constituido a la empresa misma desde las distintas figuras que ha desplegado para darle lugar al diseño. Cabe agregar que otro tanto habría que decir respecto del impacto que la empresa ha tenido sobre los programas de diseño industrial en el país, pero ello desborda el objeto de esta

¹ Documento preparado por Daniel Ramírez desde el CENDAR para intervención en el marco del I Encuentro Andino de Escuelas Taller convocado por la AECID. Preparado a solicitud del Subgerente de Desarrollo Iván Moreno y con las contribuciones de Nydia Castellanos, Pedro Perini, Jorge Mejía, David Correal, Alejandro Agudelo y Ricardo Rojas.

presentación, por ello solo lo dejo enunciado e inicio planteando algunos puntos en este sentido.

Escuela Taller de Diseño

En el 2006 las diseñadoras industriales Gloria Stella Barrera Jurado y Ana Cielo Quiñones Aguilar, publicaron el libro *Conspirando con los artesanos* que recogía las discusiones y hallazgos de un proceso de investigación iniciado en 1999, lo mismo que de los encuentros sostenidos en el diplomado *Creación cultural, diseño y artesanía* que ofrecía la Facultad de Arquitectura y Diseño de la Pontificia Universidad Javeriana (Barrera y Quiñones; 2006); allí ellas dan cuenta de la relación entre diseño y artesanía sostenida desde 1975 hasta el 2005.

A medida que avanzan en su exposición, es fácil notar que la cronología que describen para la relación, permite seguir muy de cerca la historia de AdeC, lo que no es extraño toda vez que ésta empresa es la que ha posibilitado tal relación en un proceso paralelo a la apertura de los programas académicos de diseño industrial de algunas universidades de la ciudad de Bogotá (Cf. Quiñones Aguilar; 2003). De hecho, estas autoras recuerdan que un par de años antes de la apertura de los primeros programas de diseño industrial en el país, el Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas en un estudio desarrollado en 1971 sugería la creación de un *Centro de Diseño e Investigación Artesanal* como estrategia para implementar nuevos diseños en la artesanía con intermediación del conocimiento y experiencia de los diseñadores (2006: 23-24); también recuerdan que simultáneamente a la iniciación de esos programas universitarios y como efecto del *Primer Seminario sobre Diseño Artesanal* realizado en Bogotá en 1972 (Cf. AdeC y Museo de Artes y Tradiciones Populares; 1972) AdeC constituyó un años después la *Escuela Taller de Diseño* que operó en Bogotá y estuvo bajo la dirección del artista Carlos Rojas y la asistencia del arquitecto Jairo Acero, quien en una entrevista dada a estas autoras indicó la dinámica de esa escuela:

[...] los alumnos artesanos se sentían muy contentos al ver que otras personas podían explicar sus objetos desde otro punto de vista, y que ellos tenían la oportunidad de rehacer sus objetos a partir de la discusión teórica o de un dibujo o una gráfica que expresaba sus trabajos, en este sentido, Carlos fundamentalmente hacia correcciones de proporción y de decoración, él no se preocupaba mucho por el problema de la función, ya que consideraba que si los objetos eran bellos lo demás no importaba. La idea fundamental era enseñar y aprender diseño directamente en los objetos [...] (Quiñones Aguilar & Barrera Jurado; 2006: 129)

En esta misma entrevista, Acero indicó lo novedoso que resultaba el proceso desarrollado en AdeC toda vez que “Cuando se funda[ro]n las primeras facultades y carreras de diseño industrial en el país, no se considera[ba] la dimensión del sector artesanal” y que incluso el terreno indispensable para la relación entre diseño industrial y artesanías se había estructurado en el marco de una misión Belga que había venido al país en 1977 y con la que se había concluido, tras una visita a la empresa que “allí era donde estaba la esencia de las posibilidades de desarrollo del diseño de objetos para Colombia y [se] le dijo a Graciela [Samper de Bermúdez] que desde esta empresa era que tenía que nacer un movimiento importante de diseño para Colombia” (Quiñones Aguilar & Barrera Jurado; 2006: 132, 133).

Esta sugerencia se había empezado a concretar en 1975 cuando Jairo Acero regresó de Bélgica después de haber realizado un curso en diseño y tras la salida de Carlos Rojas ser nombrado como director de la *Escuela Taller de Diseño*. Durante su dirección se iniciaría la vinculación de profesionales de distintas ramas, entre los que estuvieron el primer diseñador titulado en la Universidad Jorge Tadeo Lozano y el antropólogo Neve Herrera quien sería un interlocutor de Acero a la hora de pensar conceptualmente la artesanía como una actividad productiva. Este nuevo grupo de profesionales que complejizaban la estructura anterior compuesta por los maestros artesanos que enseñaban y aprendían diseño desde el hacer, estructuraron unos lineamientos que iniciaban con la investigación y terminaba con el estudio del comportamiento del producto en el mercado, proceso

en el que el diseño se construía en eje articulador. Doce eran los puntos contenidos en esos lineamientos:

1. Reunión de información sobre el grupo humano. Análisis socioeconómico de la producción y su carácter. / 2. Definición de la problemática productiva en el conjunto de materia prima, medios, producto, mercado y costos. / 3. Planteamiento de soluciones a diferentes niveles. / 4. Estudio de la diversificación del producto. / 5. Dibujos y modelos preliminares. Estudio de materiales, formas, colores, tamaños y comparación de cosas con los usuales del mercado. / 6. Estructuración del programa de trabajo contemplando los aspectos didácticos, intensidad, metodología y objetivos. Elaboración de material auxiliar. / 7. Ejecución del programa en el sitio con el grupo seleccionado previamente. Visita a los talleres de cada uno de los artesanos. Dirección y coordinación del trabajo de mostrarlo. Recolección de las muestras o primeros modelos. / 8. Estudio, en la sede de la empresa del nuevo producto, por parte de un equipo de profesionales en diferentes áreas tales como: mercadeo, costos, etc. / 9. Iniciación de pedidos en mayor cantidad, que corresponde a las posibilidades instaladas. / 10. Seguimiento de la producción para seleccionar posibles problemas de fácil solución (herramientas, materia prima). / 11. Seguimiento del nuevo producto en el mercado nacional a través de los puntos de venta con cuestionarios y mediante comentarios del comprador. / 12. Envío de las últimas recomendaciones al sector de producción (Quiñones Aguilar & Barrera Jurado; 2006: 44)

En la perspectiva de Graciela Samper de Bermúdez, la primera mujer Gerente General de AdeC, esto materializaba lo que ella misma identificó como una “política de diseño de la producción” que buscaba “La mejora de los ingresos del sector artesanal mediante el abaratamiento de los costos de producción, la incorporación de un mayor valor agregado atribuible a la mano de obra y la obtención de precios de venta más acordes con las necesidades del artesano y el consumidor”. Esta política contemplaba cinco objetivos para la Escuela:

1. Que los artesanos dedicados a la producción de artesanía utilitaria logren productos funcionales y adecuados que consultan las características del mercado en el cual se están ofreciendo. / 2. Que la producción no sea contraria a los principios elementales de estética. / 3. Que se trabajen y manejen adecuadamente los materiales. / 4. Que se recuperen algunas formas de expresión tradicionales. / 5. Que se logre una diversificación y planificación de la producción sobre todo en el caso de aquellos materiales que han encontrado obstáculos de comercialización (AdeC; 1978: 35–36)

Estos objetivos a su vez resonaban y contribuían a la consolidación de lo que ella había denominado como la “asistencia integral”: “materia prima, crédito, asesoría en diseño, control de calidad, superación cultural, profesional y técnica, educación y hasta servicios públicos (Samper de Bermúdez; 1972: sp). Asistencia que fuera de los límites de Bogotá se consolidó en unos emplazamientos conocidos como los Centros Artesanales, ubicados en los municipios de Ráquira (Boyacá), Sandoná (Nariño), Pitalito (Huila) y La Chamba (Tolima), que eran considerados como los lugares de “mayor concentración artesanal” (AdeC; 1978: 45). En 1980, los Centros Artesanales de AdeC ya ascendían a 6 con la apertura de uno en San Jacinto (Bolívar) y de otro en Pasto (Nariño) (AdeC; 1981:20), en todos ellos se procuró desplegar la “asistencia integral” concebida por Graciela Samper de Bermúdez. Finalizando la primera mitad de la década del noventa, los Centros empezaron a desaparecer como figuras de trabajo para AdeC en un proceso paralelo a la emergencia del Laboratorio Colombiano de Diseño.

División de Diseño

En la cronología que las diseñadoras Barrera y Aguilar establecieron en su rastreo de la relación entre diseño y artesanía, 1985 marca el inicio del lustro administrativo de María Cristina Palau, momento en el que se dio un cambio en la estructura de trabajo de AdeC, pues esta Gerente decidió separar las labores de diseño de las de capacitación y entonces creó la División de Diseño, que estaría a Cargo de María Teresa Marroquin y, la División de Capacitación de la que hicieron parte la Escuela Nacional de Formación del Artesano y la Escuela de Instructores que coordinó Acero (Quiñones Aguilar & Barrera Jurado; 2006: 45). Vale decir que estas escuelas fueron estrategias encaminadas a conjurar el desgaste de los productos artesanales por saturación y desconocimiento del mercado y para re-evaluar el uso que se le venía dando desde ésta y otras instituciones a la producción artesanal como una herramienta para capacitar una ingente fuerza productiva que se encontraba cesante.

En 1987, dos años después, Carlos Baquero quien fuera en algún momento el primer diseñador egresado de una universidad de Bogotá vinculado a AdeC, asumió la dirección de la División de Diseño (Quiñones Aguilar & Barrera Jurado; 2006: 45) y entre tanto Marroquin y Acero pasaron a las direcciones de las recién creadas oficina de cooperación (técnica) internacional y Planeación, respectivamente. Estos movimientos y la reestructuración de la forma de trabajo, dan cuenta del énfasis que se había puesto en una preocupación sentida desde los últimos años de la administración de Graciela Samper de Bermúdez relacionada con la necesidad de ampliar la cobertura para la oferta de servicios y lograr simultáneamente la reducción de los costos operativos. De hecho, en el primer informe de gestión María Cristina Palau se enunciaban como logros la gestión para la sanción del “estatuto del artesano” —que en 1987 se convertiría en el Decreto 258 con el que se reglamentó la Ley 36 de 1984- y una reducción equivalente al 24% de la nómina existente en la empresa desde 1981 constituida en ese entonces por 173 cargos (AdeC; 1986: 41) y destacando también la vinculación de profesionales bajo la modalidad de prestación de servicios mediante la vinculación de profesionales, ya no artesanos, en la modalidad de prestación de servicios. En este sentido no se puede desconocer que tal preocupación no era exclusiva de AdeC, por el contrario era la expresión de una necesidad por lograr cobertura estatal sobre todo el territorio nacional; esto es claro en el Plan de Desarrollo del entonces Presidente Belisario Betancur cuando incluye a las poblaciones indígenas, lo mismo que en la Ley 55 de 1985 que buscaba la reasignación de recursos de las entidades titulares de las rentas de destinación especial hacia otras entidades con actividades afines y complementarias, que fue lo que permitió que el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) financiara las actividades de Artesanías de Colombia en la mayor parte del territorio nacional desde finales de la década del ochenta hasta el primer lustro del nuevo milenio.

De otra parte, fue durante la coordinación de Baquero que se desarrolló el primer documento que recogió y sistematizó la forma como se había constituido la

relación entre diseño y producción artesanal desde la empresa. El *Instructivo de diseño*, nombre inicial de lo que una década después se conocerá como *Manual de Diseño* (Cf. AdeC; 1998, 2000); contenía las definiciones de artesanía, artesano, taller, entre otros, que se habían logrado por trabajo conjunto y discusiones hasta ese momento; también describía la estructura de la División de diseño junto con las funciones de cada uno de los miembros y las posibilidades de trabajo. En cuanto a la estructura describía una coordinación o jefatura general de la división que debía direccionar todas las actividades de los diseñadores vinculados, quienes podían ser de planta o de vinculación temporal a un proyecto departamental o un subproyecto municipal.

Como lo expresa este *Instructivo* la preocupación de estas tres figuras dentro de la *División de diseño* debería ser: “La recuperación de la tradición e identidad cultural y el impulso a la producción mediante el mejoramiento, desarrollo e implementación de la producción de nuevas piezas” (AdeC; 1988: sp). Para evitar o corregir los desaciertos que había identificado María Cristina Palau al inicio de su administración, es decir el uso desmedido de lo artesanal como estrategia de cualificación de fuerza laboral y la saturación del mercado, la División de Diseño estructuró una forma de trabajo que pretendía articular acciones que ya se venían desarrollando de forma aislada o inconexa dentro de la empresa. El instructivo describía un procedimiento que iniciaba con un “reconocimiento del sector” procurando “tomar en cuenta todas las condiciones históricas, culturales y socio-económicas que [...] identifican y definen la artesanía y sus objetos” (AdeC; 1988: sp). Según los resultados de este diagnóstico, se implementaría una o varias de las opciones que se habían identificado para adecuar los productos: Rescate, Conservación, Mejoramiento, Diversificación y Creación.

El rescate se pensó como una posibilidad direccionada hacia las técnicas, los procesos de producción o los objetos que se habían perdido “por factores de recursos, fenómenos de aculturación o demanda del mercado”; en esta opción lo importante era recuperar los “valores de identidad” para asegurar la pervivencia de

la técnica, proceso o el objeto mediante el ejercicio de una o varias de estas modalidades de adecuación:² “Rescate de la pieza y la técnica como tal”, “Rescate de la técnica aplicándola a una nueva pieza”, “Rescate de la pieza aplicándola a una función diferente en otra pieza”, “Recatar la función aplicándola a una nueva pieza y/o a otra técnica”, “Rescatar la técnica aplicándola a otra función” (AdeC; 1988: sp).

La conservación fue caracterizada como una asesoría que procuraba conservar las características de la pieza y los procesos productivos correlativos “tal como se dan en su origen cultural”. Aunque similar en cierto sentido al rescate, esta asesoría se diferenciaba porque suponía una gestión para la valoración y apropiación de cada pieza “como comunicador de la tradición” (AdeC; 1988: sp).

El mejoramiento, por su parte, aparecía como un tipo de asesoría que atendía estrictamente a la demanda en el mercado, tomando como punto central a la pieza, para “corregir” desde ésta “las fallas de la utilización de la materia prima, la técnica, los acabados y demás componentes de diseño” (AdeC; 1988: sp).

La diversificación aparecía como un “rediseñ[o]” o “cambio” de la función de la pieza modificando la materia prima o la técnica, lo que podía ser “conservando la técnica y los materiales” o con “evolución en la técnica conservando el material”. Para la División de Diseño esta modalidad de asesoría representó el mayor riesgo para los “valores de identidad”, por ello el *Instructivo* advertía que ésta era:

una buena herramienta que permite lograr nuevas y mejores alternativas para la labor artesanal, pero debe ser muy cuidadosa en cuanto al manejo de las formas, texturas y colores que dotan de identidad al objeto, para no contribuir a la desaparición; además se debe tomar en cuenta que esta no es la única alternativa de trabajo para el diseño en el campo de la artesanía (AdeC; 1988: sp)

² En el instructivo la identidad está definida como: “Conjunto de rasgos, formas, tamaños, colores. Materiales, matices y técnicas de elaboración que caracterizan a un objeto, con los cuales reconocemos su lugar de origen y la persona o comunidad que la produce” (AdeC; 1988: sp)

La advertencia parecía estar dirigida a todos aquellos que desde la empresa, en el rol de instructores, o fuera de ella en otras instituciones habían venido trabajando con la producción artesanal con muy buenas intenciones pero con muy desafortunados resultados por la saturación y agotamiento del mercado que habían propiciado desde la directriz de generación de empleo y mayor comercialización de productos.

La última opción para la adecuación de productos era la creación; que quedó estipulada en el *Instructivo de diseño* en términos de la posibilidad de crear nuevas piezas “con identidad en un contexto contemporáneo y de transición” mediante la experimentación e investigación (AdeC; 1988: sp).

Este *Instructivo* además consignó un elemento metodológico denominado Talleres de Creatividad, descritos como una acción a desarrollarse después del proceso de diagnóstico y antes de las “adecuaciones de producto”. El instructivo además sugería dos beneficios derivados de su implementación: de un lado, la posibilidad para el diseñador de recoger información necesaria para determinar el tipo de asesoría a desarrollar y con ella establecer la ruta procedimental en términos de materiales, procesos, acabados, herramientas, etc. del otro lado, propiciar en el artesano la actitud y disposición para lograr la adecuación más acorde según las características del producto que elabora y sus habilidades en el oficio.

Los talleres partían de la identificación de uno o varios temas que servirían como ejes articuladores de las actividades ulteriores, éste tenía que ser un elemento material o inmaterial del entorno inmediato de los artesanos y con posibilidades de ser expresado tridimensionalmente. En este sentido, el instructivo precisaba: “las leyendas propias de la región o [...] cualquier motivo que traiga a la mente los objetos concretos que [el artesano] pueda expresar tridimensionalmente empleando la técnica que conoce” (AdeC; 1988: sp). El instructivo también establecía que el número de participantes por taller debía ser máximo de 15 personas; y finalmente, la necesidad procesual de un tránsito por la expresión

bidimensional de lo que el artesano deseaba crear partiendo del tema planteado inicialmente para que desde allí fuera posible identificar elementos tridimensionales que requirieran de nuevos materiales o pudiera generar nuevos productos. Lo último que estipulaba este instructivo era la evaluación que debía desarrollarse conjuntamente entre diseñadores y artesanos abarcando todo el trabajo de diagnóstico, creación y producción.

En este punto y de la mano del trabajo de la diseñadora Cielo Quiñones, es preciso recordar que cuando se fundó la Facultad de Diseño de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, de donde egresó Jorge Baquero el director de la División de Diseño que contribuyó con la elaboración del *Instructivo* del que he venido hablando, varios diseñadores industriales alemanes se vincularon a ese programa orientándolo hacia el *Buen diseño*, una forma de trabajo que había surgido en la Alemania federal durante los años cincuenta y que para el último cuarto del siglo XX ya se había convertido en una tendencia mundial que le daba prioridad al “lenguaje del producto, integrando las funciones estético-formales, indicativas y simbólicas” en la actividad proyectual del diseño (2003: 14–20). Una cuestión que parecía estar implícita en las opciones de “adecuación de producto” que enunciaba el *Instructivo*; sin embargo, no podría afirmar que el diseño dentro de Artesanías de Colombia durante la década del ochenta era una simple aplicación del *Buen diseño*, pues el diseño industrial de la empresa también era heredero de los planteamientos de David VanDommelen quien era parte del movimiento estadounidense de *Arts and Crafts* en 1972 cuando fue invitado por Graciela Samper de Bermúdez al *Primer seminario sobre diseño artesanal*. La división además traía auestas la visión que Carlos Rojas había tenido para la conformación de la Escuela Taller de Diseño que Barrera y Quiñones ubican dentro del *Bauhaus* y que ellas ejemplifican con palabras de Acero “Más que dar diseños al artesano, el esfuerzo debe enfocarse a orientar su capacidad de diseño encausándolo dentro de su propia creatividad y cultura con la perfección y funcionalismo del diseño dentro de una técnica tradicional o industrializada” (Acero citado por Quiñones & Barrera; 2006: 39).

De alguna manera, todas estas formas de trabajo serán potenciadas en la administración de Cecilia Duque Duque la sucesora de María Cristina Palau, pero antes de abordar su concreción en las figuras de los *Incontro*, *Interdesign* y el Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa, es preciso entender el direccionamiento de la entidad durante las administraciones de Graciela Samper de Bermúdez y María Cristina Palau que abarca 18 de los 48 años de historia de Artesanías de Colombia en el lapso comprendido entre 1972 y 1990. Este direccionamiento se delineó en el primer informe de Gestión de Palau y para su último informe ya parecía materializado.

En el primero, la entonces Gerente General de Artesanías de Colombia, ante la incredulidad de algunos accionistas sobre la importancia de la función social y económica de empresa, retomó una fórmula desarrollada por su antecesora Samper de Bermúdez para afrontar y solucionar la disyuntiva que le planteaban con relación a si ésta era una empresa comercial o una de fomento. El planteamiento de ambas, expresado por Palau era que:

no es posible hacer una buena comercialización si no se ha desarrollado una acción de fomento adecuada: de nada sirve capacitar al artesano si éste no encuentra un recurso inmediato para la comercialización de sus productos.

[...].

Dándole preponderancia a la acción de fomento, la comercialización se convierte en una consecuencia lógica de éste [...]. Se ha llegado al conocimiento que las dos actividades son necesarias para que asuma su papel de empresa nacional de artesanías, y rectora de esta actividad en el país, conscientes de que su rentabilidad no debe presentarse en términos financieros sino en el beneficio que su acción representa (AdeC; 1986: 1–2)

El cuestionamiento que planteaba la junta directiva en gran medida se desprendía de la dificultad que tenía la entidad para producir ingresos mediante la comercialización de productos y así poder autofinanciar sus actividades, pero también de la insipiente cobertura nacional que había logrado —cuando Palau recibió la Gerencia, la oferta institucional apenas llegaba a 18 departamentos (Ade C; 1985b: 36)-; cuestión última que se empezó a solucionar con el convenio

suscrito entre Artesanías de Colombia y el SENA en el marco de la implementación de la Ley 55 que permitió el desarrollo de proyectos departamentales con sub-proyectos municipales y desde allí poder desbordar la atención reducida que se venía dando desde los Centros Artesanales, que en la administración de Palau se habían convertido en Centros de Desarrollo Artesanal que propendían por el “desarrollo regional” mediante la reproducción e irradiación de las actividades de la entidad a niveles locales (AdeC; 1989b: 28). Al finalizar la gestión de Palau los resultados de la estrategia hablaban por sí mismos:

hemos desarrollado una propuesta pedagógica que vincula trabajo, arte, oficio y vida cotidiana, combinando teoría y práctica en forma participativa orientando la capacitación en tres espacios: el urbano, el rural y el indígena. La Escuela Taller de Diseño, se convirtió en estos años en la Escuela Nacional de Artesanías de la cual dependen hoy 146 talleres en 22 Departamentos (AdeC; 1989b: 5)

Más adelante, en este mismo informe, que un año después se convertirá en una de los pocos libros publicados por la empresa —*Artesanías de Colombia. Las realizaciones de un quinquenio de 1990-*, ella especificaba la forma de trabajo que había consolidado la División de Diseño durante su administración:

la División de Diseño distingue tres formas de Asistencia: La asistencia técnica en diseño, como apoyo fundamental de los procesos de capacitación, la asistencia técnica y asesoría inherente a los procesos de producción y la asistencia técnica en diseño orientada a la diversificación y/o creación de nuevos productos. De estos últimos vale la pena resaltar el trabajo de diversificación del sombrero vueltiao realizado en Tuchin-Córdoba y el Programa de Máscaras de Barranquilla los cuales dieron como resultado productos de excelente calidad y amplia comercialización (AdeC; 1989b: 14)

En este orden de ideas, es evidente que la visión propuesta al principio de la administración de Palau gradualmente fue centrando la atención en el producto y las posibilidades de comercialización del mismo, restando relevancia a los procesos productivos y a los productores que había sido la preocupación inicial de la Escuela Taller de Diseño. Es decir, de cierta forma se habían creado las condiciones para que la nueva Gerente General, Cecilia Duque Duque, pudiera

afrontar lo que al finalizar la década del noventa y en un ejercicio retrospectivo ella misma caracterizaba como:

el período de aprendizaje, asimilación y puesta en marcha de las directrices económicas, sociales y culturales trazadas por la nueva Constitución Política para todos los estamentos encargados de cumplirlas: la modernización del aparato estatal, la descentralización político-administrativa, la globalización y apertura de la economía nacional al mercado internacional y el acatamiento de las políticas de la Banca Mundial (AdeC; 1998: 15)

De hecho, como lo planteó Valentina Marulanda en una nota del número 81 de la revista venezolana *Artesanía y folklore*, que estuvo dedicado a Artesanías de Colombia:

Calidad, competitividad, diversificación, productividad. Un puñado de palabras que no tienen nada de mágico, pero sí mucho de pragmático [...] en un mundo regido por las leyes del mercado, de la oferta y la demanda. Y Artesanías de Colombia [...] no es ajeno a estos imperativos que contribuyen a que los productos del trabajo artesanal se integren a los procesos de desarrollo económico y se comercialicen mejor, tanto en el país como en el exterior (1995: 28)

En otras palabras, el ingreso de Cecilia Duque Duque que coincidió con una nueva Carta Constitucional y la integración de Colombia a la economía de mercado mundial, significó un cambio en la forma como se venía dando la relación entre diseño y trabajo artesanal porque ahora primaba la mirada sobre el objeto y no sobre quien lo producía, pues este nuevo contexto no permitía suponer una relación directa entre oferta y demanda, soporte de la fórmula ensayada por las administraciones anteriores, sino que implicaba la gestión del mercado desde la búsqueda y posicionamiento de los productos en nichos específicos. Entre otras cosas esto condujo a la clausura de la *Escuela Nacional de Artesanías* y la de Instructores precisando la cesión de su misión a lo que hoy se conoce como la Escuela de Artes y Oficios Santodomingo.

En este orden de ideas no es extraño que cuando se buscó la inserción de los productos artesanales en los mercados de Italia, Alemania y Francia, Duque Duque invitara al país a unos diseñadores europeos para un “encuentro” con los artesanos colombianos con la intención de “desarrollar una línea de nuevos

productos, conservando la tecnología y el sistema de fabricación originales, para posicionarlos [en estos países], buscando así insertar la artesanía en una red de distribuciones de productos con diseño de raíces étnicas y culturales [...]” (1994: 8).

Esa experiencia denominada *Incontro* estuvo coordinada por María Teresa Marroquín desde la oficina de cooperación y fue desplegada desde el Centro de Diseño o lo que se había conocido hasta principios del noventa como División de Diseño, que además había cambiado su objetivo: “El Centro se concibió como una estrategia de desarrollo sostenido de la artesanía, buscando que esta se comporte como producto y compita en el mercado como oferta alternativa natural, no industrial y con identidad nacional” (AdeC; 1994: 21).

Posteriormente y sobre el terreno abonado de interacción entre diseñadores y artesanos para la adecuación de productos y con la experiencia del *Incontro* del año anterior donde se diseñaron y elaboraron líneas de productos, Artesanías de Colombia acogió el *Interdesign 94*. Este seminario-taller que el Consejo Internacional de Sociedades de Diseño Industrial (ICSID) había establecido para que los diseñadores analizaran y buscaran soluciones a problemas de diseño (Duque Duque; 1995: 5). La versión que se realizó en Colombia buscaba incluir la “Artesanía en la decoración de interiores”, una apuesta que años después posibilitó la proyección y producción de las colecciones anuales que la empresa dispuso en el mercado como *Casa Colombiana* y que se exhibieron y vendieron en el marco de Expoartesanías con la asesoría del diseñador filipino J.P Arañador.

Este seminario taller del 94 había estado coordinado por el diseñador industrial brasileño Eduardo Barroso Neto, quien en ese entonces era miembro directivo del ICSID y director del Laboratorio Brasileño de Diseño Industrial. La interacción entre Barroso y Duque produjo o materializó al menos dos resultados que generaron un cambio definitivo en la forma en que se concebía la producción y circulación de la artesanía en Colombia. El primero, evidente en la publicación en

español de la revista *Aldea Humana* en donde se consignaron las discusiones que desde principios de los noventa venían sosteniendo varios diseñadores respecto de la relación entre lo local y lo global y desde donde se conminaba a los diseñadores a desarrollar “no solo nuevos objetos, sino un nuevo orden social responsable” porque se les concedía la capacidad “para transformar la fría e insensible uniformidad de la Aldea Global”, algo que entre otras cosas afectaba la forma de concepción y relación con la naturaleza pues “El mito del ‘progreso’ material continuo ha conducido nuestra sociedad hasta los límites del fracaso cultural, emocional y ecológico” (Sin Autor; 1995: 11). Una apuesta que de cierta forma se veía ya en Duque Duque cuando explicaba la función del nuevo Centro de Diseño en términos de “desarrollo sostenido” y en un cambio sutil pero significativo a la hora de entender la naturaleza como proveedora de materias primas, pues mientras que para Palau éstas eran la posibilidad de generar empleo a través de su utilización en la elaboración de productos artesanales (Cf. AdeC; 1985), para Duque Duque lo importante en este sentido era procurar un aprovechamiento sostenible de las mismas para permitir la prolongación de los oficios y aunque durante su administración esta será una postura de lento desarrollo finalmente se consolidara en el Programa Nacional de Materias Primas.

El otro resultado derivado de esa relación es la constitución del Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa que si bien abrevó considerablemente en el que presidía Barroso, no se puede pensar como una copia o importación, pues muchos aspectos contemplados en la estrategia brasileña, de cierta forma ya se venían desarrollando desde la administración de Palau.³ Describiré brevemente lo que buscaba el Laboratorio Brasileño con la intención de permitir un contraste respecto de la historia de Artesanías de Colombia en las figuras de la Escuela Taller de Diseño, la División de Diseño y el Centro de Diseño que he intentado esbozar hasta este punto.

³ Algunos difieren en esto pues entienden que Barroso no sólo logró difundir la idea de la figura del laboratorio sino también su forma de trabajo.

El Laboratorio Brasileño de Diseño Industrial, surgió en 1984 como Laboratorio Asociado de Desarrollo de Producto/Diseño Industrial de Santa Catarina, éste era la consolidación mediada por una alianza de entidades nacionales de Brasil y federales del Estado de Santa Catarina, de una estrategia planteada en la segunda mitad de la década del setenta para modificar el modelo de sustitución de importaciones. El objetivo era hacer una política que permitiera el desarrollo de la industria desde una política de diseño estratégicamente planeado que atacara simultáneamente la oferta y la demanda; esa estrategia buscaba que desde la investigación de necesidades en el mercado y de posibilidades en la producción, incluida la capacitación técnica, se lograra consolidar un sistema de relaciones que potenciaran la industria. En 1988 con una estrategia de descentralización este Laboratorio Asociado se convirtió en el Laboratorio Brasileiro de Diseño Industrial (LBDI) con una sede principal en la ciudad de Florianópolis, desde donde se atendía el sur del país, un satélite São Carlos desde donde atendía el suroriente y otro en Campina Grande para cubrir el nororiente (Barroso; 1999: 5–7). Este laboratorio cerró en 1997 por varias razones, Barroso identifica 6 de las cuales aquí sólo retomare tres: 1. El Laboratorio no tuvo la destreza de constituirse en un centro de investigación, pero tampoco fue considerado como tal por las instituciones federales y nacionales; 2. Durante diez años no hubo cambio directivo lo que permitió que la figura de las personas se confundieran con la de la institución, en sus aciertos y desaciertos; y 3. Porque el equipo técnico tenía un carácter transitorio lo que impedía desarrollar propuestas de largo aliento (1999: 35–36)

Ahora bien, se pueden enlistar al menos tres características desde las que se podrían establecer similitudes entre estos dos laboratorios: 1. Los dos tuvieron una estructura operativa constituida por una sede principal y dos satélites que cubrían buena parte del territorio nacional, además de una coordinación estable y un equipo técnico de vinculación temporal; 2. En ninguno de los dos países los laboratorios lograron tener una personería jurídica que les posibilitara autonomía administrativa y financiera que evitara la dependencia de las voluntades de las

partes constituyentes de los convenios que les dieron vida. 3. Por esa misma dependencia los dos estuvieron supeditados a la elaboración de proyectos, es decir al cumplimiento de metas, que no permitieron el desarrollo de visiones de largo aliento. Sin embargo, estas dos entidades no se pueden ubicar en una relación de igualdad porque, el LBDI fue pensado como un actor intermediario entre la industria y la academia que procuraba entender los problemas de la primera y desarrollar soluciones más rápidas y económicas que la segunda, en esto, como lo expresa Barroso, las pequeñas y medianas empresas fueron un aliado importante; una apuesta muy distinta a la que se proponía desde el Laboratorio Colombiano. Pero también, porque algunas de las apuestas mínimas del LBDI apenas se han empezado a desarrollar en los últimos años dentro de AdeC, como el caso de los procesos de formación en gestión de diseño que, al menos en el Estado de Santa Catarina, llegaron suplir la ausencia de programas continuos de pregrado y postgrado en esta disciplina hasta 1995.

En lo que sigue me ocuparé de las particularidades de lo que se conoció como Centro de Diseño aplicado a la Artesanal, Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa, que luego fue Centros de Desarrollo Artesanal y que ahora son Laboratorios de Artesanías.

Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa

En 1990 cuando Cecilia Duque fue nombrada como Gerente General de Artesanías de Colombia la estructura misional estaba constituida por los Centros de Desarrollo Artesanal que más o menos cumplían con la función que Graciela Samper de Bermúdez le había dado a los Centros artesanales en términos de la “asistencia integral” y estaban ubicados en los mismos municipios: San Jacinto (Bolívar), Usiacurí (Atlántico), Ráquira (Boyacá), La Chamba (Tolima), Pitalito (Huila), Pasto y Sandoná (Nariño) y Bogotá donde funcionaba la Escuela Nacional de Instructores y la Escuela Nacional de Artesanías (AdeC; 1990: 23–27). Además de éstos, los Talleres Urbanos que Graciela Samper había posicionado como una

alternativa para conjurar la pobreza con la ocupación de la mano de obra “desocupada” de las mujeres de las ciudades principales del país; también por las Casas Taller, similares a los Talleres Urbanos pero de posible disposición en municipios rurales y apoyados por empresas privadas. Finalmente, por los Talleres Móviles con los que se hacía presencia donde no había capacidad técnica instalada para la realización de procesos de capacitación o asistencia técnica (AdeC; 1990: 39–40).

En 1992 inició el proceso de reestructuración necesario para cumplir con los designios constitucionales de descentralización, gasto racional, fortalecimiento de las regiones y modernización. Un año después se había consolidado una forma de trabajo por cinco regiones que agrupaban la totalidad de los departamentos del país, estas eran: *Centro Oriente*, que comprendía Boyacá, Cundinamarca, Norte de Santander, Santander, Huila y Tolima; *Occidente*, Chocó, Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda, Valle del Cauca, Cauca y Nariño; *Costa Atlántica*, Bolívar, Magdalena, Guajira, Atlántico, Sucre, Cesar, San Andrés, Córdoba; *Amazonía y Orinoquía*, Amazonas, Caquetá, Putumayo, Meta, Arauca, Casanare, Guaviare, Guainía, Vichada y Vaupés; y finalmente Bogotá (AdeC; 1994: 5–19).

1992 es el año en que se estructura el Centro de Diseño Aplicado a la Artesanía donde, como había dicho antes, se intentaría hacer de la artesanía un producto competitivo por ser natural, no industrial y con identidad nacional. Al siguiente año se estructuró el plan para la constitución del Laboratorio, lo mismo que el que derivaría la Escuela de Artes y Oficios; este es el momento en AdeC empieza a desestructurar la figura de los Centros Artesanales. El proyecto del Laboratorio se justifico desde la relevancia del diseño para la empresa y la necesidad de adecuación del producto para contribuir “a la integración del sector productivo artesanal de Colombia a los procesos actuales de desarrollo económico y social” (AdeC; 1994b: 7), una posibilidad que estaba amparada en estudios realizados por el gobierno colombiano en los que se encontraba que el diseño era una herramienta estratégica para afrontar el desafío de la competitividad. Ahora bien,

en ello el concepto de Laboratorio adquiere total relevancia pues implica “actividades de investigación y desarrollo, sujetas al margen de prueba y error, que permiten a través de la práctica del oficio del Diseño, estimular y apoyar el sistema productivo para mejorar la calidad y competitividad de [los] productos” (AdeC; 1995: 23).

En 1995 mediante un convenio entre la AdeC y la Gobernación del Quindío con participación activa de la Asociación de Artesanos de ese Departamento, se creó la primera unidad experimental fuera de Bogotá, con acciones que se extienden por convenios con las Cámaras de Comercio y Gobernaciones a los departamentos de Caldas, Risaralda y algunos municipios del Norte del Valle. Al año siguiente, 1996, por similares convenios se crea la segunda unidad experimental en el Departamento de Nariño con cobertura a los de Cauca, Valle del Cauca y Putumayo. Esta fue la estructura de trabajo que se sostuvo desde mediados de la década del noventa hasta las postrimerías de la primera década del nuevo siglo, cuando se hizo explícita la intensión y necesidad de autonomía por parte de algunas de las autoridades departamentales que habían estado cubiertas por los Laboratorios iniciales y entonces la triada se duplica; pero antes de dar cuenta de esos cambios más recientes, es preciso hacer una detención en lo que el *Plan Estratégico de Diseño* que se elaboró al finalizar la década del noventa planteaba en términos del accionar del diseño dentro de la empresa.

Este *Plan* fue estructurado en el momento en que Cecilia Duque Duque identifica a AdeC como una empresa de diseño y desde lo que en ese entonces se había convertido en el “Área de diseño”, un “Proyecto Estratégico de la empresa [que] se enmarca dentro de la política del estado para el sector artesano y hace parte del Proyecto Nacional ‘Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía y la Pequeña Empresa’” (AdeC; 1999: 5). Allí la empresa plasmó tanto los lineamientos políticos para el sector como la misión del área y lo necesario para su

consolidación e implementación.⁴ El área de diseño, entonces, propendería por el desarrollo de este sector buscando elevar su competitividad “por medio de procesos integrados de mejoramiento de la calidad, innovación y desarrollo de productos, mediante la aplicación de diseño y tecnología”, teniendo como ejes la producción y el mercadeo, acciones que deberían propiciar “altos niveles de productividad, beneficio social y cultural de la comunidad artesanal en general” (AdeC; 1999: 10). Para el cumplimiento de esta misión se estructuraron tres áreas estratégicas que atendían a los tres aspectos de toda cadena productiva — abastecimiento, producción y comercialización—;⁵ la primera área se denominó *Innovación y mejoramiento tecnológico* que procuraba el desarrollo de tecnologías propias en el proceso productivo, empresarial y de comercialización; lo mismo que el impulso de la innovación como instrumento para la adecuación de la producción artesanal a las exigencias de una economía globalizada y lograr la competitividad en el mercado.⁶ La segunda estrategia era la *investigación y desarrollo de productos*, desde donde se pretendía aumentar la competitividad mediante la investigación, diseño y desarrollo de propuestas diferenciadas. La tercera, *Desarrollo integral del talento humano*, enfocada al “Desarrollo de la cultural organización orientada al logro de la calidad del talento humano” y la “cualificación

⁴ En este documento se plantearon cuatro objetivos de la política con los que se articularon todos los procesos que al empresa venía desarrollando desde la década del setenta con relación a la producción y circulación de los productos artesanales y sus artífices: “Mejorar los procesos tecnológicos, ampliando la fuente de conocimientos, generación y adecuación de nuevas tecnología, preservando y mejorando las tecnologías apropiadas, todo dentro de un marco de rescate, preservación y desarrollo de la artesanía como parte del patrimonio cultural. / Consolidar la actividad artesanal como generadora de mas y mejores empleos, mayores ingresos, incrementando su participación en la economía nacional. / Facilitar la comercialización de las artesanías a nivel nacional e internacional, acompañando a los productos 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. / Institucionalizar las políticas de desarrollo para el sector artesanal a nivel departamental y municipal” (AdeC; 1999: 8).

⁵ Desde el 2000 esta noción empezó a consolidarse en proyectos de identificación de los eslabones involucrados en oficios puntuales como la cerámica, tejeduría, cestería, entre otros que, derivarán en referenciales de calidad en el marco del Sello de Calidad Hecho a Mano. Ya en el 2004 la noción soporta el Programa Nacional de Cadenas Productivas.

⁶ Durante el primer lustro del nuevo siglo Artesanías de Colombia en alianza con Fomipyme desarrollo el proyecto “Mejoramiento de la competitividad del sector artesanal colombiano”.

tanto para artesanos como para profesionales, entendiendo que esta estrategia garantizará la sostenibilidad de los logros en todos los componentes del trabajo" (AdeC; 1999: 15).

El *Plan Estratégico de Diseño* indicaba que para el cumplimiento de esas estrategias era necesaria la implementación de unos mecanismos que no son cosa distinta a las herramientas de trabajo que la empresa había consolidado en su apuesta por desarrollar el sector artesanal desde el diseño industrial; el plan proponía como mecanismos los Interdiseños, los Talleres de Creatividad, el Diseño Asistido por Computador, las asesorías puntuales, los cursos-talleres y la asistencia técnica (AdeC; 1999: 15). Ahora bien, las modalidades de trabajo en diseño que plantea este *Plan* son similares a las que en 1998 quedaron consignadas en el *Instructivo de Diseño*, es decir, rescate, conservación, mejoramiento, diversificación y creación; sin embargo, el Laboratorio en la noción de rediseño hizo confluir aquellas de mejoramiento y creación y eliminó la noción de conservación. Dos lugares destacados para observar la concreción de toda esta política y estrategias de trabajo son las colecciones de Casa Colombiana y las pasarelas Identidad Colombia.

Ahora bien, si el Laboratorio Colombiano de Diseño para la Artesanía había enfocado su trabajo hacia la potenciación de la cadena productiva. El Centro de Desarrollo Artesanal, que sería el nombre que adoptaría al cruzar el primer quinquenio de este siglo, bajo la administración de Paola Muñoz Jurado, lo haría hacia la cadena de valor, integrando en a los tres componentes básicos, otros tres constituidos por la Investigación y Desarrollo, la Promoción y el fomento, y la comercialización. Como Centro de Desarrollo Artesanal, la mirada empezó a dirigirse hacia los componentes que transfieren o agregan valor al producto para su competitividad y mejor posicionamiento en el mercado; entre ellos las mismas condiciones de producción y las formas habituales e intergeneracionalmente aprendidas para la ejecución de los oficios, elementos que se potencian desde y contribuyen al desarrollo regional mediante la generación de ingresos a los

municipios o departamentos mediante su relación con el sector de servicios. Así el enfoque ya no es sólo el producto y su productor sino también las historias, narrativas, herencias y demás que en la actualidad convocan prácticas de consumo ético y turismo de experiencia —la *Política de turismo y artesanía* del 2009 es un ejemplo-; éste es además un enfoque en donde lo inmaterial ha empezado a ser muy relevante en términos de producción de capital y de allí que la empresa esté desplegando acciones encaminadas a la protección de la propiedad industrial e intelectual, porque ahora la artesanía no sólo es un sector productivo sino también parte de las industrias culturales —CONPES 3659 del 2010- y una categoría del patrimonio inmaterial.

En buena medida esto hace entendible que para el inicio de la nueva década, algunos de los departamentos que habían estado cubiertos por el espectro de acción de los laboratorios iniciales, los de Nariño y Quindío, procuraran lograr independencia y acoger administrativamente esta iniciativa para la atención precisa y puntual de las poblaciones establecidas en cada departamento y además propiciar el desarrollo local. Así, durante el 2009 se crearon, mediante convenios interadministrativos entre Artesanías de Colombia y las Gobernaciones o Cámaras de Comercio, los Centros de Desarrollo Artesanal de Putumayo, Risaralda y Caldas; estos dos últimos fortalecieron la estrategia de los CDA desde la constitución de Marcas Departamento para los productos artesanales como: Artesanías de Risaralda, Artesanías de Caldas y a éstas hay que sumar la del Quindío y en otro contexto la de Boyacá, lo que da cuenta de una leve tendencia en proyecciones de marketing territorial.

Finalmente en el 2011 hubo un nuevo cambio de nombre para llamarse como lo hace hoy: Laboratorio Artesanías de Colombia, con unidades en Nariño, Putumayo, Risaralda, Quindío, Caldas y Bolívar Departamento que entró ese año a la estructura y desde el que se procura atender al caribe continental e insular colombiano. El reto que ahora enfrenta la empresa es lograr posicionar entre las entidades territoriales estos Laboratorios, con la intención que en cada

departamento AdeC tenga un aliado que permita descentralizar las acciones de desarrollo del sector y particularizar los procesos aunado a la búsqueda de mayor eficacia.

Cierre

Podría continuar esta exposición enunciando datos que permitieran dar cuenta de la relevancia social y económica de los laboratorios; quizá podría destacar que con tan solo tres años de creado, el Laboratorio de Artesanías de Caldas ha logrado una cobertura territorial del 98%, que ha contribuido al desarrollo del turismo local y de experiencia con el *Mapa Artesanal del Departamento* —con el que también contribuyó el de Nariño, para el de ese Departamento- o que en ese tiempo ha desarrollado 1251 productos y ha atendido a casi mil artesanos. Otro tanto podría comentar de los de Risaralda, Putumayo, Bolívar, Quindío y Nariño; sin embargo, toda vez que la relación entre diseño y producción artesanal es asunto de álgidas y hondas discusiones, lo más sensato es apenas enunciar algunos aprendizajes que pueden contribuir a éstas o desatar otras tensiones.

Un primer aprendizaje, que aunque no se puede circunscribir al accionar de la empresa pero que sí se ha consolidado con cierta especificidad allí, es la jerarquización de las distintas formas de conocimiento que en el sector artesanal ha logrado que éstos en sus formas académicas y garantizadas por titulación universitaria tengan mayor peso que aquellos empíricos e iletrados. Esto con manifestaciones tan concretas como la solicitud por parte de los artesanos de diseñadores para que les den indicaciones sobre qué y cómo producir para el mercado.

También hay que ver cómo en esa valoración jerarquizada de los conocimientos, que no es exclusiva de AdeC o del sector artesanal, la experticia científica goza de mayor reconocimiento porque se le supone precisa, comprobable y pura. No es gratuito, entonces, que bajo la noción de Laboratorio, esa de la prueba y error a la que aludía Cecilia Duque Duque, muchas de las estrategias de trabajo que AdeC

había desarrollado a lo largo de su historia adquirieran un sentido práctico y toda la relevancia necesaria para estructurar planes de desarrollo para este sector productivo. Aquí otro tanto habría que decir, como lo procuró la *Aldea Humana*, sobre cómo la noción de desarrollo amparada en el “mito del progreso material continuo” ha puesto a nuestras sociedades en los límites del fracaso cultural, emocional y ecológico.

Otros más podrían ser los aprendizajes para rescatar, pero creo que nada mejor para contribuir a las discusiones, que plantear el cuestionamiento sobre si nuestro deseo como empresa rectora del sector tendrá que continuar centrando la mirada sobre cómo utilizar el diseño para mejorar la artesanía, o por el contrario, procurar entender, posicionar y fomentar la producción artesanal como un factor que contribuya a apuestas locales donde tal vez el desarrollismo no es una opción.

Referencias

- Artesanías de Colombia. (1988). *Instructivo de diseño*. Bogotá: Artesanías de Colombia.
- (1998). *Gestión Institucional Artesanías de Colombia S.A. 1990-1998*. Bogotá: Artesanías de Colombia.
- (1989b). *Informe de labores 1989*. Bogotá: Artesanías de Colombia S.A.
- (1978). *Informe de gestión 1977*. Bogotá: Artesanías de Colombia S.A.
- (1981). *Informe de labores 1980*. Bogotá: Artesanías de Colombia S.A.
- (1986). *Informe de labores 1985*. Bogotá: Artesanías de Colombia S.A.
- (1990). *La Artesanía. Un esfuerzo para el desarrollo. Las realizaciones de un quinquenio 1985-1990*. Bogotá: Artesanías de Colombia S.A.
- (1994). *Informe de empalme 1994*. Bogotá: Artesanías de Colombia S.A.
- (1994a). *Informe de labores 1993*. Bogotá: Artesanías de Colombia S.A.
- (1994b). *Informe institucional para comité de empalme*. Bogotá: Artesanías de Colombia S.A.

- . (1995). *Informe social, administrativo y financiero 1994*. Bogotá: Artesanías de Colombia S.A.
- . (1998). *Manual de diseño: 1998*. Artesanías de Colombia S.A.
- . (1999). *Laboratorio colombiano de diseño para la artesanía y la pequeña empresa: Plan Estratégico*. Artesanías de Colombia S.A.
- . (2000a). *Informe de labores 1999*. Bogotá: Artesanías de Colombia S.A. Artesanías de Colombia S.A. (2000b). *Manual de diseño: 2000*. Artesanías de Colombia S.A.
- Artesanías de Colombia S.A., C., & Museo de Artes y Tradiciones Populares. (1972). *Primer Seminario sobre Diseño Artesanal*. Bogotá: Artesanías de Colombia - Asociación Colombiana de Promoción Artesanal.
- Barroso Neto, E. (1999). *Laboratorio Brasileiro de Design. Uma história que não terminou*. Laboratorio Brasileiro de Design.
- Duque Duque, C. (1994). Sin título. *Encuentro de diseñadores europeos y artesanos colombianos - European designers meet Colombian artisans*. (pp. 6–9). [Bogotá, Colombia]: Artesanías de Colombia.
- . (1995). Presentación. *La artesanía en la decoración de interiores: Interdesign Colombia 94, Memorias*. (p. 5). [Bogotá]: Artesanías de Colombia.
- . (1999). *Puntos clave para desarrollar la artesanía en el mundo. Evaluación del pasado, proyección del futuro*. Bogotá: UNESCO.
- Marulanda, V. (1995). En Artesanías de Colombia: *El diseño tiene la palabra. Artesanía y folklore*, 81, 28–29.
- Quiñones Aguilar, A. (2003). *Artesanía y Diseño en Colombia. Reflexiones en torno a la artesanía y el diseño en Colombia* (1. ed., pp. 1–26). Bogotá D.C.: Centro Editorial Javeriano.
- Quiñones Aguilar, A. C., & Barrera Jurado, G. S. (2006). *Conspirando con los artesanos: crítica y propuesta al diseño en la artesanía*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- S.A. (1995). *La Aldea Humana Explicada. Revista la Aldea Humana*, 11.
- Samper de Bermúdez, G. (1972). *Palabras de la Gerente de Artesanías de Colombia S.A. Doña Graciela Samper de Bermúdez. Los artesanos en el Colón*. Bogotá: Artesanías de Colombia S.A.