



ARTESANIAS DE COLOMBIA S. A.

TALLERES ARTESANALES URBANOS

DESARROLLO Y EVALUACION

Gumercindo Leoncio Rojas Escobar.

Bogotá, D.E.

Julio de 1984

# TALLERES ARTESANALES URBANOS

## DESARROLLO Y EVALUACION

### INTRODUCCION

### METODOLOGIA

1. ANTECEDENTES
  - 1.1 Situación socio-económica de la población objetivo.
  - 1.2 Situación de las artesanías, perspectivas de desarrollo.
  - 1.3 Actividades desarrolladas para la implementación del Proyecto.
  
2. NATURALEZA DEL PROYECTO.
  - 2.1 Importancia.
  - 2.2 Justificación.
  - 2.3 Cobertura total.
  - 2.4 Definición de un Taller Artesanal Urbano.
  - 2.5 Objetivos
    - Sociales
    - Económicos.
  - 2.6 Políticas y Estrategias.
  - 2.7 Metas.
  - 2.8 Aspectos generales a considerar en el desarrollo del Proyecto.
  - 2.9 Criterios de adopción en la conformación de los Talleres Artesanales Urbanos.

- 2.10 Organización para la ejecución.
  
- 3. DESARROLLO Y EVOLUCION DEL PROYECTO.
  - 3.1 Dificultades en su iniciación.
  - 3.2 Características de su funcionamiento.
  - 3.3 Consolidación en la consecución de resultados.
  
- 4. EVALUACION.
  - 4.1 Cambios estructurales.
    - 4.1.1 En la composición sectorial.
    - 4.1.2 En el grado de culturización y aprendizaje.
  - 4.2 Efectos del Proyecto, como política de desarrollo.
    - 4.2.1 Sobre el ingreso familiar.
    - 4.2.2 Sobre el empleo.
    - 4.2.3 Sobre el nivel de producción y ventas.
  
- 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

## I N T R O D U C C I O N

En los Proyectos desarrollados por Artesanías de Colombia S. A. en el sector artesanal, se destaca el de los Talleres Artesanales Urbanos, el mismo que ha tenido un comportamiento desde todo punto de vista positivo; toda vez que se enmarca dentro de la clase de proyectos necesarios para atacar los problemas que agobian a los sectores marginados en los llamados cinturones de miseria.

Artesanías de Colombia S. A. habiendo desarrollado tentativamente estudios de factibilidad para la implementación de Programas de Fomento Artesanal, determina, previo diagnóstico, la necesidad de desarrollar el Proyecto en mención; con base en la determinación de algunos parámetros que se mencionan: cantidad considerable de mano de obra ociosa, desempleo creciente, cinturones de miseria, problemas sociales, entre otros.

Se iniciaron actividades en el año 1973, con la implementación de un plan de acción inicial y posteriormente se concibieron planes operativos semestrales y anuales que servirían para la evaluación constante, aplicación de nuevos criterios acordes con las circunstancias de trabajo actuales, haciendo por lo tanto cada vez mas eficiente el funcionamiento de este Proyecto. De ese modo se logró fomentar y desarrollar las actividades artesanales y la población atendida encontró un ingreso adicional respecto a las labores que desempeñaba anteriormente.

Al término de un período de funcionamiento, se realiza un balance comparativo, con fines de evaluación de este Proyec-

to y se detectan resultados positivos dentro de los aspectos económicos y sociales, demostrados por el cambio en el nivel de vida de los artesanos que participaron y se han beneficiado con él, minimizando o desapareciendo en algunos casos, los problemas detectados inicialmente e integrando principalmente la mujer a la actividad productiva, para que con los ingresos que perciba ayude en la manutención de la familia.

Esta experiencia, modelo en América Latina, ha querido la Empresa propagarla especialmente en aquellas ciudades capitales e intermedias que afrontan problemas de cinturones de miseria.

## **M E T O D O L O G I A**

El presente trabajo fue estructurado con base en la información que existe en Artesanías de Colombia S. A., sobre los Talleres Artesanales Urbanos. Documentos que fueron elaborados y presentados a la Empresa en su debida oportunidad, sirviendo de información y al mismo tiempo para la evaluación de las labores que se iban desarrollando dentro del Proyecto.

De igual forma se tuvo la colaboración de funcionarios que participaron en la implementación, desarrollo y control del Proyecto en mención. Habiendo sido de mucha importancia para la consolidación metodológica.

## 1. ANTECEDENTES.

### 1.1. Situación socio-económica de la población objetivo.

Como se sabe, esta parte de la población está constituida principalmente por asentamientos de invasiones en zonas donde encuentran algunas condiciones de vida. La mayoría de la gente que recurre a este mecanismo de ubicación, es de procedencia campesina; en el caso del Distrito Especial, esta afluencia la conforma gente de Antioquia, Tolima, Boyacá, Cundinamarca, los Santanderes y el Valle.

En su mayoría las mujeres vienen de hogares desintegrados o integrados con gran agresividad por parte de la madre.

Como estas zonas poblacionales, comúnmente llamadas "Barrios", tienen un comportamiento similar en cuanto a formas de afrontar la difícil situación que se les presenta, transcribimos un diagnóstico preparado en el Barrio Santa Rosa de Lima, el mismo que sirvió de modelo para sustentar e impulsar el desarrollo de los Talleres Artesanales Urbanos.

" El barrio tiene aproximadamente 7.200 habitantes, de los cuales el 58% es población infantil. De este 58% sólo un 13% tiene edades de 7 a 15 años -mas de 2.000 niños son menores de 7 años. Del 42% de adultos, sólo hay un 25% de población productiva.

La población menor de 15 años es desocupada, no tienen escuela y parasitan de la casa, donde los proveen de techo, comida y ropa. Acatan la autoridad de los padres. Su tiempo es vacío, desprogramado, casi hasta la edad de 20 años.

En Santa Rosa no hay escuela y en las de los alrededores no

aceptan a los muchachos porque los directores y los maestros consideran que éstos presentan graves problemas de conducta y niveles muy bajos de rendimiento. Los maestros expresan su rechazo en términos de incidencia a la droga, pillaje, riña e introducen la delincuencia en el medio escolar. Este rechazo lo justifican arguyendo que sólo cuentan con cupos para atender la demanda del respectivo barrio.

Hace dos años se trató de constituir una escuela en el Santa Rosa. Se inició con 1o., 2o. y 3o. cursos de primaria como una promoción de la junta de acción comunal, con la adquisición de implementos suministrados por la Secretaría de Educación, el aporte del salón por la comunidad y un maestro en calidad de prueba. El maestro se molestó por el transporte y por la calidad del personal, luego la Secretaría de Educación quiso legalizar el salón comunal para uso exclusivo de los docentes y la comunidad se opuso, pues este es un salón de servicios múltiples a la comunidad donde tienen lugar todos los acontecimientos políticos, religiosos, fúnebres, sociales, etc. Ante la oposición de la comunidad la Secretaría de Educación retiró su apoyo.

De toda la población infantil hay sólo 7 muchachos estudiando primaria.

La población infantil y juvenil no ha aceptado ninguno de los valores de las figuras paterna y materna. La mayoría de los hombres se ocupan como lustrabotas, vendedores ambulantes, albañiles, constructores y también en algunas empresas. Los jóvenes no aceptan ninguno de estos campos de trabajo. Las niñas no aceptan el trabajo artesanal excepto algunas jóvenes mayores de 16 años que lo realizan prácticamente por imposición de las madres, no por una opción, sino

por un condicionamiento para la continuidad en el medio familiar.

Hay muy pocas mujeres que se dedican a actividades distintas a la artesanía; tres vendedoras ambulantes y cinco empleadas cocinando en restaurantes y como empleadas del servicio doméstico.

El rechazo al trabajo artesanal se debe a que la artesanía se gestó como la angustia de solucionar su ingreso sin formar parte de un proceso integral de formación calificada de la artesanía y lo que ésta representa, su función social. Esta falta de educación ha hecho un gran mal en términos de la vida social y psicológica.

Los hombres salen a las 4 ó 5 de la mañana y regresan por la noche. La mujer está angustiada y su interés principal es rendir en el trabajo artesanal pero cuando recibe el dinero no sabe como distribuirlo. Lo que recibe muchas veces ya lo debe en la tienda. No hace un mercado sistematizado. Hay un nivel bajo de consumo de leche y una res alcanza para tres días, en una población de 7.200 habitantes.

En el barrio hay 37 canchas de tejo y una incidencia muy alta de embriaguez. Hay mucho juego de azar: tejo, póker, parqués y hombres y mujeres beben por igual cerveza, aguardiente, guarapo y chicha.

El ingreso de la mujer es mayor que el del hombre y ninguno de los dos tiene un manejo controlado del dinero. El hecho de que la mujer perciba un ingreso alto no ha afectado la relación de la pareja. El hombre se ha habituado a que la mujer desatienda sus funciones y que éstas las asuman los

hijos. Los hombres y mujeres de los sectores populares se adecúan fácilmente a la situación de desorden en las comidas.

El hombre considera que la presencia física de la mujer en el hogar suple todas las otras deficiencias. Para él la presencia de la mujer en el hogar es importantísima, pese a que el abandono de los hijos sea tal, que con frecuencia ellos padecen graves accidentes en presencia de sus madres, debido a que ellas están totalmente absortas en sus labores de costura.

Se ha hecho una estadística de la población infantil que requiere atención médica clínica y hay 17 casos que requieren de intervenciones de alta cirugía que no han sido llevados a los centros hospitalarios y no pueden ser atendidos en el centro de salud. De estos 17 casos sólo 2 han sido llevados al hospital.

No hay trabajo infantil formalizado, los niños se mantienen en la calle; hay mucho gaminismo, venden prensa y algunos trabajan en la plaza. Hay mucho pillaje callejero y un gran índice de delincuencia infantil y juvenil, con drogadicción.

Lo que debe hacerse en Santa Rosa es educación para la vida en familia, ellas tienen solucionado el ingreso pero la jerarquía de valores en su vida familiar está invertida. No hay conciencia del ingreso; de todo el grupo sólo hay una señora que ha hecho una inversión capitalizadora adquiriendo electrodomésticos, mejorando su vivienda con su propio ingreso. El primer renglón de gastos es consumo de alcohol y recreación, la alimentación ocupa un sexto lugar son

gente que no tiene que pagar arriendo.

No hay una discriminación en el destino de los ingresos del hombre y la mujer, se gastan inmediatamente. "

1.2. Situación de las artesanías, perspectivas de desarrollo.

Las actividades artesanales en estas zonas eran mínimas, como puede notarse en el diagnóstico expuesto en el punto 1.1. Se trabajaba uno que otro oficio con escasa dedicación.

Las pocas artesanas que existían, desempeñaban más funciones domésticas y a ello le dedicaban el mayor tiempo del día, no se tenía una racionalización del tiempo ocupado.

Algunos oficios manuales que realizaban pocas mujeres, lo hacían sin ningún ordenamiento y en forma desorganizada.

Frente a ésto, las perspectivas de desarrollo del oficio artesanal era inminente, toda vez que la población objetivo ofrecía todas las condiciones necesarias, como la existencia de una gran cantidad de mano de obra, alto índice de desocupación, necesidad de mayores ingresos, entre otros, y así lo exigían sus necesidades primarias, como forma de apoyo a un ordenamiento en su vida familiar y por ende en el de la comunidad.

1.3. Actividades desarrolladas para la implementación del Proyecto.

Para la creación de un Taller Artesanal Urbano se realizaron las siguientes actividades:

- a. Localización. Contactos con entidades que desarrollen actividades en un barrio de la ciudad y que posean locales (centros de salud, casas de acción comunal, escuelas hogar, centros vecinales, casas de voluntariado, salones parroquiales) con capacidad para instalar el Taller. La promoción de la idea se hizo a través de reuniones de motivación y explicación de los objetivos perseguidos, con énfasis especial en que la labor que se inicia no es un curso de capacitación más, sino por el contrario la aplicación de conocimientos y una actividad productiva especializada y la conformación de un grupo que posea su propia organización.
  
- b. Asistencia social. Desde un principio un Asistente Social se vincula al Taller para colaborar en la creación de las condiciones necesarias que garanticen la consolidación del grupo y la conciencia del trabajo en equipo, el criterio de empresa y la dinámica indispensable para que los artesanos aprendan a dar solución a los problemas inherentes a todo trabajo en común.
  
- c. Dotación y financiación. Los artesanos fundadores del Taller aportan en la medida de sus capacidades las cuotas e instrumentos para el aprendizaje y producción. Conocemos las limitaciones económicas de dichas personas para un aporte inicial suficiente, pero de acuerdo a un criterio no paternalista nos interesa que los artesanos, tanto en lo económico como en la capacitación "aprendan haciendo". Aún más, hay técnicas artesanales que no requieren mayor inversión y hay grupos con miedo a comprometerse con préstamos desde el comienzo.

- d Instrucción. Es de suma importancia la vinculación de instructores altamente calificados, conocedores de la realidad artesanal del país, que quieran y sientan los objetivos del Proyecto, que con su dinamismo despierten e impulsen la creatividad de los artesanos del Taller.

El período de enseñanza será diferente según el nivel cultural del grupo y la aceptación que se tenga del instructor y artesanos de la innovación en técnicas y diseños.

- e Varios. El equipo asesor (instructor, asistente social y asistente administrativo) colaborará con los artesanos en lo que concierne a las relaciones humanas, diseño, control de calidades, administración, mercadeo, costos y aspectos promocionales que integren al artesano individual al Taller y éste a la comunidad.

## 2. NATURALEZA DEL PROYECTO.

### 2.1. Importancia.

El proyecto de los Talleres Artesanales Urbanos persigue dos objetivos cardinales: a) La promoción humana y b) El impulso económico a personas de bajos ingresos.

Estos dos aspectos se enmarcan dentro de la búsqueda y realización integrales de las políticas de Artesanías de Colombia. De una parte se busca nuestra vinculación con comunidades urbanas tradicionalmente marginadas del desarrollo, para capacitarlas e integrarlas a un proceso de participación. De la otra, la consolidación de pequeñas empresas que signifiquen

en el futuro una fuente de empleo permanente. El Proyecto se fundamenta en un proceso que comprende el diseño, asistencia técnica en organización, asistencia social, instrucción, administración y mercadeo. Teniendo como fin último, formar gentes que puedan en el futuro conducirse con autonomía, con criterio de empresa y una plena convicción sobre lo que pueden hacer.

Nuestra experiencia nos ha enseñado que en la actividad artesanal existe abundante mano de obra capacitada, pero que ese contingente, salvo un reducido porcentaje, no se incorpora a la producción por no encontrar oportunidades de trabajo o carecer de la asistencia o recursos necesarios.

Otro aspecto del problema son las personas improvisadas para la artesanía quienes ejecutan labores artesanales en detrimento del patrimonio artesanal.

Esto nos ha hecho pensar en la necesaria reeducación artesanal por intermedio de los Talleres, para lograr el anhelado desarrollo artesanal y competir en los mercados internacionales en calidad y producción.

## 2.2. Justificación.

A través de la vinculación de la mujer al sector productivo, se está elevando el nivel de vida de las familias de bajos recursos que habitan en los cinturones de miseria de las ciudades.

Con la implementación de esta nueva modalidad de producción, en ningún momento se compite ni desaloja del mercado, la artesanía tradicional.

Los gastos que demanden la parte operativa de este Proyecto, no requerirán ninguna clase de inversión adicional o especial de los ya existentes en Artesanías de Colombia S. A., comprendidos dentro del marco del fomento y desarrollo artesanal, el mismo que se encuentra en capacidades actuales de funcionamiento. La consolidación del grupo humano y la efectividad en el aprendizaje, servirá de acelerador en las tareas que se emprendan.

### 2.3. Cobertura total.

El Proyecto de los Talleres Artesanales Urbanos estará dirigido en su desarrollo, a comunidades de zonas marginadas o que tienen dificultad de acceso a los mecanismos de desarrollo, de preferencia en las zonas donde se detectan los cinturones de miseria.

Tendrá su inicio en la ciudad de Bogotá, por un período inmediato de ejecución, estableciéndose una proyección a corto plazo a aquellas ciudades que presentan dificultades que persigue solucionar el presente Proyecto; considerando las experiencias iniciales que se obtengan.

### 2.4. Definición de un Taller Artesanal Urbano.

Es una unidad de producción organizada con carácter asociativo, en la cual se trabaja sobre la base de técnicas tradicionales, orientadas a la elaboración de productos terminados con diseño contemporáneo.

Se utilizan técnicas tales como: confecciones, tejidos, bordados, talla en madera, cuero, hojalata, metales, aplicación en tela, tapicería en lana y algodón, juguetería; con propen-

sión a implementarse otras diferentes, con la finalidad de ir diversificando la producción.

## 2.5 Objetivos.

### Objetivos Sociales.

- a. Formación de un grupo de trabajo capaz de incrementar su propio ingreso.
- b. Capacitación y adiestramiento de las personas que conformen el grupo con técnicas artesanales, contando con la asesoría de un instructor o instructora o del maestro artesano.
- c. Proyección del Taller sobre la comunidad, con el objeto de lograr captar mayor cantidad de mano de obra a corto tiempo.
- d. Desarrollo del espíritu comunitario como una de las formas mas eficaces para lograr altos rendimientos en el Taller.
- e. Incorporación gradual y progresiva de la mujer en la actividad económica y productiva.
- f. Promover las actividades artesanales en las zonas urbanas.

### Objetivos Económicos.

- a. Producción a bajos costos y diversificación de los dife

rentes productos artesanales.

- b. Consecución e incremento de un amplio mercado interno y externo que permita la venta de dichos productos, estableciendo para ellos la demanda de los mismos.
- c. Conformación del Taller como una unidad de producción, con su propia organización y rentabilidad.
- d. Formar gentes que puedan en un futuro conducirse con autonomía, con criterio de empresa y con plena convicción de lo que son capaces de realizar.
- e. Generar ingresos en zonas deprimidas de las ciudades.
- f. Vincular mano de obra a la producción artesanal.

## 2.6. Políticas y Estrategias.

- a. Coordinación con entidades que desarrollen actividades en un barrio de la ciudad y que posean locales.
- b. Promoción de la idea a través de reuniones de motivación y explicación de los objetivos que se persiguen.
- c. Asistencia a los artesanos para que conformen grupos de trabajo de ayuda mutua.
- d. Programación periódica y continua en las compras de los productos artesanales.
- e. Capacitación y adiestramiento en el manejo de las técni-

cas artesanales, de tal manera que puedan encontrar en la explotación de éstas, una fuente segura, estable y permanente de empleo.

- f. Establecer vínculos con entidades de desarrollo artesanal en el área de la capacitación y mercadeo.
- g. Utilizar los programas de crédito que presentan algunas instituciones, para obtener financiación para los artesanos.
- h. Promover mercados artesanales, con propensión a que sean en el lugar o donde tienen radio de acción, los Talleres Artesanales Urbanos.

#### 2.7. Metas.

- a. Conformación de núcleos especializados de producción, para buscar niveles de productividad y mercancía exportable; a través de asistencia técnica adecuada.
- b. Formación de comunidades de trabajo organizado, capaces de incrementar sus propios ingresos; como instrumento necesario para lograr mejores condiciones de vida.
- c. Contribuir a crear fuentes de ingresos estables y permanentes para el oficio artesanal.
- d. Desarrollo integral de las actividades artesanales, con énfasis especial en los sectores deprimidos; como parte de la preservación de la cultura nacional.

## 2.8. Aspectos generales a considerar en el desarrollo del Proyecto.

- a. Fricción. Aunque la fricción que pueda presentarse o que de hecho se presenta entre algunos miembros de un mismo grupo, es un condicionante importante para el grado de cohesión existente, se ha preferido tratar este asunto independientemente, para poder entrar a mirar con mas detalles, algunas variables detectadas y que presentan estrecha relación con el grado de cohesión como también con el nivel de fricción o estado de las relaciones interpersonales.
  
- b. Caudillismo. Se ha observado en algunos grupos la existencia del fenómeno del "caudillismo", entendiéndose por éste la presión y el dominio ejercido por una o varias personas dentro de un mismo grupo, de una manera mas temperamental que racional, manipulando y orientando los objetivos generales y particulares en provecho propio y restringiendo la participación del grupo en la toma de decisiones, mediante el ejercicio de un autoritarismo total.
  
- c. Instrucción y destreza. Los grupos presentan un grado de heterogeneidad elevada, en lo que hace referencia a la instrucción o grado de alfabetización de sus distintos miembros, circunstancia esta que ha contribuído de manera decisiva a la institucionalización en la toma de decisiones por parte de una o unas pocas personas, convirtiendo al resto en sujetos pasivos.

Cosa similar sucede con el grado de destreza en el manejo de la técnica, donde los artesanos mas avanzados, se nie-

gan a colaborar y a enseñarles a las menos diestras, formando por el contrario "subgrupos" dentro de un mismo grupo y discriminando abiertamente a las menos especializadas.

- d. Edad cronológica. En los grupos existe una tendencia muy marcada a formar subgrupos, donde uno de los principios de asociación más fuerte, a más de los anteriormente citados, es la edad; de este hecho se desprende la dificultad en la transmisión no sólo de la técnica sino también de la experiencia, promoviendo los roces intersubgrupales afectando decididamente el grado de cohesión del grupo en su totalidad.
- e. Permanencia en el grupo. Otro factor de discriminación es el tiempo de permanencia en el grupo y la relación que se presenta entre las fundadoras y las que han ingresado posteriormente; es tal el caso que las "viejas" o fundadoras en algunos Talleres llaman "nuevas" a artesanas que han permanecido por espacio de varios años en éstos. Toda persona que no sea fundadora es nueva.
- f. Discriminación por sexo. Otro aspecto que contribuye a la existencia de unas relaciones difíciles en el grupo, es la marcada tendencia feminista que presentan algunos, y especialmente los de madera, como es el caso de Venecia y La Talla donde los hombres han sido marginados de la posibilidad de pertenecer a estos núcleos.
- g. Rotación y Deserción. Durante el desarrollo de los Talleres, se produce un fenómeno muy in

interesante que combina dos factores: rotación y deserción.

La alta rotación observada y la también alta deserción, entorpecen la proyección del grupo y el fortalecimiento del mismo, como unidad de producción.

Las causas de este fenómeno deben buscarse a partir de:

Equivocada selección de la técnica, en concordancia con las aptitudes necesarias.

Proceso de aprendizaje inadecuado.

Nivel de ingresos que no corresponde a las expectativas del artesano.

## 2.9 Criterios de adopción, en la conformación de los Talleres Artesanales Urbanos.

- a. Estudio de diseño de motivos y formas. Considerando la importancia de tener una buena colección de diseños para aplicar a tallas, apliques, figuras de cuero, grabados, etc. se desarrollaría en conjunto con el personal del Departamento de Diseño un programa de creación de diseños basados en motivos colombianos de la flora, la fauna y formas usadas por grupos tradicionales; creando de esta forma una variedad de elementos para combinar entre sí en composiciones a usar en los productos manuales, dándoles una posibilidad comercial mayor.

- b. Grupos de confección manual. Siguiendo el concepto de los Talleres Artesanales Urbanos de "aprender haciendo" y habiendo visto el problema de algunos talleres de crear algo llamativo con posibilidad de venta, es de necesidad que el artesano urbano adquiera capacidad manual haciendo productos diseñados en su mayor parte por personas capacitadas de la Empresa, creando así un producto con posibilidades comerciales inmediatas que sirva de estímulo inicial para el entusiasmo de los grupos manuales.

En esta forma los productos que se recomendarían serían los que además de llevar un atractivo estético, cumplirían una función importante: delantales, individuales, apiaderos, pantallas para lámparas, etc. En estos productos se emplearían diferentes técnicas en apliques que capacitarían más al artesano. En estos apliques se usarían los diseños de motivos y formas realizados en la propuesta primera, usando en ellos diferentes materiales y técnicas como bordados y estampados.

- c. Grupos de confección a máquina. Para la capacidad productiva de este grupo se crearían diseños de productos a realizar por ellos directamente como los mencionados ya para el grupo anterior y también la confección de éstos para luego ser llevados a los grupos de confección manual para la adición de bordados o apliques.
- d. Grupo de velas. Aunque en este grupo la eficiencia productiva y comercial es muy buena, se podrían probar nuevas formas en cera basadas en las ya realizadas en la propuesta primera tanto en figuras animales

como vegetales, realizando a su vez un mostrario y diseño de veladoras con bases en arena, troncos o raíces y piedras, también haciéndolas en una forma que se puedan colgar como materas con un entrelazado en cuero.

- e. Grupo de diseño de muñecas. En esta actividad manual se crearían nuevos diseños de figuras y se explotarían nuevos productos dándole una mayor variedad a la producción actual.
- f. Grupo de cuero. Aprovechando la buena capacidad manual de este grupo y viendo la dificultad de venta de alguno de sus productos, se desarrollaría un programa de diseño de productos funcionales usando materiales de buena calidad para poder llegar a un nivel de adquisición mas sofisticado, promoviendo en esta forma su posibilidad comercial. En estos productos se aplicarían nuevas formas de entrelazados para las uniones.

Crear nuevas formas para las figuritas.

Desarrollo de diseños y muestra para mocasines en cuero y con suela de fique incorporada.

- g Grupo de talla de madera. Aunque los grupos de talla de madera están teniendo una demanda interesante en las figuras basadas en diseños implementados, se podrían variar las formas presentes aplicando diseños desarrollados en la propuesta primera.

Desarrollo de diseños buscando una aplicabilidad de las figuras talladas a bases de lámparas, candeleros, etc.

## 2.10. Organización para la ejecución.

Planta de Personal. Para poder desarrollar este Proyecto, se contó con una División de Talleres Artesanales Urbanos, dependiente directamente de la Subgerencia de Desarrollo y conformada por el siguiente personal:

C a r g o s	Personas
Jefe	1
Coordinadora	1
Promotora	1
Instructor de madera	1
Instructor de cuero y metales	1
Instructor de bordados y confección	1
Instructor de textiles	1
Instructor de tejidos	1
Diseñadora	1
Secretaria	1
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

Es importante anotar que esta División no funciona aisladamente sino que es parte integrante de un todo, donde se conjugan las herramientas y los recursos con que se cuenta, ordenados hacia la realización de un trabajo en equipo, con un objetivo común: El Artesano.

Por esto, la División de Talleres Artesanales Urbanos trabaja en estrecha relación con todas las dependencias de la Empresa, tanto en el área comercial como en el área de fomento.

### 3. DESARROLLO Y EVOLUCION DEL PROYECTO.

#### 3.1. Dificultades en su iniciación.

Partiendo de la base en que se inicia una actividad nueva que nadie conocía a plenitud y por lo tanto, significa un proceso de ensayos y errores que se deberá ir corrigiendo sobre la marcha. Se anotan los siguientes puntos como indicativos de esos ensayos y las dificultades que fueron presentándose.

- a. No existía una definición clara de dirección ni funciones específicas, lo que originó una confusión en la organización e impedir la conformación de un equipo de trabajo.
- b. Las relaciones del Proyecto con Diseño no estuvieron claras en un principio, porque no se establecieron los mecanismos de relación y comunicación necesarios.
- c. El Fondo de Ayuda a los Talleres en un principio no funcionaba como debía ser, ésto se logró clarificar un poco gracias a la Resolución que se expidió en Diciembre del 73. Anotamos como fallas en el manejo del Fondo, éstas:

El Fondo funcionaba a través de una cuenta particular.

Se prestó dinero sin tener en cuenta las implicaciones futuras.

Por ejemplo: Prestar a grupos que podríamos definir como Sociedades de Hecho que a la hora de la verdad no estarían en capacidad de responder por el dinero, y además grupos que se suponía estaban en consolidación y ante los cuales se presentaba la duda de si sobrevi-

virían o nó. Ante esto debe considerarse que entre las técnicas escogidas unas requieren una inversión mayor que otras, como: cuero, velas decorativas, lo cual significa un compromiso por encima de sus capacidades por parte de los integrantes del Taller que se supone son débiles económicamente y de un nivel cultural mínimo.

- d. Se presentó la imposibilidad de integrar un equipo de trabajo quizás por el desconocimiento de la necesidad de unificación de criterios lo que significa un trabajo planificado y coordinado con intercambio de experiencias.

Esto se hace patente al detectar fallas diversas que obedecen a:

La consolidación de los equipos debe hacerse dedicando mas tiempo porque se debe escoger mejor el personal del Taller. La experiencia en la formación de los primeros grupos adoleció de fallas que en parte se presentaron por las exigencias de formar un número de talleres en un tiempo dado, sin considerar el tiempo que requiere una selección de personal.

La escogencia de la técnica en la cual se iba a trabajar, la mayoría de las veces no se adaptaba a las condiciones del Taller, por las razones que anotamos anteriormente.

Al hacer un análisis por áreas se tiene:

- a. Asistencia Social. En este campo se han presentado estas

## irregularidades:

Se pretendió atender mas grupos de los que en verdad se podían atender.

El trabajo social necesariamente tenía que ser lento y de acuerdo con las experiencias que se fueran adquiriendo, debido a la novedad del trabajo.

- b. Asistencia Administrativa. Dentro del Proyecto se contempla la Asistencia Administrativa como paso importante para la consolidación de los Talleres. Esta falló en gran manera porque no hubo una persona dedicada exclusivamente a dicha asistencia, lo cual tuvo como resultado una caótica situación en el manejo de dineros en la casi totalidad de los Talleres.
- c. Instructores. Se presentó dificultad en la consecución de instructores en parte por la exigencia de las técnicas que debían orientarse a diseños nuevos, para los cuales no existían instructores especializados. Unos instructores aunque conocían su trabajo no tenían la aptitud necesaria para su labor con la clase de gente que agrupaban los Talleres.

### 3.2. Características de su funcionamiento.

- a. Inicialmente se estudia la parte operativa del Proyecto, en la ciudad de Bogotá; el mismo que presenta el siguiente comportamiento:

**CUADRO No. 1**

**CUADRO COMPARATIVO**

**DESARROLLO DEL PROYECTO - TALLERES ARTESANALES URBANOS**

TALLER	CARACTERISTICAS TECNICA	INICIACION	E T A P A S			
			1973	1974-1977	1978-1980	1984*
Santa Rosa	Tapices	X	X			
La Amistad	Tapices	X	X			X
La Unión	Tapices	X		X	X	X
La Cabaña	Muñequería	X	X			X
Camino Alto	Tapices	X		X		X
El Progreso	Aplicación en tela	X		X		X
Trinidad	Estampados	X		X		X
Las Ferias	Confecciones	X	X			X
La Oveja	Tejido en lana	X			X	
Rocío Alto	Confecciones y aplicación	X		X		
La Talla	Madera	X		X		
Servita	Talla en madera	X			X	
Venecia	Madera	X		X		
Bello Horizonte	Madera	X		X		
La Libertad	Cuero	X			X	
El Encanto	Cuero	X	X			X
San Benito	Cuero	X				X

	Confecciones	X	X			
Bosque Calderón	Fique	X	X			
Lourdes	Tapices en lana	X				X
La Muñeca	Muñequería en lana de crochet	X				X X
El Padrino	Confecciones	X				X
J. E. Gaitán	Muñequería	X	X			
Bravo Páez	Velas decorativas		X			
Quiroga	Velas decorativas		X			
Santa Bibiana	Muñequería		X			
La Candelaria	Muñequería		X			
Pardo Rubio	Cuero		X			
Perseverancia	Hojalata		X			
Primavera	Hojalata		X			
Cerros del Norte	Hojalata		X			
San Cristóbal						
Vitelma	Bordados a máquina		X			X
Manos juveniles	Aplicación en tela - tapices				X	X
El Rincón	Muñequería en lana de crochet					X X
La Lata	Hojalata					X
El Encaje	Crochet					X
La Rueda	Tapices					X X
El Tapete	Tejidos en telar					X
La Gualdrapa	Tejidos en telar					X
El Telar	Tejidos en telar					X
Guacamayas	Madera					X
La Esperanza						X

Haciendo un análisis comparativo en los censos de Talleres en cada una de las etapas señaladas en el cuadro anterior, se observa que el gran total de unidades asociativas creadas en Bogotá es de 43, cuya persistencia ha sido fluctuante. Al iniciar el Proyecto se crearon 24. El censo realizado en 1.973 arroja en funcionamiento 17, que se distribuyen en nueve talleres mas, creados ese año y ocho subsistentes de la primera etapa. El período siguiente que abarca hasta 1.977 se enumeran nueve, habiéndose creado sólo uno durante ese lapso y subsisten ocho unicamente del primer período. El censo de 1.980 arroja un total de 18, entre los que se cuentan ocho nuevos. Al mediar 1.984 se cuentan 15 con uno sólo nuevo, así los 14 restantes corresponden a períodos anteriores, del que la mayoría tienen una trayectoria de decadencia y/o reiniciación en diferentes períodos. Hecho que viene a reflejar la disponibilidad presupuestal de Artesanías de Colombia.

Es de notarse que de los 15 talleres contados en 1.984, 12 son de los fundados en la iniciación del Proyecto, lo que refleja la estructura y su incidencia, de la División de Talleres Artesanales Urbanos, que además de atender los aspectos de la comercialización y del diseño, contaba con personal para atender intensamente la capacitación y asesoría permanente en la participación asociativa y reestructuración de la unidad familiar, mediante el incremento del ingreso y la educación formal.

La existencia temporal de algunos Talleres así como el resurgimiento de otros, es consecuencia de la labor de Diseño, en todo su proceso de crear un diseño, experimentarlo y difundirlo en el mercado teniendo en cuenta

a su vez la limitada economía de los integrantes de cada Taller. En ello puede verse también la incidencia de la participación individualista en el trabajo, que presenta varios aspectos. No todas las artesanas se adaptan a una coordinación colectiva, que ha dado como resultado el abandono del oficio y otras la desertión de los Talleres. Estas últimas han dado lugar a la creación de nuevos Talleres individuales, es decir con iniciativa familiar independiente, ocupando a otras desertoras en calidad de trabajadoras a destajo, liberándolas así de dirigir su producción y conformándose con un ingreso relativamente fijo.

Esta tendencia de subcolocación ha continuado dándose, hasta el punto de que los Talleres aún existentes se integran con artesanas que participan en la doble intervención en el sistema de trabajo, es decir siguen formando parte de los talleres asociativos para beneficiarse de sus ventajas y ocupan en sus casas a otras artesanas en calidad de operarias.

En general, la desertión del oficio una vez aprendido, ha sido muy limitada. En cambio el efecto multiplicador ha sido notorio, pues en torno a las 180 artesanas reunidas en los 15 Talleres existentes, laboran 900 sin contar el total de Talleres de carácter familiar que funcionan produciendo el mismo tipo de productos lanzados al mercado con los diseños creados y experimentados por la Escuela de Diseño.

- b. En las ciudades fuera de Bogotá, los Talleres Artesanales Urbanos se organizaron de la siguiente forma:

Nombre	Ciudad	Técnica
Año 1.977		
Buen Hogar	Dosquebradas (Risaralda)	Confecciones
La Isla	Pereira	Confecciones
Año 1.978		
Ñapanga	Popayán	Muñequería
Carguero	Popayán	Muñequería
Boquilla	Cartagena	Enchapes en coco
Año 1.979		
Conquistadores	Cali	Tapices
San Luis	Cali	Migajón de pan
Barniz de Pasto	Pasto	Barniz de pasto
Barniz Obrero	Pasto	Barniz de pasto
Los Tamiceros	Pasto	Barniz de pasto
Madera	Pasto	Madera tallada
Año 1.980		
Las Lomas	Medellín	Mimbre
San Lucas	Medellín	Bordados y confecciones.
Las Antioqueñas	Medellín	Bordados.

### 3.3. Consolidación en la consecución de resultados.

a. En lo que respecta a organización y participación comu-

nitaria, puede fácilmente observarse en el punto anterior (3.2.) en la que se detalla características sustanciales del comportamiento de los Talleres Artesanales Urbanos.

- b. Capacitación. En un período de operaciones de ocho años desde la iniciación del Proyecto, el resultado alcanzado en este campo, es el siguiente:

### CUADRO No. 2

#### PERSONAL CAPACITADO

Clasificación	No. de Talleres	E m p l e o		Total
		Directo	Indirecto (1)	
Talleres creados	59	3.230	6.460	9.690
Talleres en funcionamiento.	32	1.728	3.456	5.184
Deserción (2)	27	1.502	3.004	4.506

(1) Además de la capacitación directa impartida por Artesanías de Colombia, cada artesano tiene dos ayudantes en promedio; como consecuencia de ésto, la cifra de personal capacitado y con empleo, se triplica.

(2) Los artesanos capacitados y que actualmente no están vinculados a ningún taller urbano coordinado por Artesanías de Colom

bia, continúan trabajando en forma independiente la técnica que aprendieron.

La capacitación impartida a los 9.690 artesanos en diversas técnicas, beneficia a 48.450 personas; debido al trabajo familiar y por el efecto multiplicador que éste tiene -la cifra es progresiva-. Los costos de asistencia anual por Taller eran del orden de ochenta y dos mil (\$82.000,00) pesos y los beneficios obtenidos, son de gran magnitud.

- c. Compras. A través del programa de compras y comercialización, se ha venido desarrollando una labor de promoción y divulgación -de la producción de los Talleres Artesanales- muy eficaz. Fiel reflejo de lo mencionado, son las cifras que se presentan en el cuadro siguiente.

**CUADRO No. 3**

Año	Compras Totales Realizadas	Compras Realiza das a los T.A.U.	%
1978	16'025.000,00	2'059.000,00	13
1979	22'380.000,00	4'980.000,00	22
1980	31'511.000,00	4'720.000,00	15
1981	20'487.000,00	4'154.000,00	20
1982	16'753.000,00	2'351.000,00	14
1983	31'893.000,00	3'036.000,00	10
1984 *		2'034.000,00	

\* Primer semestre.

Indices demuestran que del total de compras de Artesanías de Colombia, un 16% (en promedio) provienen de los Talleres Artesanales Urbanos; de igual forma, comercializa en promedio 35% de la producción total de éstos; de lo que se desprende la gran actividad desarrollada en apoyo a estas unidades de producción.

- d. A manera de ejemplo presentamos el siguiente cuadro que nos muestra los resultados obtenidos en un Taller Artesanal Urbano.

#### CUADRO No. 4

##### RESULTADOS DE UN TALLER ARTESANAL URBANO

##### DE APLICACION EN TELA

Número de artesanos		120
Producción mensual		1.920
Precio de venta por unidad	\$	310,00
Total venta mensual	\$	595.200,00
Valor materia prima	\$	191.900,00
Ingresos mensuales netos	\$	403.300,00
Ingreso mensual neto promedio	\$	3.360,00
Producción anual Taller		4'839.600,00

El caso que se presenta en el cuadro anterior, es de un Taller Artesanal Urbano conformado por 120 artesanos y producen 1920 tapices mensuales a razón de \$310,00 cada uno, permite un ingreso neto promedio mensual por artesano de \$3.360,00.

#### 4. EVALUACION.

##### 4.1. Cambios estructurales.

##### 4.1.1. En la composición sectorial.

La implementación de los Talleres Artesanales Urbanos tuvo incidencia sustancial en el comportamiento de la comunidad en su conjunto; se orientan sus actividades directamente a la conducta de la persona, como componente de ese grupo poblacional de producción, regulando su comportamiento y orientando sus actividades. Acciones que de manera individual favorecen a la unidad familiar y a la comunidad.

Hoy puede notarse un cambio significativo en las condiciones de vida, de aquellas personas que fueron beneficiadas con el desarrollo de este Proyecto. Es de resaltar que en ésto se complementan factores propios del desarrollo poblacional, que por sus características, inciden en estas zonas, sea en forma directa o indirecta.

Al ofrecer estos Talleres un marco referencial en la absorción de mano de obra y actuar como focos de irradiación, se buscó una integración comunal que posibilite afrontar en conjunto los problemas de su zona, así mismo fomentar el espíritu de superación, con miras a la búsqueda de mejores niveles de vida. Todo ésto teniendo como actor principal a la mujer.

##### 4.1.2. En el grado de culturización y aprendizaje.

Consecuente con la realización de cursos de capacitación y seminarios de formación, antes y durante el desarrollo del Proyecto, puede notarse la magnitud en el beneficio,

tanto para la participante como para los componentes de su unidad familiar. En algunas oportunidades recibieron cursos de alfabetización, lo que significó un mayor desempeño en su vida familiar sobre todo en la educación de sus hijos, que en un elevado porcentaje no asistían a los colegios.

El nivel de culturización y aprendizaje alcanzado en estas zonas fue significativo, se logró integrar a las artesanas a la actividad cultural, la misma que se desarrolla con bastante regularidad a través de grupos de enseñanza.

#### 4.2. Efectos del Proyecto como política de desarrollo.

##### 4.2.1. Sobre el ingreso familiar.

Con la implementación y enseñanza de nuevas formas de trabajo (diferentes oficios) las participantes cambiaron sus ocupaciones, dedicándose a labores distintas a la que estaban acostumbradas, con lo que logran conseguir ingresos adicionales para ayudarse en la satisfacción de sus necesidades domésticas y familiares.

Con la elaboración de nuevos productos y la venta de los mismos, el artesano y la comunidad consiguieron mayores ingresos.

Como ya se había manifestado, los pobladores de estas zonas tenían ingresos mínimos, por sus labores en ocupaciones domésticas o pequeñas ganancias que aportaban los hijos que a temprana edad comienzan a trabajar, y en muchos de los casos los esposos no tienen un trabajo estable, por lo que la artesana tenía que abordar la solución y afrontar algunas dificultades que afectaban su vida familiar.

#### 4.2.2. Sobre el emoleo.

Dentro de los objetivos del Proyecto, se tenía previsto la captación de mayor cantidad de mano de obra y la generación de puestos de trabajo a través de los oficios que se implementaron. Estos postulados fueron fácilmente realizados, inicialmente por las condiciones favorables que ofrecían las zonas elegidas y segundo por la facilidad de adaptación de los integrantes del grupo a esta modalidad de trabajo.

En esto se tiene que resaltar el efecto multiplicador que tuvo esta clase de trabajo, en razón a que con bastante facilidad se fue incrementando el número de personas beneficiadas, generación incremental que fue acentuándose cada vez más; dando oportunidad a un considerable número de participantes, como puede notarse en el cuadro número 2.

Inicialmente al trabajar con las madres de familia, fueron ellas quienes se encargaban de incentivar y educar a los miembros de su hogar, generalmente a las hijas, quienes en la casa ayudaban en la elaboración de los productos a la madre. De tal modo que, luego de un tiempo en el aprendizaje, una vez especializada procedía a solicitar su ingreso en el Taller, que luego de constituirse en una nueva socia e implementaba su unidad familiar, se convertía en una persona más, que impulsaba esta modalidad de generación de empleo.

#### 4.2.3. Sobre el nivel de producción y ventas.

Como es sabido, este Proyecto se inicia con la implementación de nuevas fuentes de trabajo en la zona, por lo que también son iniciales los niveles de producción, el mismo que significaba una espera durante un período determinado de experimentación, para atender a los requerimientos propios de la

iniciación de esta clase de trabajos. Tal es así que, con la evaluación del primer año de trabajo y luego los posteriores, se experimenta un incremento considerable en la producción y ventas; toda vez que, paralelamente a ésto, aumentaba el personal dedicado y se intensificaban los cursos de capacitación y adiestramiento; preparando cada vez más a la participante, propendiendo a mejorar los niveles de producción.

Los niveles de venta en este caso, dependían del nivel de producción (por la confiabilidad que dió Artesanías de Colombia, asegurando la colocación de estos productos) el cual se incrementaba cada vez más, teniendo un papel importante la calidad del producto que ayudaba a la aceptación en el mercado. En el cuadro número 3, puede observarse las compras realizadas por Artesanías de Colombia en los últimos siete años, lo que demuestra el apoyo que se continúa otorgándoles en la manutención de sus niveles de producción.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La organización asociativa tiene sus ventajas tanto para las artesanas como para el control de calidad de sus productos, el volúmen de producción y venta, hecho que justifica la continuidad de este importante Proyecto. De otra parte, es un medio eficaz para la difusión de nuevas creaciones del diseño, es también un recurso para satisfacer la demanda en crecimiento mediante un sistema organizado de producción que le permita al mercado disponer de volúmenes aceptables por la suma del producto de sus integrantes.

Mediante los Talleres asociativos se ha integrado a la producción, con calidad profesional, a un número signifi

cativo de artesanos que han encontrado una fuente de re cursos seguros, por encima del salario mínimo, que les ha permitido elevar el nivel de satisfacción de las necesidades de la unidad familiar.

El hecho de que los Talleres hayan tenido asesoría permanente en diseño, demostró que solamente mientras se mantenía ésta, se podía llevar a cabo la cohesión de un grupo en torno al trabajo. Por eso, la Escuela Taller de diseño, intensificó (cuando su presupuesto se lo permitía) la asesoría en este campo, logrando así encontrar nuevos diseños que permitieran comercializar la producción de los Talleres Artesanales Urbanos.

En el año 1978 se cumplió un proceso de reorganización administrativa y de producción, con el cual se crearon mecanismos adecuados para elevar la operatividad de estas unidades de producción.

Se obtuvo la definición de la situación legal la cual fue una aspiración de los artesanos y de las directivas de Artesanías de Colombia; lográndose la aprobación de la personería jurídica de la Unión de Talleres Artesanales Urbanos.

En razón a la filosofía que inspiraba el Proyecto, se buscó abrir nuevas fuentes de trabajo y por tal motivo se ampliaron las acciones a la ciudad de Popayán y se intensificaron las actividades en Cartagena, Medellín y Pereira. Avanzando así, en la descentralización de las operaciones que comenzó en Bogotá, considerando las experiencias obtenidas.

Dentro del Programa de "Maestro Artesano" se contrataron maestros que prestaron asesoría a los Talleres Artesanales Urbanos de Medellín, Popayán, Pereira y Bogotá; especialmente en las técnicas de madera, torno, tejidos, muñequería, repujado en cuero, tejeduría, entre otros.

Se siguió un orden que facilitó la organización comunitaria de los Talleres ya que la experiencia ha demostrado que solo en torno al trabajo y la producción, un grupo puede permanecer organizado comunitariamente. Como consecuencia de ésto, los Talleres adquirieron una estabilidad en el mercado de sus productos, dando como resultado el incremento de mano de obra.