



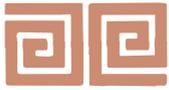
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo  
artesanías de colombia.s.a.



## **SISTEMATIZACIÓN EXPERIENCIA CADENAS PRODUCTIVAS**

**Oscar Parra Erazo**  
Economista contratista

Bogotá, Enero 4 de 2007



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

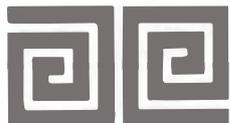


**Paola Andrea Muñoz**  
Gerente General

**José Fernando Iragorri**  
Subgerente de Desarrollo

**Lida del Carmen Díaz**  
Coordinadora General de Diseño  
Interventora Contrato

**Oscar Parra Erazo**  
Economista contratista  
Responsable Informe



**PROGRAMA NACIONAL DE CONFORMACIÓN DE CADENAS  
PRODUCTIVAS PARA EL SECTOR ARTESANAL**  
**- Sistematización de la experiencia -**

**TABLA DE CONTENIDO**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Resumen	3
Prólogo	5
I. Modelo General de Cadenas Productivas para el sector artesanal	8
I.1. Marco conceptual e institucional	8
I.2. Componentes del modelo	16
I.3. Estrategias de intervención institucional	25
I.4. Rol de Artesanías de Colombia en el modelo	27
II. Guía para el trabajo con cadenas productivas del sector artesanal	28
II.1. Enfoque metodológico	28
II.2. Ubicación y situación de las	41



cadenas objeto del Programa	
II.3. El proceso general	47
II.4. Paso a paso	55
II.4.1. Productos finales para todos los proyectos	56
II.4.2. Actividades por cadena productiva.	58
II.5. Replicabilidad del proceso	92
III. Evaluación de resultados	92
III.1. Definiciones básicas	92
III.1.1. Indicadores de cambio	92
III.2. Resultados de gestión, efecto e impacto.	93
III.3. Recomendaciones finales	96
IV. Bibliografía	98



## RESUMEN

El presente trabajo presenta los conceptos, el proceso y los resultados de la aplicación del enfoque de cadenas productivas, impulsado por el gobierno nacional, al sector artesanal colombiano. Se presenta la experiencia desarrollada por Artesanías de Colombia a partir del año 2001 en el marco de un proceso de **“Apoyo en el tema del encadenamiento productivo, en el marco del Proyecto de Diseño e innovación Tecnológica aplicados en el proceso de desarrollo del sector artesanal y la ejecución del Plan de transferencia aprobado por el SENA, convenio Artesanías de Colombia S. A.- FONADE- SENA”** CONTRATO DE SERVICIO SAFGW2006-271. Con la interventoría se acordó dirigir el Contrato a la sistematización de la experiencia de la Empresa en cadenas productivas, como apoyo al trabajo que se desarrolla al interior de la Empresa y con otras asesorías, con el fin de desarrollar nuevas cadenas productivas donde se aproveche la experiencia lograda durante estos años.

El proyecto de cadenas productivas se desarrolló bajo la dirección y orientación del equipo nacional de Artesanías de Colombia, con financiación del gobierno nacional y ejecución de equipos de profesionales de diversas disciplinas que trabajaron en los sectores artesanales objeto del proyecto.



La actividad artesanal tiene una importancia no sólo económica, sino cultural, social y ambiental, por lo cual el proceso tiene unas particularidades y desarrollos que es necesario resaltar. No se trataba de impulsar tan sólo un proceso general de mejoramiento de la competitividad, sino de implementar un proceso de construcción de capital humano, social y económico que le diera sostenibilidad al proceso hacia el futuro.

Ese camino de construcción de cadenas productivas en el sector artesanal es el proceso que se busca mostrar a través de este documento para lo cual se utilizó como fuente documental las actas, las presentaciones, los informes y los documentos iniciales y finales del Proyecto.

El autor agradece el apoyo profesional de Servio Alberto Caicedo, docente universitario, quien trabajó en el sector artesanal y aportó con su conocimiento y alta experiencia en un tema tan importante para el país.



## PRÓLOGO

Los últimos tres gobiernos de Colombia han impulsado como estrategia de crecimiento de los diversos sectores económicos la implementación de cadenas productivas. Producto de ese ejercicio han resultado acuerdos de competitividad y un conjunto de proyectos para el mejoramiento de las diversas partes de la cadena.

La estrategia está dirigida al impulso de cadenas en sectores específicos. Como concepción básica, es claro que en el marco de la economía internacional no sólo compiten los sectores, sino las regiones. Cada sector hace parte de una cadena que tiene conexiones regionales y extraregionales. En el marco de la globalización las regiones exitosas son las que generan capacidades de competencia con fortaleza regional, es decir, con alto desarrollo de capital social.

Bajo esta perspectiva, en Artesanías de Colombia se inició un trabajo inicialmente con los artesanos de la cerámica de la Chamba (Tolima), al cual siguieron proyectos en otras técnicas y regiones colombianas. Entre las cuales están las artesanías de la comunidad Wayuu en el Departamento de la Guajira, las Hamacas de los artesanos de San Jacinto en los Departamentos de Bolívar y Sucre; los artesanos que elaboran sombreros y otros productos en palma de iraca, en el Departamento de Nariño; los artesanos de Timbio y El Tambo en el



Departamento del Cauca, que elaboran productos en seda; los artesanos de los departamentos del Cesar y Magdalena que trabajan en Palma de Estera; los artesanos del Departamento del Huila (Pitalito, San Agustín y Neiva) que trabajan en Cerámica; los artesanos que trabajan en mimbre de los departamentos del Tolima y Cundinamarca; los artesanos del mopa-mopa que trabajan en Pasto; y los artesanos que elaboran artesanías en Guadua de los departamentos del Quindío, Risaralda y Caldas.

El proyecto buscaba crear ventajas competitivas para los productos artesanales, lo cual significa:

- Crear valor agregado a los productos artesanales, lo cual les permite competir con identidad y fortaleza en los mercados globales de producción en serie.
- Mejorar el diseño de los productos a través de la atención y el mejoramiento de todo el proceso productivo, partiendo de la materia prima, hasta llegar al cliente final.
- Adecuar los procesos artesanales en sus aspectos técnicos, administrativos y comerciales a la dinámica del mercado, lo cual significa priorizar las necesidades de los clientes.



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



- La sinergia entre el mercado y la producción permite que la artesanía se posicione en el mercado fortaleciendo el proceso creativo, las raíces culturales que la identifican.



## **I. MODELO GENERAL DE CADENAS PRODUCTIVAS PARA EL SECTOR ARTESANAL:**

### **1. Marco Conceptual e Institucional**

La política general del gobierno para promover las cadenas productivas está enmarcada en las políticas del gobierno nacional y en estudios y concepciones de la economía.

En este marco, Artesanías de Colombia asumió como objetivo la adecuación de esa política a las condiciones propias de la artesanía, para lo cual se trazó como objetivos: lograr que el sector público, privado, académico y la sociedad civil promuevan el desarrollo sostenible de las cadenas productivas como mecanismo para combatir la pobreza; aprovechar la vocación económica regional estimulando la productividad y la competitividad; crear capital social; generar desarrollo tecnológico y mejoramiento de los procesos productivos.

Desde el punto de vista del marco conceptual, el proyecto tenía como fundamento las teorías y experiencias en torno al mejoramiento de la competitividad para lo cual se tuvo entre sus ejes conceptuales, por un lado, el concepto de



competitividad regional y por otro lado, los conceptos básicos de encadenamientos productivos

En lo que se refiere a la competitividad regional, lo claro en los procesos de comercio internacional es que para que los sectores sean competitivos, deben volverse competitivas las regiones. Para que un sector sea fuerte es necesario que tenga un proceso integral de desarrollo regional que le permita hacerse competente. En este aspecto es necesario que la región posea la infraestructura física, social, económica, legal y política para competir de forma adecuada. Una infraestructura que pueda transformarse para responder a los retos del crecimiento de sus sectores al interior del comercio internacional.

En esos términos de desarrollo regional, el mejoramiento de la competitividad exige vías, servicios, formación de capital humano, posibilidades de acceso a insumos productivos y financieros, condiciones legales aptas para competir en el plano laboral y comercial, voluntad y recursos públicos y privados para desarrollar actividades y proyectos de competitividad regional. Todo lo anterior, no con miras a cualquier tipo de crecimiento productivo y económico, sino a un desarrollo sostenible con calidad de vida para los habitantes de la región.

Se trata de generar un desarrollo regional endógeno, con la formación de competencias internas para lo cual es muy importante el compromiso y la



participación de todos los actores regionales. Se trata de desarrollar un proceso participativo de búsqueda creativa de alternativas donde todos los actores públicos y privados se comprometan con metas de mejoramiento sectorial, con compromiso e impulso desde la propia región.

Con esa mira, la Empresa tenía como estrategia, claramente definida, el trabajo de carácter interinstitucional con agentes regionales, públicos y privados a través de mecanismos específicos que permitieran el compromiso específico de las instituciones. Con esa meta, fue fundamental la firma de acuerdos de competitividad y la conformación de una secretaría técnica donde las instituciones aportaran efectivamente en sus compromisos asumidos. De forma complementaria, a través del proyecto se impulsó como mecanismos participativos a las veedurías ciudadanas, de forma tal que la ciudadanía tuviera responsabilidades en el seguimiento a las acciones y tareas institucionales.

El proyecto no pretende cambiar la región, sino aportar en el proceso de construcción de la competitividad regional a través del apoyo y la concentración de actividades regionales en el campo de la artesanía.

Además de este concepto de construcción de la competitividad regional a través del sector artesanal, se tuvo como referente conceptual la idea de cadenas productivas.



El concepto de Cadenas Productivas está asociado a la búsqueda de mayores niveles de competitividad y productividad del sector artesanal en el país como fruto de la mejora tecnológica, la elevación de los niveles empresariales y organizativos de los eslabones seleccionados como claves para este desarrollo y el incremento de las capacidades de negociación del sector.

Desde el punto de vista legal, las cadenas productivas están enmarcadas en la Ley 590 de 2.000 (Promoción para el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas).

Por su parte el antiguo Ministerio de Desarrollo Económico en su momento definía el concepto la conformación de cadenas productivas –CP- *“...a partir de actividades complementarias realizadas por unidades de menor tamaño y que generalmente son expresiones de una vocación productiva regional. Su promoción integral busca el incremento de la productividad y de competitividad, para promocionar a la población involucrada alternativas para mejorar el nivel de ingreso y de calidad de vida, además de fortalecer la organización empresarial comunitaria. Lo anterior incluye capacitación productiva artesanal y*



*administrativa, de acuerdo con las necesidades particulares de cada región y producto*.<sup>1</sup>

Más adelante el mismo documento señala que con el Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas, que en adelante denominaremos El Programa, se busca potenciar el desarrollo integral de los cultivadores y extractores de materias primas, los productores artesanos y comerciantes, a partir de la atención individualizada, grupal y con el entorno, consolidando y fortaleciendo las unidades productivas y asociaciones del sector, para propiciar acuerdos que permitan su potenciación hacia mercados externos.

La más recientes políticas gubernamentales sobre CP surgen a partir de el Decreto 246 de 2002 y la directiva presidencial 09 del mismo año designaron al Departamento Nacional de Planeación como la entidad pública encargada de prestar apoyo técnico al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; con este fin se elaboraron unos Perfiles Sectoriales de CP que hacen parte de aquel mandato. Esto hace parte de la Agenda Interna del Gobierno Nacional para desarrollar la competitividad y la productividad.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ARTESANIAS DE COLOMBIA. Ministerio de Desarrollo Económico. Programa Nacional de Conformación de Cadenas Productivas. Proyecto FOMIPYME. Bogotá. D.C. Octubre de 2.002. p. 8.

<sup>2</sup> Departamento Nacional de Planeación. Cadenas Productivas Estructura, comercio internacional y protección. 2.005



Ahora, la unidad e análisis de la CP que se ha ido consolidando es el eslabón o familia de productos, definido como un conjunto de productos relativamente homogéneos en cuanto a sus características: materias primas comunes, usos finales o intermedios comunes y tecnologías productivas similares.<sup>3</sup>

Vale la pena destacar que bajo el concepto comentado de CP del Departamento Nacional de Planeación –DNP- el análisis general y estadístico de las mismas, se concentran en sus aspectos básicos de estructura y en los comerciales. Es de especial interés aquí destacar que este concepto fortalece el estudio en cuanto al grado de internacionalización alcanzado por las CP, su exposición a la competencia, su vocación exportadora y ofrecen un acercamiento a las oportunidades de acceso al mercado de Estados Unidos sugeridas por la dinámica comercial que nuestras exportaciones han mostrado durante los últimos años.<sup>4</sup>

De lo comentado hasta ahora, es relevante que la política gubernamental sobre CP se ha fundamentado en la estructuración de procesos productivos o bien de corte sectorial que es la opción del DNP, independientemente de las escalas y tamaños de producción y la otra visión es la asumida en el PROGRAMA de Artesanías de Colombia S.A. , donde se asevera que esta metodología y enfoque

<sup>3</sup> Departamento Nacional de Planeación. Cadena Productiva de la Cerámica. 2.005.

<sup>4</sup> Departamento Nacional de Planeación. Cadenas Productivas Estructura, comercio internacional y protección. 2.005. p.3.



se circunscribe más a pequeños productores localizados en un territorios específicos que genera un entorno peculiar a cada producto.

Estas dos visiones pueden ser complementarias, pero antes de comprometer esta afirmación, es bueno examinar que se está proponiendo para el futuro al respecto, dado que se trata de enriquecer con esta experiencia las posibilidades de mediano y largo plazo de las agendas de competitividad y productividad de otros sectores de artesanos no involucrados en el PROGRAMA e incluso de otros sectores económicos donde se pueda referenciar esta experiencia.

Para poder aclarar las posibilidades futuras al revisar el documento CONPES No. 3439 sobre “Institucionalidad y Principios Rectores de Política para la Competitividad y Productividad”<sup>5</sup> se observa que Principios que guían la formulación de políticas de Competitividad y Productividad será la Focalización en lo cual se incluye como uno de los criterio esenciales el énfasis sobre las micro, pequeñas y medianas empresas, donde se puede aplicar la metodología de CP e incluirse en el conjunto de lo micro a los procesos de artesanos y similares.

---

<sup>5</sup> DNP-DDE. Documento Conpes 3439. Departamento Nacional de Planeación. INSTITUCIONALIDAD Y PRINCIPIOS RECTORES DE POLÍTICA PARA LA COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD. Alta Consejería Presidencial para la Competitividad y la Productividad Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Versión aprobada. Bogotá D.C., 14 de agosto de 2006



Más adelante en el documento CONPES 3297 La agenda estará definida teniendo en cuenta cuatro dimensiones: i) la sectorial que considera las diversas actividades productivas, ii) la transversal, que involucra proyectos o iniciativas que afectan a toda la actividad productiva como sería el desarrollo institucional, ciencia y tecnología, formación de capital humano, información, infraestructura, medio ambiente, entre otros; iii) la regional, que involucra la opinión y las propuestas de desarrollo de las regiones, y iv) la temporal que indica que éste es un proceso dinámico en el cual se involucran acciones a ejecutar en el corto, mediano y largo plazo.

En las Bases para el Plan nacional de Desarrollo se mencionan varias acciones y metas que pueden involucrar el tema en cuestión de las CP como alternativas para la reducción de la pobreza y promoción de la equidad, específicamente se menciona la acción de articular la oferta de Programas y servicios sociales para atacar la pobreza extrema de manera integral: atender 1.5 millones de familias a través de la red de protección social contra la pobreza extrema e incluye dentro de sus Programas (\$18,5 billones), la estrategia de generación de ingresos a través de la Cadenas Productivas con pequeños productores que se puedan articular a las agendas de competitividad y productividad con vocación de uso intensivo de



mano de obra no calificada y semicalificada y con perspectivas de mercados nacionales e internacionales.<sup>6</sup>

En síntesis la experiencia del Programa de cadenas productivas para el sector artesanal se ancla perfectamente tanto en las políticas del antiguo Ministerio de Desarrollo Económico como también en el “Plan de Desarrollo, Estado Comunitario: desarrollo para todos”.

De esta manera el modelo que seguidamente se describe, recoge lo más relevante de la experiencia con una orientación hacia la intervención integral y con énfasis en los aspectos de competitividad y productividad.

La experiencia de cadenas productivas en el sector artesanal la desarrolló Artesanías de Colombia, la cual es una empresa industrial y comercial de carácter mixto, adscrita al Ministerio de Comercio. Entre sus actividades están el apoyo al sector artesanal en sus diversos componentes, principalmente en asuntos relacionados con el comercio, los procesos productivos y el diseño bajo los criterios de desarrollo sostenible y preservación del patrimonio cultural.

## **2. Componentes del modelo**

---

<sup>6</sup> DNP.Bases del Plan Nacional de Desarrollo. Estado Comunitario: desarrollo para todos. Policopiado.



El objetivo principal del Programa es la búsqueda de una forma de intervención institucional orientada a generar un Modelo de trabajo e ínter actuación con los actores que intervienen en el proceso de producción, apoyo institucional y comercialización de productos de artesanías en el País.

Lo cual implica impactar con objetivos específicos en diferentes aspectos:

#### **Lograr Economía de escalas.**

- Para ingresar a nuevos mercados
- Para reducir costos
- Para aumentar volúmenes de producción
- Para adoptar cambios tecnológicos

#### **Crear Ventajas Competitivas**

- Mediante la cualificación del talento humano
- Garantizando estándares de calidad en el producto
- Agregación de valor con el diseño (diferenciación, innovación y desarrollo de productos).
- Desarrollar el producto con la calidad "Hecho a Mano".
- Mejorar el poder de negociación de la calidad y por eslabón.
- Estimular la comercialización en diferentes nichos de mercado.



### **Crear Cultura Emprendedora**

- Acompañando los esfuerzos de organización para la producción y el comercio.
- Mejorando capacidad de gestión empresarial y administrativa, en las unidades económicas y en la organización.

### **Construcción del Tejido Social y Productivo**

- Promover la participación de los artesanos, agricultores y comerciantes a la asociatividad por eslabón.
- Promover alianzas estratégicas
- Incrementar la producción y competitividad entre los asociados
- Estimular el crecimiento armónico y el desarrollo entre los asociados
- Planear y permanecer en el mercado nacional e internacional

### **Concertación del sector público con el privado para fomentar el apoyo Institucional.**

- Mejorar la relación del sector público y el privado
- Formular políticas sectoriales y con planes de desarrollo en el ámbito local, regional.
- Evaluar y desarrollar planes de comercialización sectorial para desarrollar estrategias exportadoras en las regiones.
- Facilitar el acceso de ciencia y tecnología en el sistema productivo.



- Facilitar el acceso al crédito y fomento para el fortalecimiento del sistema productivo.

En cumplimiento de estos objetivos se formuló y construyó un modelo de intervención que se sintetiza como se indica el en Grafico No. 1. Allí puede observar se que la intervención institucional está orientada principalmente a crear las condiciones necesarias y suficientes para que cada cadena productiva incremente sus niveles de productividad y competitividad. Se trata de un modelo operativo desde al trabajo institucional a favor de los agentes de base (productores, proveedores, cultivadores). Aquí el estado a través de Artesanías de Colombia S.A. desempeña el rol de promotor y facilitador antes que ejecutor directo de acciones de producción y comercialización. Este forma de actuar es clásica en las experiencias de competitividad, especialmente en los enfoque tanto de Porter (Diamante de la Competitividad) como de la CEPAL (Desarrollo Endógeno).



**GRAFICO No. 1: MODELO OPERATIVO**



En lo relacionado con cada uno de los componentes del Modelo Operativo se destacan que los elementos de diferenciación del mismo se relacionan con:

1. El eje de fortalecimiento de la organización de los agentes de base.
2. El mejoramiento tecnológico de los sistemas productivos
3. La asesoría en diseño para el desarrollo de nuevas líneas de productos.



El componente de asociatividad se refiere tanto al fortalecimiento organizativo empresarial de la cadena en su conjunto, así como a cada uno de los eslabones que lo componen. Ello implicó el trabajo en la estructuración de un plan de asesoría y de negocios con las unidades productivas individuales para construir visiones de futuro compartidas que permitan y faciliten la asociatividad y el trabajo cooperativo. Para un trabajo más integral se intervino en las áreas y estructura técnica, productiva y comercial de cada unidad productiva.

De otra parte, fue explícito el trabajo de relaciones con otras cadenas y el sistema de soporte local, regional y nacional, especialmente en lo referente a la coordinación de agendas de trabajo común con alcaldías, gobernaciones, SENA, Universidades, cooperativas, institutos de investigación, y otras entidades públicas y privadas necesarias en el trabajo artesanal. A esto se refiere el componente de integración institucional.

La Gestión Empresarial incorpora lo ya mencionado de mejoramiento tecnológico de los sistemas de producción observado en el diagnóstico del sector y en el desarrollo de nuevas líneas de producción, según las demandas del mercado. Para este fin se organizó un paquete de asesoría muy completo en el mejoramiento de calidad (hoy sello de calidad ICONTEC Internacional para el Programa Hecho a Mano para 10 cadenas productivas), acabados, empaque e identidad gráfica, entre lo más relevante. Además estas acciones de asesoría y



gestión de calidad orientaron la formación del recursos humano de las unidades productivas y ordenó las demandas de servicios de formación de las instituciones.

La Estrategia de Promoción y Comercialización se refiere a las labores permanentes de estructuraciones demarcadas nacionales y externas para cada uno de los productos, las estrategias de marketing, las giras tecnológicas, el sistema de ferias y eventos de Artesanías de Colombia S.A. y los sistemas de información para la gestión inteligente de mercados.

De otra parte, desde el punto de vista de cómo se estructuró organizativa y administrativamente, el Programa se fundamente en que en cada CP se suscriben Acuerdos de Competitividad o Acuerdo de Voluntades, base sobre la cual se estructura, según las condiciones de cada caso, Secretarías Técnicas, Mesas Sectoriales y Consejos Sectoriales Artesanales.

Como es natural se busca que a las mesas de Concertación confluyan todos los actores y agentes de apoyo de cada CP del orden municipal, departamental, regional y nacional, ONGs y representantes de las mesas de trabajo. Este espacio genera su propio reglamento interno de funcionamiento. La máxima autoridad la ejerce la asamblea de entidades y organizaciones participantes.



A través de esa estrategia se busca desarrollar el capital humano, social, económico y tecnológico de los artesanos. Se entiende los capitales de la siguiente manera<sup>7</sup>:

1. El capital humano, relacionado con las capacidades técnicas y personales que hacen a una persona responsable y autónoma en su ejercicio laboral. Todo lo cual está relacionado, a nivel individual, con la salud, la educación, la nutrición y la formación personal y laboral. A nivel colectivo, el capital humano implica la participación de los trabajadores en la vida laboral y cultural.
2. El capital natural, el cual está relacionado con la tierra, el agua, el bosque, los alimentos, la biodiversidad, que soportan y son afectados por las actividades económicas específicas. Incluye también, los llamados servicios ambientales de los ecosistemas, tales como el control de la contaminación, control de la erosión, preservación de la biodiversidad, regulación del clima, regulación del ciclo hidrológico, regulación del ciclo del carbono, regulación del ciclo de nutrientes, regulación del oxígeno atmosférico, soporte de actividades antrópicas.

---

<sup>7</sup> Ver Vega, Leonel. (2001). *Gestión ambiental sistémica*. DNP. Bogotá; y en: IFAD SL Workshop (s.f.). *Marco de modos de vida sostenible*. En: [www.ifad.org/sla/background/spanish/framework.ppt](http://www.ifad.org/sla/background/spanish/framework.ppt). Consultado el 10 de noviembre de 2006.



3. El capital social, referido a los liderazgos, organizaciones, vínculos, redes, conexiones, valores compartidos y niveles de confianza entre las personas y organizaciones vinculadas con la artesanía para conseguir metas comunes, lo cual incluye también condiciones de paz. Así mismo, dentro de este concepto es posible identificar lo que se denomina como capital social público, en el que se encuentran los recursos institucionales, humanos, legales organizacionales, científico-tecnológicos, económicos y financieros públicos.
4. El capital físico, el cual está compuesto por la infraestructura y las tecnologías. La infraestructura se refiere a transporte, construcciones, agua potable, energía y comunicaciones. En las tecnologías se incluye, herramientas, máquinas y otros equipos utilizados en la artesanía.

El capital económico, se refiere a los modos de ahorro, los sistemas de crédito (formales o informales), los pagos salariales y las formas de inversión y financiación. En las distintas regiones el capital financiero tiene origen diverso que puede provenir de personas, organizaciones, grupos o por parte de organismos nacionales o internacionales.



### 3. Estrategias de Intervención Institucional

En algunas concepciones proteccionistas del Estado se enfatiza en el papel que este tiene en la protección de sectores económicos específicos, en la intervención directa en la economía. A partir de los años noventa, y especialmente en los últimos años, es evidente que no sólo el Estado es incapaz de asumir de forma eficiente y por sí sólo sus responsabilidades económicas, sino que también hay interés y capacidad de otros actores por participar de forma directa en acciones de tipo económico y beneficio social.

En estos términos, es claro que la artesanía es un sector que en Colombia se desarrolla principalmente por parte de sectores pobres de la población como un oficio, generalmente de subsistencia y que es importante en la economía de muchas comunidades. El oficio de los artesanos permite ofrece una variedad de actividades y productos que juegan entre la repetición del oficio y la creatividad del arte popular, llegando a importantes niveles de creatividad y belleza que son apreciadas en mercados nacionales e internacionales. Productos que son apreciados por los habitantes locales como parte de su identidad social y cultural. En esta faceta de arte popular, muchas artesanías son parte importante de la identidad ya que son expresión viva de los sentimientos, gustos y relaciones de los habitantes de las regiones.



En este contexto, el proyecto pretendió incorporar a los sectores público, privado, académico y de la sociedad civil a un compromiso para la construcción de cadenas productivas que permita a los artesanos mejorar su calidad de vida.

En concreto se pretende la concertación del sector público con el privado para fomentar el apoyo Institucional. Lo anterior implica desarrollar las siguientes actividades:

En primer lugar, mejorar la relación del sector público y el privado a partir de asumir compromisos específicos y concretos con el sector artesanal

Formular políticas sectoriales y con planes de desarrollo en el ámbito local, regional. Se trata de pasar de acciones y proyectos a la formulación e implementación de políticas regionales de mediano plazo para el desarrollo del sector artesanal específico de cada región.

Evaluar y desarrollar planes de comercialización sectorial para desarrollar estrategias exportadoras en las regiones. Lo cual implica el compromiso de las instituciones públicas y privadas para apoyar en el desarrollo de la infraestructura física, social y económica que facilite el acceso de los artesanos a procesos de exportación.



Facilitar el acceso de ciencia y tecnología en el sistema productivo. Esto es, el compromiso y la articulación entre las acciones y los objetivos de los sectores científicos con los artesanos. Se trata de impulsar compromiso de las entidades científicas para el apoyo a los artesanos en su mejoramiento en aspectos técnicos, científicos, administrativos y comerciales.

Facilitar el acceso al crédito y fomento para el fortalecimiento del sistema productivo. Para lo cual, de acuerdo a las necesidades específicas de cada sector, se trata de generar acciones concretas de las instituciones crediticias para facilitar financieramente la actividad artesanal.

#### **4. Rol de Artesanías de Colombia en el modelo**

Artesanías de Colombia se asume como un ente que apoya el proceso de competitividad regional a través de generar encadenamientos y compromisos institucionales y productivos.

Artesanías de Colombia facilitó el desarrollo de mesas de construcción de acuerdos y elaboración de agendas de trabajo entre los artesanos y de estos con las instituciones regionales.



Como resultado de esos encuentros se generaron agendas regionales y se conformaron secretarías técnicas que fueron impulsadas y mantenidas por Artesanías de Colombia.

A nivel de los distintos encadenamientos de las cadenas productivas se desarrolló un proceso de diagnóstico, desarrollo e implementación de acuerdos de competitividad entre artesanos, tarea en la cual la Empresa participó plenamente en su carácter de mediadora e impulsora de procesos regionales endógenos.

Finalmente, la Empresa facilitó apoyo con recursos humanos, técnicos, económicos, formativos e investigativos para que los proyectos necesarios de desarrollar en cada cadena sean efectivos en cada parte del proceso productivo.

## **II. GUIA PARA EL TRABAJO CON CADENAS PRODUCTIVAS DEL SECTOR ARTESANAL:**

### **1. Enfoque metodológico:**

#### **a. OBJETIVOS**

- Aportar en la construcción y desarrollo de la región a través del impulso al sector artesanal, lo cual implica desarrollo regional y generación del capital social;
- fortalecimiento de las relaciones entre Estado, Comunidad y Empresas;



- prevenir el desplazamiento de las comunidades;
- mejorar los procesos y desarrollo tecnológico de la artesanía; reducir los costos de transacción; apoyar la creación de empleo.

#### **b. BENEFICIOS DEL ENFOQUE:**

Con este modelo se benefició a las unidades económicas artesanales en términos de incremento de las ventas; mejoría en la productividad por tecnificación de los procesos, retención regional del valor agregado; reducción de costos de transacción; aumentar el poder de negociación de los artesanos; mejoras en procesos de comercialización.

#### **c. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE APOYO A LOS ARTESANOS**

Para que este proceso sea exitoso las características personales que se buscaron en los miembros de los equipos regionales vinculados a los proyectos fueron: alta competencia profesional en su área específica, apropiación del proyecto, capacidad de ejecución.

#### **d. ENFOQUE PARA EL IMPULSO A LAS CADENAS**

Como enfoque, para evitar el paternalismo, se plantea que desde el principio los actores asumirán el control de la gestión, el manejo y consecución de los recursos para la cadena productiva. Como instancia de apoyo se asume a las entidades públicas y privadas de carácter regional como agentes gestores externos



ocasionales de la cadena productiva, no se debe generar dependencia. En esta medida, los actores de la cadena productiva asumen la gestión del proyecto y definen los mecanismos de comunicación, para la transferencia de las experiencias y conocimientos adquiridos durante el proceso al agente gestor.

#### **e. LOGROS DEL ENFOQUE**

Como resultado del proyecto se espera principalmente el desarrollo sostenible de la cadena productiva, esto es, capacidad de la cadena para autodeterminarse y tomar decisiones participativas. Los instrumentos metodológicos para ese resultado fueron la planeación estratégica, la prospectiva y en algunos casos una reingeniería apropiada a las condiciones de la artesanía.

La capacidad de autodeterminación implica que las cadenas productivas desarrollaron competencias operativas para dinamizar procesos, lo cual implicó el fortalecimiento de sus procesos de comunicación, sensibilización y negociación.

El éxito del proceso se mide por la competencia de los actores de las cadenas productivas para divulgar sus conocimientos y desarrollar proyectos.

#### **e. ENFOQUE PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN**

Con miras a desarrollar un proceso organizativo adecuado a las condiciones del mercado la organización de la producción artesanal implica estructuras



organizativas flexibles, participativas, dinámicas que generen, en las relaciones entre los actores: confianza, asertividad, capacidad de manejar el cambio.

#### **f. INFORMACIÓN BÁSICA:**

En el desarrollo de la cadena se debe identificar tanto el proceso de producción, como a la cadena y sus relaciones. En términos del proceso productivo se deben identificar los productos, procesos, tiempos, costos y entidades de apoyo. En términos de la cadena se debe tener información documentada, analizada y divulgada en relación a los aspectos productivos, logísticos y financieros necesarios para la creación de la cadena productiva.

#### **g. FASES:**

Con miras a la estructuración de una cadena productiva se optó por la selección de metodologías participativas que permitieran la construcción de capital social, institucional y económico. Desde el punto de vista del capital institucional las metodologías elegidas permiten la participación y el compromiso de todos los actores sociales, públicos y privados involucrados en la artesanía; desde el punto de vista humano y social, la participación permitió la construcción de alternativas a los problemas de cada oficio beneficiando las relaciones entre las partes de la cadena y la equidad en los logros económicos; desde el punto de vista del capital económico, se trata de mejorar las competencias de los artesanos y de las



regiones para competir de una mejor manera frente a las exigencias de los mercados.

La empresa se constituyó en un apoyo institucional importante para el proceso, como un apoyo puntual en áreas específicas, pero la metodología estaba dirigida a que la región y sus actores económicos e institucionales asuman sus propias responsabilidades frente a la artesanía mirada integralmente. Para la Empresa, la artesanía tiene sentido, en tanto su proceso de cambio parte de sus fortalezas sociales y culturales y se dirige a la construcción del desarrollo sostenible.

Con este enfoque, el programa se desarrolló a través de tres etapas metodológicas:

- a. Diagnóstico
- b. Elaboración del plan de acción
- c. Plan de competitividad

a. DIAGNOSTICO:

Cubre los procesos de divulgación y sensibilización del programa entre los artesanos y las instituciones. Se busca promover al interior de los integrantes de la cadena altos niveles de confianza e identidad.



Inicialmente se desarrolló un estudio preliminar de la viabilidad de la conformación de la cadena productiva a través de un proceso de diagnóstico. Se trabajó con metodologías participativas comunes a todas las áreas de trabajo. Se combinaron metodologías tipo ZOOP, planeación por proyectos, junto a metodologías de planeación estratégica.

### **El método ZOOP**

El método ZOOP fue desarrollado a partir del año 1983 en Alemania e introducido al ámbito de la cooperación internacional en países en desarrollo a partir del año 1986. Con el método se pretende obtener claros y concretos objetivos aplicables en el corto y largo plazo; convocar e involucrar a todos los actores relacionados con un conflicto o problema en su resolución; convertir al proceso de diagnóstico en un paso inicial de la resolución de problemas, en la medida en que la comunicación respetuosa y activa de todos los participantes es central en la metodología ZOOP; proyectar una resolución transparente, efectiva y evaluable de actividades y objetivos, para cada uno de los cuales deben plantearse indicadores de seguimiento y evaluación. La filosofía del ZOOP es la participación pública y concreta de los actores de cada situación o problema, para lo cual se desarrollan talleres usando instrumentos como el Metaplan. El Metaplan permite a los participantes de un taller expresar sus perspectivas de forma pública a través de tarjetas escritas individualmente, pero que luego asumen un valor social.



Se inició con un levantamiento preliminar de información, paralelo a la promoción del proyecto, por parte del grupo gestos financiado por Artesanías de Colombia. Se trataba de obtener información sectorial, identificar las entidades de apoyo y organismos promotores, así como obtener compromisos concretos que generen procesos motivadores a los actores.

En un segundo momento se desarrolló un análisis puntual de los sistemas productivos, para lo cual se emplearon instrumentos como la planeación estratégica, la prospectiva y reingeniería. Se buscaba la consolidación de mecanismos concretos de gestión por parte del grupo gestor.

### **LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es una metodología de planificación que tiene origen y aplicaciones tanto en el campo organizacional, como en el campo social. En los dos casos, la planeación estratégica rompe con la planeación normativa. En la planeación normativa quien elabora los planes son los técnicos y los dirigentes; los objetivos se construyen a partir de la contrastación de una situación concreta con un ideal construido conceptualmente o existente en un país o empresa de alto desarrollo; los objetivos y actividades son de obligatorio cumplimiento y no se modifican en el transcurso de las actividades; no hay participación social y se desconoce el aporte de los actores sociales; es una participación al servicio de los



beneficios percibidos y diagnosticados por el financiador o gerente del plan o proyecto.

#### b. ELABORACION DEL PLAN DE ACCION

El objetivo de la elaboración del Plan de Acción es la formulación de acuerdos concretos entre los actores de la cadena. A través de un proceso de participación se busca identificar los proyectos prioritarios que resulten del consenso de los intereses de los distintos actores.

Entre los actores comunitarios y gremiales se promueven consensos; en el caso de los actores económicos relacionados con cada cadena se impulsan acuerdos de beneficio mutuo.

Lo anterior, enmarcado dentro de la construcción de la competitividad regional y el fortalecimiento del capital social, para lo cual se concertan intereses entre los miembros de la comunidad y de éstas con los campos temáticos y misionales incluidos en los objetivos estratégicos de cada plan de desarrollo regional y municipal.

Lo importantes es que el proceso se desarrolle de forma transparente para todos los actores de la cadena y que genere compromisos deseables para los actores y cumplibles en términos de los recursos existentes.



Como metodologías de apoyo se utiliza la prospectiva, el Metaplan y se hacen validaciones comunitarias e institucionales de los logros que se han obtenido.

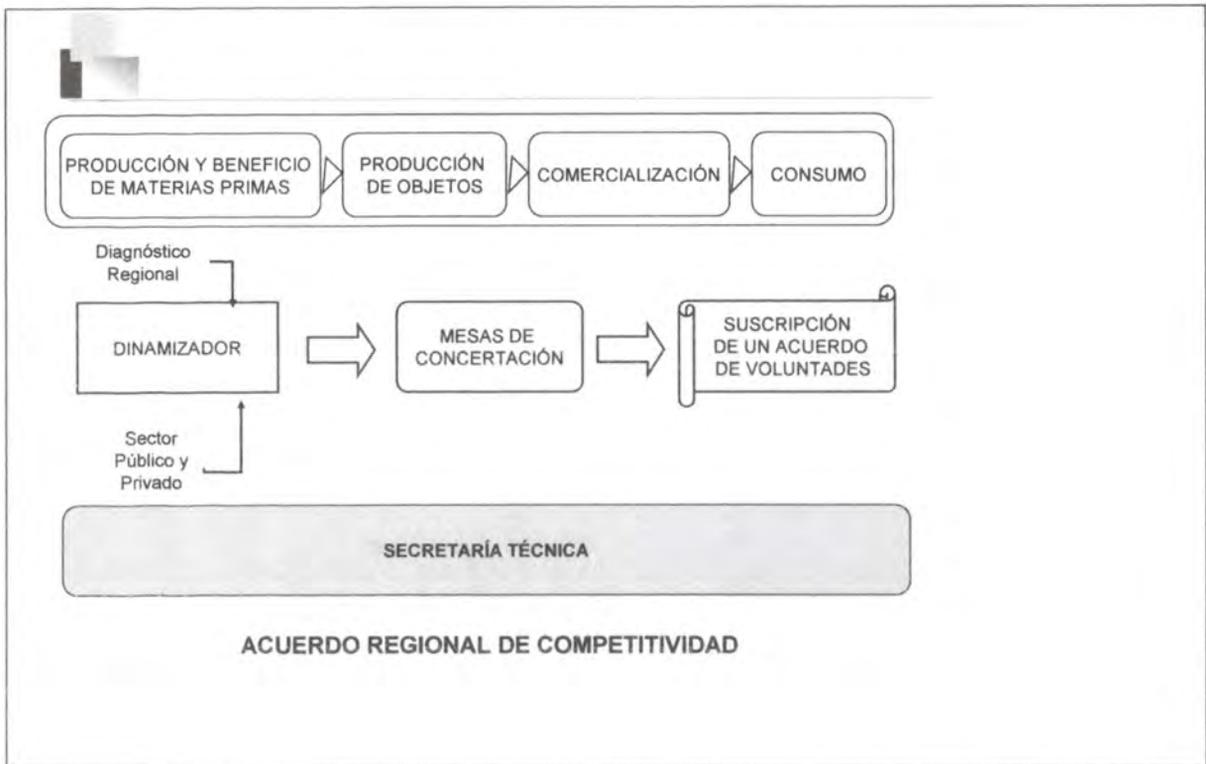
c. Acuerdo de competitividad

Como resultado del proceso anterior se espera que los acuerdos y compromisos se plasmen en iniciativas, proyectos y documentos de compromiso entre las partes. Para ello, se suscribe un acuerdo rector por sector participativo, el cual se establece a través de consejos sectoriales con participación de todos los actores de la cadena.

El método para establecer ese acuerdo es la acción participativa que lleva a la firma del documento, con claros compromisos y metas que permitan su seguimiento, verificación, evaluación y revisión para continuar el ciclo del Programa y darle sostenibilidad y estabilidad en el mediano plazo.

El proceso, visto de forma gráfica es el siguiente:

**MODELO DE INTERVENCIÓN SOBRE LA CADENA PRODUCTIVA**



Como metodología de intervención y apoyo a la constitución de las cadenas se optó por estrategias integrales de intervención que permitieran abordar los distintos eslabones del proceso artesanal. Esto significó intervenir sobre:

- Los productores y beneficiarios de las materias primas.
- Los artesanos que producen objetos.
- La comercialización de artesanías
- El consumo de artesanías.

Para abordar ese proceso se identificaron las siguientes áreas de intervención del programa:

- Gestión empresarial.



- Mejoramiento tecnológico.
- Innovación.
- Diseño de productos.
- Promoción y comercialización.

Se intervienen estas áreas porque se espera obtener las siguientes ganancias:

- Reducción de costos.
- Aumento de volúmenes de producto.
- Mejoramiento de la calidad.

Como resultado del programa se apunta a un proceso concertado que permita una cadena productiva en funcionamiento, con los siguientes mecanismos:

- Mesa de Concertación por minicadena.
- Una (1) Secretaría Técnica.
- Suscripción de un (1) Acuerdo de Voluntades.

Para cada parte de la cadena se tienen identificados unos campos neurálgicos importantes, entre los cuales están:

En cuanto al eslabón de suministro de materias primas:

- Investigación y aplicación tecnológica en materias primas.



- Elaboración de planes de manejo para un desarrollo sostenible de cada materia prima.
- Capacitación y asistencia técnica para el uso de materias primas.

Para el eslabón de producción:

- Organización empresarial para la producción y la comercialización.
- Capacitación empresarial.
- Capacitación técnica en el oficio.

Para el eslabón de comercialización:

- Capacitación comercial.
- Estudio de tendencias y demanda.
- Diseño de productos.
- Desarrollo de imagen y marca.

Para el eslabón de suministro de materias primas:

- Plan para el suministro de materias primas.
- Centros de acopio de insumos y materias primas.

Para el eslabón de producción:

- Diseño de productos.
- Asesorías en diseño.



- Mejoramiento de puestos de trabajo.
- Sistema de calidad Hecho a Mano.
- Consolidación de redes de artesanos.

Para el eslabón de la comercialización:

- Eventos promocionales y feriales.
- Comercialización nacional e internacional.
- Sello de Calidad "Hecho a Mano" para la artesanía.

El grupo de apoyo se configuró de la siguiente manera:

- Comité Directivo
- Centro de Diseño
- Equipo técnico compuesto diferencial según cada cadena productiva:
  - Agrónomo
  - Biólogo
  - Geólogo
  - Diseñador Industrial
  - Diseñador textil
  - Ingeniero Mecánico
  - Ingeniero Industrial
  - Ingeniero Químico
  - Profesional en comercio



- Profesional social para la asociatividad
- Administrador
- Contador
- Entidades de apoyo, facilitadoras de las mesas de concertación.
- Miembros de la cadena
- Secretaría técnica.

## 2. Ubicación y situación de las cadenas objeto del programa:

En los siguientes apartados se describe la experiencia en cadenas productivas en el sector artesanal iniciando con una panorámica general de la cobertura del Programa en las CP abordadas. La siguiente Tabla y el Mapa ilustran la cobertura general del Programa.

**Tabla 1: Cobertura del proyecto**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>MUNICIPIOS</b>
Guajira	Chinchorros	Manaure, Uribia, Maicao, Riohacha,
Bolívar	Hamacas	San Jacinto
Sucre	Hamacas	Morroa, Don Alonso



Nariño	Iraca	Linares, la Florida, Pupiales Ospina, Sapuyes, Sandoná Ancuyá, Andes-Sotomayor, Génova-Colón Unión,
Cauca	Seda	Timbio, El Tambo
Cesar	Palma de estera	Chimichagua, Tamalameque,
Magdalena	Palma de estera	El Banco
Antioquia	Joyería	Santa Fe de Antioquia, El Bagre, Segovia, Frontino y Caucasia,
Huila	Cerámica	Pitalito, San Agustín, Neiva
Tolima	Mimbre	Ibagué, Cajamarca, San Antonio
Cundinamarca	Mimbre	Silvania
Nariño	Mopa-mopa	Pasto
Quindío	Guadua	Armenia, Montenegro, Salento, Buenavista, Córdoba, Quimbaya,
Risaralda	Guadua	Pereira, Mistrató, Santa Rosa de
Caldas	Guadua	Manizales y Neira

Cada una de las cadenas tuvo su propio desarrollo y énfasis, según se puede observar en la tabla 2:

**Tabla 2: Cadenas Productivas Artesanales según objetivo de desarrollo y logros.**

<b>CADENA PRODUCTIVA</b>	<b>OBJETIVO DE DESARROLLO</b>	<b>DE RESULTADOS OBTENIDOS</b>



**Caña Flecha**

Crear y fortalecer condiciones organizacionales, tecnológicas, de producto y de mercado en los eslabones de cultivo – extracción – preparación de fibra de caña flecha – tinturado – trenzado – costura – armado y comercialización, que propicien una efectiva participación en el mercado y consoliden la producción artesanal como el más importante generador de ingresos económicos.

Obtención de 300 plantas madres libre de patógenos para la propagación  
Recuperación de 20 has de caña flecha y establecimiento de 32 has en 20 cabildos indígenas.  
Establecimiento de parcelas demostrativas  
Consolidación y fortalecimiento de 15 asociaciones que agremian 1.700 personas.  
Incremento del 30% en los ingresos de los artesanos.  
17 artesanos certificados con Sello de calidad “Hecho a Mano” y 90 aplicando normas de



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



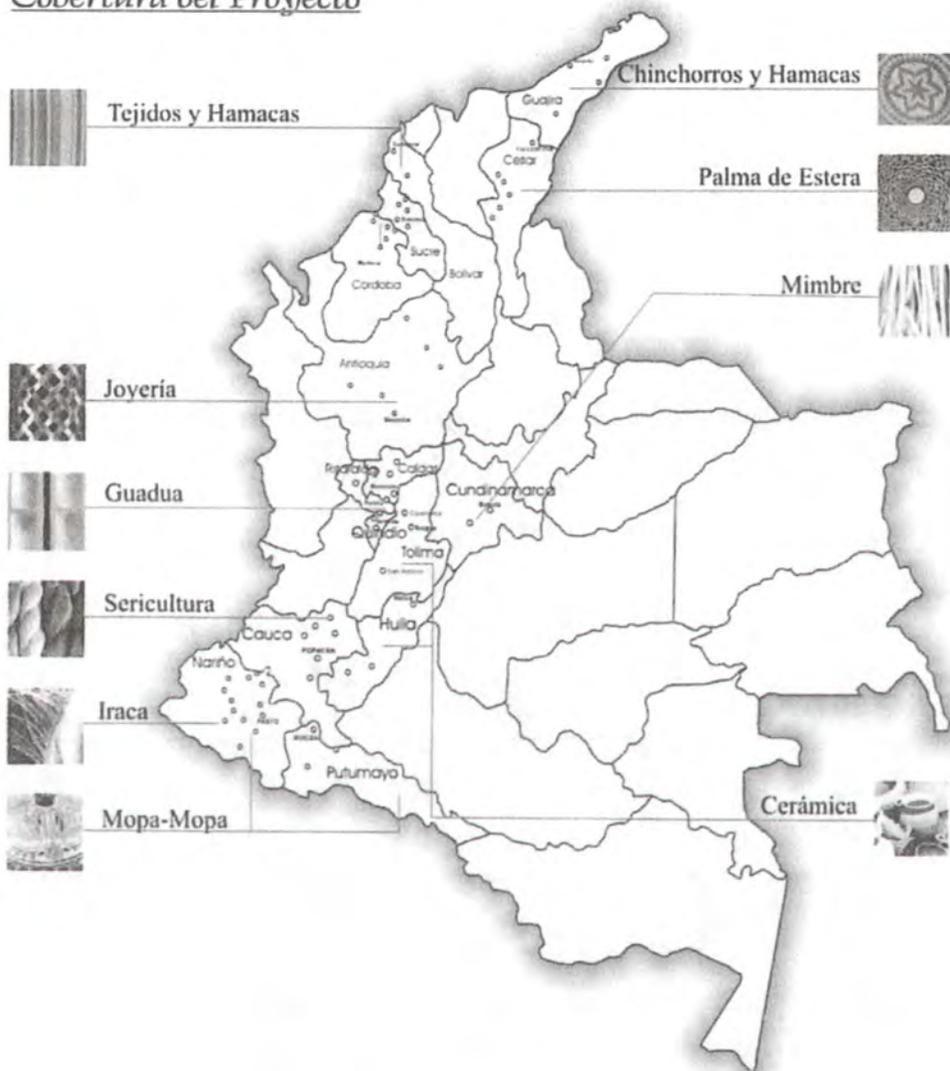
		calidad
--	--	---------

		Firma del Acuerdo de Competitividad.
--	--	---

### **MAPA DE COBERTURA DEL PORGRAMA**



### Cobertura del Proyecto



El proceso pretendía impactar a 11 Cadenas productivas para el sector artesanal, 3310 artesanos, 1500 cultivadores y ripiadotes, 67 organizaciones artesanales.



Todo lo cual permitía beneficiar con el mejoramiento de la actividad artesanal en 68 Municipios de 15 Departamentos del país.

Dentro de estas áreas un diagnóstico general de la situación nos permite concretar el siguiente diagnóstico:

### **Problemas de las cadenas con relación a materias primas**

Falta plan para el suministro.

Faltan canales de distribución.

Falta organización para el suministro, la producción y la comercialización

Desarticulación con el eslabón de la producción

### **Problemas de las cadenas con relación a producción**

Falta de crédito para la compra de materia prima.

Materias primas no estandarizadas afectan el producto final en costos y calidad.

Bajos niveles de asociatividad.

Debilidades técnicas.

Ausencia de mecanismos de planeación de la producción.

Inadecuados volúmenes/ mercado potencial.

### **Problemas de las cadenas con relación a comercialización**



La dispersión geográfica de los productores dificulta la entrega oportuna de pedidos y afecta el costo del producto final.

Debilidades en la comercialización de los productos en el ámbito regional, nacional e internacional.

Comercialización directa en su propio taller y de carácter local.

Los productores estructuran su oferta a partir de la producción y no de la demanda.

Desarticulación de los eslabones de la cadena productiva.

### **3. El Proceso General**

El programa se concretó a través de recursos financieros aportados por el Ministerio de Comercio, para lo cual se planteó como objetivo de los equipos de trabajo contratados: Generar condiciones empresariales para la estructuración y fortalecimiento de los eslabones de proveeduría de materias primas, diseño, producción y comercialización con miras a incrementar la participación del sector en la estructura económica nacional y en las exportaciones.

Para lograr ese objetivo se contrataron equipos que abordaran integralmente la problemática de la conformación de cadenas a partir de los siguientes componentes:

1. FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIATIVIDAD DE LA ARTESANÍA Y SUS EMPRESAS:
  - a. Diagnóstico del Estado de asociatividad de cada cadena
    - i. Agentes vinculados



- ii. Organizaciones existentes
  - 1. De economía solidaria
    - a. Precooperativas
    - b. Cooperativas
  - 2. Asociaciones
- b. Fortalecimiento de la asociatividad de la cadena
  - i. Sensibilización y capacitación para el trabajo colectivo.
  - ii. Identificación de líderes y grupos cohesionados o con intereses comunes.
  - iii. Constitución de empresas asociativas.
  - iv. Fortalecimiento de las asociaciones existentes
- c. Formalización de las empresas asociativas
  - i. Estatutos
  - ii. Registro ante Cámara de Comercio
- d. Apoyo en la elaboración de Planes de negocio de las empresas asociativas
- e. Apoyo en la gestión de proyectos de las empresas asociativas
  - i. Capacitación
  - ii. Asesoría
  - iii. Financiación de proyectos
    - 1. Identificación de fuentes de financiación
    - 2. Gestión y ejecución de recursos.
- f. Apoyo en la gestión administrativa.
  - i. Costeo
  - ii. Presupuestos
- g. Implementación de acuerdos y acciones de los productores asociados
  - i. Constitución de fondos de recursos económicos
  - ii. Constitución de fondos para el manejo de materias primas.



iii. Establecimiento de organizaciones gremiales

2. CONSTITUCIÓN DE REDES DE PRODUCTORES, PROVEEDORES Y COMERCIALIZADORES:

- a. Diagnóstico de la situación de la cadena:
  - i. Identificación de partes de las redes
  - ii. Identificación de procesos y relaciones entre las redes
  - iii. Identificación de conflictos y potencialidades
- b. Capacitación en elementos de asociación
- c. Constitución de redes
  - i. Capacitación en la metodología de redes y cadenas productivas.
  - ii. Diseño proceso particular de generación de confianza
  - iii. Desarrollo de talleres de planeación y confianza
  - iv. Desarrollo de espacios y metodologías para generar acuerdos
  - v. Identificación de los temas de acuerdo
  - vi. Elaboración de documentos de acuerdo

3. DESARROLLO DE PUBLICACIONES

- a. Resultados del Programa de cadenas artesanales
- b. Catálogo de productos por minicadena
- c. Documento de proceso y procedimientos mejorados

4. MEJORAMIENTO PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA CADENA ARTESANAL MEJORADOS

- a. Producción artesanal
  - i. Rescate tradiciones
    - 1. Identificación de técnicas y productos tradicionales
    - 2. Capacitación en técnicas y productos tradicionales



- ii. Diseño y diversificación productiva para la cadena
  - 1. Elaboración de planes de diseño
  - 2. Capacitación:
    - a. Diseño de productos
    - b. Manejo de técnicas
  - 3. Desarrollo de nuevos productos acordes a la demanda del mercado
  - 4. Adecuación de productos tradicionales a mercados y consumos actuales.
- iii. Mejoramiento de procesos productivos.
  - 1. Diagnóstico condiciones de trabajo y procesos productivos.
    - a. Procesos críticos.
    - b. Análisis de tiempos y movimientos.
    - c. Análisis espacial de talleres
  - 2. Estudio físico-químico de materiales
  - 3. Desarrollo de equipos, herramienta y maquinaria en temas como:
    - a. Elaboración de productos:
      - i. En madera:
        - 1. Secado
        - 2. Inmunizado
        - 3. Doblado
        - 4. Ensamblado
        - 5. Acabados
        - 6. Corte
        - 7. Pulido
      - ii. En tejido
        - 1. Telar



- 2. Acabados
    - iii. En sombrero
      - 1. Majado
      - 2. Planchado
    - b. Empaque
  - 4. Manejo de planta
    - a. Identificación de procesos críticos
    - b. Reestructuración de planta
  - 5. Plan para el mejoramiento de las condiciones de trabajo
  - 6. Diagnóstico y mejoramiento procesos productivos.
    - a. Manejo de fibra
      - i. Tinturado
      - ii. Blanqueado
      - iii. Ripiado
      - iv. Acabado
    - b. Manejo de tinturado (cartas de color)
  - 7. Montaje y operación de talleres piloto con innovaciones tecnológicas.
- iv. Administración y gerencia
  - 1. Capacitación:
    - a. Gestión humana
    - b. Formación empresarial
      - i. Gestión empresarial
      - ii. Financiera
      - iii. Administrativa
      - iv. Mercadeo
      - v. Producción
      - vi. Ventas



- vii. Liderazgo
  - 2. Elaboración de planes de gestión
  - 3. Calidad
    - a. Diseño normas técnicas de competencia laboral y homogenización de productos artesanales.
    - b. Diseño criterios de calidad
    - c. Capacitación en normas técnicas ICONTEC.
    - d. Aplicación de normas de calidad ICONTEC
  - v. Costos de producción
    - 1. Análisis de costos
    - 2. Elaboración de propuestas de cambio
  - vi. Identificación de fuentes de financiación.
  - vii. Certificación de calidad artesanal "hecho a mano"
  - viii. Fortalecimiento empresarial
    - 1. Registro ante Cámara de Comercio
- b. Comercialización y mercadeo
  - i. Diseño propuesta de acreditación ambiental de productos artesanales.
  - ii. Diseño de complementos para la comercialización:
    - 1. Imagen e identidad de productos artesanales
    - 2. Empaque de productos artesanales.
    - 3. Elaboración de planos y fichas técnicas de empaque y embalaje.
  - iii. Investigación de mercados
  - iv. Asesoría y capacitación para la comercialización
  - v. Elaboración de un plan de negocios y estrategia comercial.
  - vi. Planteamiento y desarrollo de una estrategia de promoción de productos.
    - 1. Diseño e implementación página Web



- 2. Plegables informativos de productos
- vii. Búsqueda e implementación de negocios.

## 5. MEJORAMIENTO PROCESO MANEJO MATERIA PRIMA

### a. Investigación

- i. Inventario oferta y demanda de materia prima y caracterización del impacto del aprovechamiento de las cadenas.
- ii. Identificación conflictos en el manejo de materia prima.

### b. Capacitación en el manejo sostenible de materia prima

- i. Actividades silviculturales
- ii. Manejo sostenible ambiental.

### c. Desarrollo proyectos piloto para materia prima

- i. Establecimiento de lotes demostrativos
- ii. Establecimiento y manejo de viveros
- iii. Extracción, acopio y beneficio de materias primas

### d. Elaboración de protocolos ambientales para el uso y manejo sostenible de materias primas naturales utilizadas en artesanía.

### e. Elaboración de folletos para el manejo sostenible de materias primas.

### f. Planes de manejo y aprovechamiento sostenible de materia prima

### g. Organización de grupos para la extracción o explotación de materias primas.

## 6. ELABORACIÓN DE PLANES DE APOYO INSTITUCIONAL A LAS CADENAS. Componentes:

- a. Plan estratégico de la cadena
- b. Comunicación
- c. Transferencia tecnológica



- d. Investigación tecnológica y en materias primas
  - e. Investigación para la diversificación de productos
  - f. Capacitación y asistencia técnica para el uso de materias primas, producción y comercialización.
  - g. Planeación suministro materias primas
  - h. Centros de acopio y distribución de insumos y materias primas
  - i. Fortalecimiento empresarial
  - j. Mejoramiento y posicionamiento producto artesanal
  - k. Apoyo a la asociación de productores
  - l. Adecuación tecnológica de talleres
  - m. Planeación para la producción
  - n. Redes de información.
  - o. Planes y acciones de comercialización a nivel nacional e internacional
  - p. Certificado de calidad hecho a mano.
7. APOYO EN LA ELABORACIÓN DE ACUERDOS REGIONALES DE COMPETIVIDAD
- a. Identificación y caracterización de cada cadena
    - i. Condiciones socioeconómicas de las zonas artesanales
    - ii. Identificación de agentes vinculados a cada eslabón
    - iii. Caracterización de las condiciones de los productos artesanales
  - b. Elaboración y establecimiento de acuerdos
    - i. Acceso y suministro permanente y estable de materias primas e insumos
  - c. Suscripción de acuerdos:
    - i. Acuerdos de competitividad
    - ii. Convenios de productividad



- iii. Acuerdo sectorial para la normalización de procesos de suministro de materias primas.
- d. Establecimiento de mecanismos para la sostenibilidad del proceso:
  - i. Mesas de negociación para cadenas productivas.

## 8. PARTICIPACIÓN EN EVENTOS COMERCIALES

- a. Capacitación
- b. Preparación
- c. Ejecución
  - i. Exposiciones y Ferias
    - 1. Pacífico
    - 2. Eje cafetero
    - 3. Mano Facto
    - 4. Expoartesanías
  - ii. Ruedas de negocios

### 4. Paso a paso

Campos de acción:

1. Cadena de la guadua (1)
2. Cadena de los tejidos y hamacas (1)
3. Cadena de la palma de estera (1)
4. Cadena de la caña flecha (2)
5. Cadena de la cerámica (2)
6. Cadena de la iraca (2)
7. Cadena de la joyería (2)
8. Cadena del mimbre (2)
9. Cadena del Mopa Mopa (2)
10. Cadena de la seda (2)



## 11. Cadena de los tejidos, chinchorros y hamacas (2)

### Aspectos generales:

Se proyectó atender 683 empresarios y se atendieron a 1.193 en las cadenas de los tejidos, chinchorros y hamacas; de la seda; del mopa-mopa; del mimbre; de la joyería; de la iraca; de la cerámica; de la caña flecha, de los cuales el 57% son mujeres.

El apalancamiento financiero fue posible gracias al convenio SUSCRITO POR Artesanías de Colombia y el Banco Agrario de Colombia, el cual con recursos de FINAGRO se financio a artesanos y productores de materias primas beneficiarios del proyecto presentados por Artesanías de Colombia con créditos hasta de \$ 5'000.000 con garantía del 100% de FINAGRO.

En resumen gracias al Proyecto están en operación 3 acuerdos de competitividad en la cadena de la guadua, de tejidos y hamacas y en la palma de estera y de alguna manera, el proyecto ha contribuido a que las exportaciones colombianas pasaran de 20 millones de dólares a 40 millones de dólares, según cifras de Proexport.

### 4.1. PRODUCTOS FINALES PARA TODOS LOS PROYECTOS

1. Empresas asociativas formalizadas, con planes de negocio, capaces de gestionar proyectos productivos, manejando costos y tablas de costeo en cada una de las cadenas atendidas por el proyecto
2. Redes establecidas de productores, proveedores y comercializadores al interior de cada una de las minicadenas productivas atendidas.



3. Publicaciones en la cual se den a conocer los resultados obtenidos en las tres minicadenas atendidas.
4. Catálogos mediante el cual se presenten todos los productos de las minicadenas atendidas en el proyecto
5. Proyectos con materias primas.
6. Mejoramiento de los procesos y procedimiento mejorados, con base en los indicadores de impacto y análisis comparativo.
7. Planes de acción para la concertación del apoyo institucional y firma de acuerdos regionales de competitividad con respecto a cada cadena, convocando a cada uno de los agentes del eslabón.
8. Planes de acción para la concertación del apoyo institucional y firma de acuerdos regionales de competitividad para cada una de las cadenas productivas que atiende el proyecto. Temáticas incorporadas en los planes:
  - Establecer estrategias de comunicación entre los eslabones de la cadena.
  - Implantación de un programa de desarrollo o adaptación y transferencia de tecnologías apropiadas para la cadena productiva.
  - Impulso a programas de investigación y aplicación tecnológica eficiente para la proveeduría de materias primas e insumos.
  - Implantación de un proyecto de investigación y aplicación tecnológica para la diversificación de productos.



- Implantación de un proyecto para la generación, adaptación y transferencia de tecnologías apropiadas en la cadena productiva.
- Capacitación y asistencia técnica para el uso estandarizado de materias primas.
- Formulación e implementación de un plan para el suministro de materias primas.
- Establecimiento de centros de acopio y distribución de insumos y materias primas.
- Fortalecimiento socioempresarial para proveedores locales.
- Capacitación y asistencia técnica para productores y comercializadores de palma de estera.
- Implantación estrategias para la cualificación del producto artesanal.
- Acompañamiento a las unidades productivas en los procesos asociativos.
- Adecuación tecnológica de talleres.
- Formulación e implantación de un plan de producción.
- Conformación de redes de información.
- Comercialización internacional y participación en eventos promocionales y feriales en el ámbito nacional e internacional y la formulación de un plan exportador para la palma de estera.
- Implantación de la certificación en calidad hecho a mano.

9. Participación en (4) eventos comerciales.

10. Planeación y desarrollo de un seminario para diseñadores sobre desarrollo de producto

#### **4.2. ACTIVIDADES POR CADENA PRODUCTIVA**



## 1. CADENA DE LA GUADUA (1)

En el caso de la Cadena Productiva de la Guadua, además del Acuerdo Regional suscrito por entidades del sector público y privado del eje cafetero Risaralda, Quindío y Caldas con empresarios de la región, el proceso trascendió y se suscribió un Acuerdo Nacional. En el momento, la Secretaria Técnica es financiada por la Universidad Javeriana de Cali y hay un proceso muy dinámico que permitirá desarrollar este sector. Hay un equipo trabajando las normas técnicas para el uso y manejo de la guadua; adicionalmente se tiene un acuerdo internacional con la sociedad IBAR lo que permitirá aprovechar experiencias de otros países sobre el uso y manejo de este material. De otra parte, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA ha incluido dentro de su programa de desarrollo tecnológico la financiación de proyectos pilotos en la región del eje cafetero.

La FAO está impulsando un proyecto para el aprovechamiento de la guadua en la región de Chinchiná, departamento de Caldas con miras a incrementar la explotación de este recurso natural en esta región del país.

- Seis (6) grupos pertenecientes a la cadena de la guadua en el eje cafetero sobre la importancia de la asociatividad
- Identificación de los agentes vinculados a cada eslabón, incluyendo las condiciones económicas y sociales y caracterización de las condiciones de los productos artesanales para la cadena de la Guadua.
- Inventario de oferta y demanda de materia prima y caracterización del impacto por aprovechamiento para las cadenas de la guadua.
- Diagnóstico del estado de la asociatividad en la cadena de la guadua en el eje cafetero en los aspectos legal, social, estatutario, directivo, etc.



- Caracterización del sector de la guadua y los mapas funcionales del sector de la guadua.
- Elaboración de un plan de manejo preliminar para la guadua con énfasis en la producción artesanal elaborado con participación comunitaria y avalado por autoridades competentes en el tema.
- Investigación de mercados y la identificación de un nicho específico para los productos de la cadena de la guadua en el eje cafetero, incluyendo la confrontación oferta artesanal – demanda potencial.
- Capacitación a los artesanos en diseño para la diversificación de productos.
- Elaboración de un plan de manejo y aprovechamiento sostenible para la guadua.
- Elaboración de un plan de negocios y estrategia comercial para los microempresarios de la cadena.
- Capacitación de los microempresarios en áreas relacionadas con gestión del desarrollo humano y formación empresarial.
- Desarrollo de líneas de productos acorde con los nichos de mercado seleccionados para la cadena.
- Elaboración de un catálogo de productos y líneas artesanales.
- Participación de los microempresarios de la cadena de la guadua del eje cafetero en feria regionales y feria nacional.
- Desarrollo de seis procesos productivos mejorados tecnológicamente en guadua: secado, inmunizado, doblado, ensamblaje, acabados, corte, pulido y empaque
- Implementación de las nuevas líneas de productos desarrollados para la cadena de la guadua en por lo menos dos microempresas.
- Asistencia técnica de ingeniería y diseño industrial a los microempresarios de la cadena de la guadua con el fin de identificar



los procesos críticos en los flujos productivos y para la reestructuración de la planta

- Elaboración de un documento que contenga los parámetros técnicos de calidad para homogenizar desempeños laborales y productos en el oficio de la guadua, diseñando normas técnicas de competencias laborales y referentes de calidad para la cadena de la guadua en el eje cafetero.
- Desarrollo y prueba de modelos o prototipos de nuevos equipos y herramientas para la cadena de la guadua.
- Identificación de un negocio relevante para la cadena productiva de la guadua concretado

## 2. CADENA DE LOS TEJIDOS Y HAMACAS (1)

- Identificación de los agentes vinculados a cada eslabón, incluyendo las condiciones económicas y sociales y caracterización de las condiciones de los productos artesanales para la cadena de las hamacas de San Jacinto.
- Plan de diversificación productiva diseñado para la cadena de las hamacas de San Jacinto.
- Mesa de negociación establecida para la cadena productiva de las hamacas de San Jacinto.
- Desarrollo de nuevos productos acorde con la demanda del mercado para la cadena de las hamacas de San Jacinto.
- Elaboración de una estrategia de promoción de productos diseñada para la cadena de las hamacas de San Jacinto.
- Investigación de mercados y la identificación de un nicho específico para los productos de la cadena de las hamacas de San Jacinto, incluyendo la confrontación oferta artesanal – demanda potencial.



- Capacitación a los artesanos en diseño para la diversificación de productos.
- Elaboración de un plan de negocios y estrategia comercial para los microempresarios de las cadenas.
- Elaboración de una propuesta para el mejoramiento de un proceso productivo para las unidades productivas pertenecientes a la cadena de las hamacas
- Capacitación de los microempresarios en áreas relacionadas con gestión del desarrollo humano y formación empresarial.
- Legalización de diez empresas pertenecientes a la cadena de las hamacas de San Jacinto ante la Cámara de Comercio
- Identificación de las fuentes de financiación para los artesanos de la minicadena productiva de las hamacas de San Jacinto
- Desarrollo de líneas de productos acorde con los nichos de mercado seleccionados para la cadena.
- Diseño e ejecución de un proceso referencial de certificación de calidad de "Hecho a mano con calidad" establecidos en la cadena de las hamacas de San Jacinto.
- Formulación de planes de gestión empresarial a diez microempresas de la cadena de las hamacas de San Jacinto.
- Formulación de propuestas de negocios para los mercados identificados por parte de cinco microempresas de la cadena de las hamacas de San Jacinto.
- Implementación de estrategias de comercialización por parte del diez por ciento de microempresas de la cadena de las hamacas de San Jacinto.
- Apoyo en la formulación de propuestas de financiación para la cadena de las hamacas de San Jacinto.



- Elaboración de nuevos productos en empresas vinculadas a la cadena de las hamacas de San Jacinto.
- Elaboración de un catálogo de productos y líneas artesanales.

### 3. CADENA DE LA PALMA DE ESTERA (1)

- Identificación de los agentes vinculados a cada eslabón, incluyendo las condiciones económicas y sociales y caracterización de las condiciones de los productos artesanales para la cadena de la Palma de Estera.
- Inventario de oferta y demanda de materia prima y la caracterización del impacto por aprovechamiento para las cadenas de la palma de estera.
- Elaboración de un plan de manejo preliminar para la palma de estera con énfasis en la producción artesanal elaborado con participación comunitaria y avalado por autoridades competentes en el tema
- Capacitación a los artesanos en diseño para la diversificación de productos.
- Elaboración de un plan de manejo y aprovechamiento sostenible para la guadua.
- Elaboración de un plan de negocios y estrategia comercial para los microempresarios de la cadenas.
- Capacitación de los microempresarios en áreas relacionadas con gestión del desarrollo humano y formación empresarial.
- Desarrollo de líneas de productos acorde con los nichos de mercado seleccionados para la cadena.
- Capacitados de artesanos asociados en el manejo sostenible de la materia prima y en las diferentes fases de la cadena productiva de artesanía en palma de estera.



- Diseño y propuesta de manejo de sello preliminar para la acreditación ambiental de productos o líneas artesanales, hacia el fogueo en mercados especializados en la cadena productiva de la palma de estera.
- Elaboración de un documento que contenga las normas para la certificación del uso y manejo sostenible de la palma de estera y ecosistemas asociados, con énfasis en producción artesanal.
- Participación de los artesanos de la cadena de la palma de estera en al menos dos eventos especializados
- Diseño e implementación de identidad gráfica y empaque en las empresas vinculadas en la cadena de la palma de estera.
- Elaboración de un catálogo de productos y líneas artesanales.

#### 4. CADENA DE LA CAÑA FLECHA (2)

- Cadena con empresas asociativas formalizadas, con planes de negocio, capaces de gestionar proyectos productivos, manejando costos y tablas de costeo.
- Redes establecidas de productores, proveedores y comercializadores al interior de la cadena.
- Elaboración de una publicación en la cual se dan a conocer los resultados obtenidos en la cadena
- Elaboración de un catálogo en el cual se presentan todos los productos de la cadena
- Desarrollo de un proyecto piloto para el cultivo o extracción de la materia prima
- Elaboración del plan de acción para la concertación del apoyo institucional y firma de acuerdos regionales de competitividad, convocando a cada uno de los agentes del eslabón.



- Elaboración de documento con la evaluación y el seguimiento realizado en cuanto a los procesos y procedimiento mejorados, con base en los indicadores de impacto y análisis comparativo
- Elaboración de un plan de manejo de materia prima
- Participación de la cadena productiva en cuatro eventos comerciales
- Organización de grupo para la extracción o explotación de materias primas

## PRODUCTOS INTERMEDIOS

- Asesoría en diseño para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos a los microempresarios de las cadenas atendidas por el proyecto.
- Desarrollo de un taller realizado sobre la metodología de las cadenas productivas en la minicadena.
- Elaboración de un documento que permita identificar los agentes vinculados en los eslabones de la minicadena productiva y las organizaciones de economía solidaria existentes en el sector.
- Elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la cadena productiva y formulación del plan estratégico
- Elaboración de un (1) documento que contenga el inventario de las organizaciones artesanales formales vinculadas a la cadena productiva de la caña flecha: cooperativas, precooperativas, asociaciones, entre otras.
- Sensibilización de las personas pertenecientes a la cadena productiva de la caña flecha a fin de constituir grupos asociativos.
- Selección de formas asociativas por parte de los grupos de beneficiarios previamente sensibilizados hacia la asociatividad, identificando líderes y grupos cohesionados.
- Elaboración de un (1) documento que contenga el diseño de un sistema tecnológico que mejore la calidad del acabado.



- Elaboración de un (1) documento que contenga los mapas funcionales en el trabajo de caña flecha.
- Un (1) documento que contenga una propuesta de mejoramiento tecnológico en los procesos productivos de la cadena de la caña flecha
- Elaboración de un estudio de mercado donde se identifiquen los nichos específicos y se conozcan la demanda, las tendencias de la demanda, la situación de competencia en producto y estrategias, la confrontación oferta – demanda artesanal.
- Diseño y edición de un plegable informativo de la minicadena productiva atendida.
- Elaboración de una propuesta de mejoramiento tecnológico orientadas a hacer más eficiente la producción e incrementar el valor agregado al producto, en base a una asistencia técnica previa de ingeniería y diseño industrial donde identifique los procesos críticos en los flujos productivos, evaluar tiempos y movimientos.
- Elaboración de una propuesta para el mejoramiento espacio-funcional de talleres y mejoramiento de puestos de trabajo, en cada una de las minicadenas productivas atendida en el proyecto.
- Elaboración de planos y fichas técnicas de empaque y embalaje.
- Desarrollo de un taller de capacitación en fortalecimiento organizativo, costos, producción, ventas, administración y liderazgo.
- Capacitación a las personas involucradas en la cadena productiva de la caña flecha en gestión empresarial integral: financiera y administrativa.
- Asistencia técnica a los artesanos de la cadena de la caña flecha a fin de evaluar los procesos y flujos productivos y plantear propuestas tecnológicas experimentales para una mayor eficiencia y gestión ambiental de los procesos productivos.



- Montaje y operación de talleres piloto con la innovación tecnológica implementada en los diferentes procesos relativos a cada eslabón de la cadena de la caña flecha.
- Elaboración e implementación de un plan estratégico para la comercialización de los productos en caña flecha.
- Formalización de tres (3) grupos asociativos de la cadena de la caña flecha.
- Mejoramiento tecnológico en el proceso productivo de la cadena de la caña flecha en lo relacionado con la tejeduría, ensamble y empaque.
- Elaboración de un documento que contenga los referentes técnicos para la tejeduría en caña flecha que permita homogenizar la producción y la generación de una norma técnica de calidad.
- Desarrollo de un (1) documento que contenga el diseño de una planta de taller piloto, con diagramación de procesos y puestos de trabajo ergonómicos para el armado del producto en la cadena de la caña flecha.
- Asistencia técnica a tres (3) microempresas pertenecientes a la cadena productiva de la caña flecha aplicando normas técnicas de calidad.
- Diseño y desarrollo de cinco (5) líneas de productos de caña flecha acordes con las tendencias del mercado y costeo del producto.
- Publicación de un folleto promocional de la cadena de caña flecha.
- Montaje de una (1) página web de la cadena de la caña flecha montada
- Asesorías sobre aplicación de tecnologías apropiadas.
- Desarrollo de un seminario de tendencias de producto y de mercado.
- Posicionamiento comercial de un 20% de los productos desarrollados, desarrollando ruedas de negocio y otros eventos.
- Estudio sobre condiciones físico – químicas de cada uno de los materiales utilizados en la minicadena.
- Desarrollo de un taller y asesoría para la implementación de esquemas de calidad en la cadena.



- Desarrollo de procesos de innovación tecnológica para el mejoramiento de los procesos productivos en la minicadena.
- Desarrollo de procesos de mejoras en equipos y herramientas en la minicadena.

## 5. CADENA DE LA CERÁMICA (2)

- Cadena con empresas asociativas formalizadas, con planes de negocio, capaces de gestionar proyectos productivos, manejando costos y tablas de costeo.
- Redes establecidas de productores, proveedores y comercializadores al interior de la cadena.
- Elaboración de una publicación en la cual se dan a conocer los resultados obtenidos en la cadena
- Elaboración de un catálogo en el cual se presentan todos los productos de la cadena
- Desarrollo de un proyecto piloto para el cultivo o extracción de la materia prima
- Elaboración del plan de acción para la concertación del apoyo institucional y firma de acuerdos regionales de competitividad, convocando a cada uno de los agentes del eslabón.
- Elaboración de documento con la evaluación y el seguimiento realizado en cuanto a los procesos y procedimiento mejorados, con base en los indicadores de impacto y análisis comparativo
- Elaboración de un plan de manejo de materia prima
- Participación de la cadena productiva en cuatro eventos comerciales
- Organización de grupo para la extracción o explotación de materias primas

## PRODUCTOS INTERMEDIOS



- Asesoría en diseño para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos a los microempresarios de las cadenas atendidas por el proyecto.
- Desarrollo de un taller realizado sobre la metodología de las cadenas productivas en la minicadena.
- Elaboración de un documento que permita identificar los agentes vinculados en los eslabones de la minicadena productiva y las organizaciones de economía solidaria existentes en el sector.
- Elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la cadena productiva y formulación del plan estratégico
- Un (1) Convenio de productividad suscrito para la minicadena de la cerámica y alfarería.
- Selección de formas asociativas por parte de los grupos de beneficiarios previamente sensibilizados hacia la asociatividad, identificando líderes y grupos cohesionados.
- Elaboración de un (1) plan minero que permita las explotaciones de arcillas y consolidación de un núcleo asociativo, de acuerdo al plan estratégico y con el acompañamiento del subdirector técnico regional.
- Elaboración de un (1) documento que contenga el diseño de un sistema tecnológico que mejore la calidad del acabado.
- Estructuración y puesta en marcha de programas estratégicos, proyectos productivos y tecnológicos para el mejoramiento de la eficiencia, la productividad y la competitividad del sistema productivo en la cadena productiva de la cerámica.
- Elaboración de un estudio de mercado donde se identifiquen los nichos específicos y se conozcan la demanda, las tendencias de la demanda, la situación de competencia en producto y estrategias, la confrontación oferta – demanda artesanal.



- Diseño y edición de un plegable informativo de la minicadena productiva atendida.
- Elaboración de una propuesta de mejoramiento tecnológico orientadas a hacer más eficiente la producción e incrementar el valor agregado al producto, en base a una asistencia técnica previa de ingeniería y diseño industrial donde identifique los procesos críticos en los flujos productivos, evaluar tiempos y movimientos.
- Elaboración de una propuesta para el mejoramiento espacio-funcional de talleres y mejoramiento de puestos de trabajo, en cada una de las minicadenas productivas atendida en el proyecto.
- Elaboración de planos y fichas técnicas de empaque y embalaje.
- Desarrollo de un taller de capacitación en fortalecimiento organizativo, costos, producción, ventas, administración y liderazgo.
- Desarrollo de un proyecto piloto para la extracción, acopio y beneficio de arcillas para la cadena productiva de la cerámica.
- Desarrollo de un (1) Seminario para diseñadores realizado para la cadena productiva de la cerámica.
- Desarrollo de una (1) Asesoría en aplicación de tecnologías apropiadas, por cada eslabón de la cadena productiva de la cerámica.
- Desarrollo de cuarenta (40) nuevos productos en 6 líneas de producción para la cadena productiva de la cerámica.
- Elaboración de un (1) proceso de innovación para el mejoramiento de la productividad y la competitividad de la cadena productiva de la cerámica
- Asesorías sobre aplicación de tecnologías apropiadas.
- Desarrollo de un seminario de tendencias de producto y de mercado.
- Posicionamiento comercial de un 20% de los productos desarrollados, desarrollando ruedas de negocio y otros eventos.



- Estudio sobre condiciones físico – químicas de cada uno de los materiales utilizados en la minicadena.
- Desarrollo de un taller y asesoría para la implementación de esquemas de calidad en la cadena.
- Desarrollo de procesos de innovación tecnológica para el mejoramiento de los procesos productivos en la minicadena.
- Desarrollo de procesos de mejoras en equipos y herramientas en la minicadena.

## 6. CADENA DE LA IRACA (2)

- Cadena con empresas asociativas formalizadas, con planes de negocio, capaces de gestionar proyectos productivos, manejando costos y tablas de costeo.
- Redes establecidas de productores, proveedores y comercializadores al interior de la cadena.
- Elaboración de una publicación en la cual se dan a conocer los resultados obtenidos en la cadena
- Elaboración de un catálogo en el cual se presentan todos los productos de la cadena
- Desarrollo de un proyecto piloto para el cultivo o extracción de la materia prima
- Elaboración del plan de acción para la concertación del apoyo institucional y firma de acuerdos regionales de competitividad, convocando a cada uno de los agentes del eslabón.
- Elaboración de documento con la evaluación y el seguimiento realizado en cuanto a los procesos y procedimiento mejorados, con base en los indicadores de impacto y análisis comparativo



- Elaboración de un plan de manejo de materia prima
- Participación de la cadena productiva en cuatro eventos comerciales
- Organización de grupo para la extracción o explotación de materias primas

## PRODUCTOS INTERMEDIOS

- Trescientas (300) artesanías aplicando normas de calidad ICONTEC para el tejido del sombrero en iraca.
- Asesoría en diseño para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos a los microempresarios de las cadenas atendidas por el proyecto.
- Desarrollo de un taller realizado sobre la metodología de las cadenas productivas en la minicadena.
- Elaboración de un documento que permita identificar los agentes vinculados en los eslabones de la minicadena productiva y las organizaciones de economía solidaria existentes en el sector.
- Elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la cadena productiva y formulación del plan estratégico
- Selección de formas asociativas por parte de los grupos de beneficiarios previamente sensibilizados hacia la asociatividad, identificando líderes y grupos cohesionados.
- Desarrollo de trece talleres sobre aspectos legales para la formulación de estatutos y reconocimiento jurídico, dirigidos a las personas vinculadas a la cadena productiva de la iraca.
- Desarrollo de quince (15) talleres sobre gestión financiera, gestión administrativa, manejo de crédito dirigidos a las personas vinculadas a la cadena productiva de la iraca.
- Capacitación de cuarenta (40) cultivadores de iraca.



- Asistencia técnica de cuarenta cultivadores en el establecimiento de 2 ha en sistemas agroforestales en iraca, apoyadas con transferencia de tecnología durante 128 horas
- Educación ambiental a través de cuatro talleres a los miembros de la cadena de la iraca,
- Recolección de una colección de 32 líneas de productos de palma de iraca diseñada por 300 artesanas
- Preparación de siete grupos de la cadena de la palma de iraca preparados para participar en las ferias nacionales de artesanías
- Elaboración de un (1) documento que contenga el diseño de un sistema tecnológico que mejore la calidad del acabado.
- Elaboración de un (1) documento que contenga el diseño para el mejoramiento del procesamiento de la fibra (tinturado, blanqueado y rpiado).
- Implementación de una (1) máquina en tres comunidades para optimizar el proceso de majado del sombrero.
- Diseño de dos (2) alternativas de diseño para mejorar la calidad de los productos elaborados en iraca disminuyendo la contaminación ambiental.
- Desarrollo de un sistema tecnológico que mejore la calidad del acabado en los sombreros de la cadena de la iraca.
- Elaboración de un estudio de mercado donde se identifiquen los nichos específicos y se conozcan la demanda, las tendencias de la demanda, la situación de competencia en producto y estrategias, la confrontación oferta – demanda artesanal.
- Diseño y edición de un plegable informativo de la minicadena productiva atendida.
- Elaboración de una propuesta de mejoramiento tecnológico orientadas a hacer más eficiente la producción e incrementar el valor agregado al



producto, en base a una asistencia técnica previa de ingeniería y diseño industrial donde identifique los procesos críticos en los flujos productivos, evaluar tiempos y movimientos.

- Elaboración de una propuesta para el mejoramiento espacio-funcional de talleres y mejoramiento de puestos de trabajo, en cada una de las minicadenas productivas atendida en el proyecto.
- Elaboración de planos y fichas técnicas de empaque y embalaje.
- Desarrollo de un taller de capacitación en fortalecimiento organizativo, costos, producción, ventas, administración y liderazgo.
- Conformación de nuevos grupos asociativos por cada uno de los eslabones de la cadena de la iraca en los trece municipios participantes en el proyecto.
- Desarrollo de seis talleres sobre tintes naturales e implementación de cartas de color, para los oficios de tejeduría, sombrerería y cestería.
- Asesorías sobre aplicación de tecnologías apropiadas.
- Desarrollo de un seminario de tendencias de producto y de mercado.
- Posicionamiento comercial de un 20% de los productos desarrollados, desarrollando ruedas de negocio y otros eventos.
- Estudio sobre condiciones físico – químicas de cada uno de los materiales utilizados en la minicadena.
- Desarrollo de un taller y asesoría para la implementación de esquemas de calidad en la cadena.
- Desarrollo de procesos de innovación tecnológica para el mejoramiento de los procesos productivos en la minicadena.
- Desarrollo de procesos de mejoras en equipos y herramientas en la minicadena.



## 7. CADENA DE LA JOYERÍA (2)

- Cadena con empresas asociativas formalizadas, con planes de negocio, capaces de gestionar proyectos productivos, manejando costos y tablas de costeo.
- Redes establecidas de productores, proveedores y comercializadores al interior de la cadena.
- Elaboración de una publicación en la cual se dan a conocer los resultados obtenidos en la cadena
- Elaboración de un catálogo en el cual se presentan todos los productos de la cadena
- Desarrollo de un proyecto piloto para el cultivo o extracción de la materia prima
- Elaboración del plan de acción para la concertación del apoyo institucional y firma de acuerdos regionales de competitividad, convocando a cada uno de los agentes del eslabón.
- Elaboración de documento con la evaluación y el seguimiento realizado en cuanto a los procesos y procedimiento mejorados, con base en los indicadores de impacto y análisis comparativo
- Elaboración de un plan de manejo de materia prima
- Participación de la cadena productiva en cuatro eventos comerciales
- Organización de grupo para la extracción o explotación de materias primas

## PRODUCTOS INTERMEDIOS

- Asesoría en diseño para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos a los microempresarios de las cadenas atendidas por el proyecto.
- Conformación y fortalecimiento de los procesos de asociación a todos los niveles y a lo largo de la cadena de la minería /joyería / comercialización



- Desarrollo de un taller realizado sobre la metodología de las cadenas productivas en la minicadena.
- Elaboración de un documento que permita identificar los agentes vinculados en los eslabones de la minicadena productiva y las organizaciones de economía solidaria existentes en el sector.
- Elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la cadena productiva y formulación del plan estratégico
- Capacitación en el oficio de la joyería, en diseño, y elaboración de productos para la comercialización en mercados nacionales e internacionales en la cadena minería / joyería / comercialización en el Departamento de Antioquia.
- Selección de formas asociativas por parte de los grupos de beneficiarios previamente sensibilizados hacia la asociatividad, identificando líderes y grupos cohesionados.
- Elaboración de un (1) Acuerdo de competitividad regional para la cadena minería / joyería / comercialización en el Departamento de Antioquia que garantice la autosostenibilidad y perduración de la misma una vez el proyecto finalice.
- Elaboración de un (1) documento que contenga el diseño de un sistema tecnológico que mejore la calidad del acabado.
- Elaboración de un (1) plan orientado al acceso permanente y estable del suministro de materias primas e insumos necesarios estructurado en la cadena de la minería/joyería/comercialización.
- Articulación total de los nodos de la cadena productiva minería/joyería /comercialización en el departamento de Antioquia.
- Elaboración de un estudio de mercado donde se identifiquen los nichos específicos y se conozcan la demanda, las tendencias de la demanda, la



situación de competencia en producto y estrategias, la confrontación oferta – demanda artesanal.

- Diseño y edición de un plegable informativo de la minicadena productiva atendida.
- Elaboración de una propuesta de mejoramiento tecnológico orientadas a hacer más eficiente la producción e incrementar el valor agregado al producto, en base a una asistencia técnica previa de ingeniería y diseño industrial donde identifique los procesos críticos en los flujos productivos, evaluar tiempos y movimientos.
- Elaboración de una propuesta para el mejoramiento espacio-funcional de talleres y mejoramiento de puestos de trabajo, en cada una de las minicadenas productivas atendida en el proyecto.
- Elaboración de planos y fichas técnicas de empaque y embalaje.
- Desarrollo de un taller de capacitación en fortalecimiento organizativo, costos, producción, ventas, administración y liderazgo.
- Referenciales elaborados para los productos de joyería de los Municipios en cuestión, introduciendo así el certificado de "Hecho a mano con calidad", Artesanías de Colombia e ICONTEC".
- Asesorías sobre aplicación de tecnologías apropiadas.
- Desarrollo de un seminario de tendencias de producto y de mercado.
- Posicionamiento comercial de un 20% de los productos desarrollados, desarrollando ruedas de negocio y otros eventos.
- Estudio sobre condiciones físico – químicas de cada uno de los materiales utilizados en la minicadena.
- Desarrollo de un taller y asesoría para la implementación de esquemas de calidad en la cadena.
- Desarrollo de procesos de innovación tecnológica para el mejoramiento de los procesos productivos en la minicadena.



- Desarrollo de procesos de mejoras en equipos y herramientas en la minicadena.

## 8. CADENA DEL MIMBRE (2)

- Cadena con empresas asociativas formalizadas, con planes de negocio, capaces de gestionar proyectos productivos, manejando costos y tablas de costeo.
- Redes establecidas de productores, proveedores y comercializadores al interior de la cadena.
- Elaboración de una publicación en la cual se dan a conocer los resultados obtenidos en la cadena
- Elaboración de un catálogo en el cual se presentan todos los productos de la cadena
- Desarrollo de un proyecto piloto para el cultivo o extracción de la materia prima
- Elaboración del plan de acción para la concertación del apoyo institucional y firma de acuerdos regionales de competitividad, convocando a cada uno de los agentes del eslabón.
- Elaboración de documento con la evaluación y el seguimiento realizado en cuanto a los procesos y procedimiento mejorados, con base en los indicadores de impacto y análisis comparativo
- Elaboración de un plan de manejo de materia prima
- Participación de la cadena productiva en cuatro eventos comerciales
- Organización de grupo para la extracción o explotación de materias primas

## PRODUCTOS INTERMEDIOS



- Asesoría en diseño para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos a los microempresarios de las cadenas atendidas por el proyecto.
- Desarrollo de un taller realizado sobre la metodología de las cadenas productivas en la minicadena.
- Elaboración de un documento que permita identificar los agentes vinculados en los eslabones de la minicadena productiva y las organizaciones de economía solidaria existentes en el sector.
- Elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la cadena productiva y formulación del plan estratégico
- Selección de formas asociativas por parte de los grupos de beneficiarios previamente sensibilizados hacia la asociatividad, identificando líderes y grupos cohesionados.
- Elaboración de un (1) documento que contenga el diseño de un sistema tecnológico que mejore la calidad del acabado.
- Desarrollo de una (1) mesa de concertación de la cadena productiva del mimbre constituida.
- Elaboración de un estudio de mercado donde se identifiquen los nichos específicos y se conozcan la demanda, las tendencias de la demanda, la situación de competencia en producto y estrategias, la confrontación oferta – demanda artesanal.
- Diseño y edición de un plegable informativo de la minicadena productiva atendida.
- Elaboración de una propuesta de mejoramiento tecnológico orientadas a hacer más eficiente la producción e incrementar el valor agregado al producto, en base a una asistencia técnica previa de ingeniería y diseño industrial donde identifique los procesos críticos en los flujos productivos, evaluar tiempos y movimientos.



- Elaboración de una propuesta para el mejoramiento espacio-funcional de talleres y mejoramiento de puestos de trabajo, en cada una de las minicadenas productivas atendida en el proyecto.
- Elaboración de planos y fichas técnicas de empaque y embalaje.
- Desarrollo de un taller de capacitación en fortalecimiento organizativo, costos, producción, ventas, administración y liderazgo.
- Elaboración de un (1) plan de trabajo de la mesa de concertación del mimbre
- Elaboración de un (1) Acuerdo de productividad para la minicadena del mimbre establecido.
- Desarrollo de cuatro (4) nuevos productos de mimbre desarrollados.
- Cien (100) microempresarios pertenecientes a la cadena del mimbre capacitados en gestión empresarial.
- Cinco (5) empresas de la cadena del mimbre constituidas y legalizadas con registro ante la Cámara de Comercio.
- Elaboración de dos (2) procesos referenciales de certificaciones de calidad "hecho a mano con calidad" a organizaciones de productores de mimbre, mediante el procedimiento establecido entre Artesanías de Colombia y el ICONTEC.
- Elaboración de un (1) procedimiento de suministro adecuado de materias primas para la cadena del mimbre para los productores establecido mediante un acuerdo sectorial o normalización de un lugar de acopio.
- Cuatro (4) organizaciones gremiales de la cadena del mimbre debidamente formalizadas en la Cámara de Comercio.
- Asesorías sobre aplicación de tecnologías apropiadas.
- Desarrollo de un seminario de tendencias de producto y de mercado.
- Posicionamiento comercial de un 20% de los productos desarrollados, desarrollando ruedas de negocio y otros eventos.



- Estudio sobre condiciones físico – químicas de cada uno de los materiales utilizados en la minicadena.
- Desarrollo de un taller y asesoría para la implementación de esquemas de calidad en la cadena.
- Desarrollo de procesos de innovación tecnológica para el mejoramiento de los procesos productivos en la minicadena.
- Desarrollo de procesos de mejoras en equipos y herramientas en la minicadena.

#### 9. CADENA DEL MOPA MOPA (2)

- Cadena con empresas asociativas formalizadas, con planes de negocio, capaces de gestionar proyectos productivos, manejando costos y tablas de costeo.
- Redes establecidas de productores, proveedores y comercializadores al interior de la cadena.
- Elaboración de una publicación en la cual se dan a conocer los resultados obtenidos en la cadena
- Elaboración de un catálogo en el cual se presentan todos los productos de la cadena
- Desarrollo de un proyecto piloto para el cultivo o extracción de la materia prima
- Elaboración del plan de acción para la concertación del apoyo institucional y firma de acuerdos regionales de competitividad, convocando a cada uno de los agentes del eslabón.
- Elaboración de documento con la evaluación y el seguimiento realizado en cuanto a los procesos y procedimiento mejorados, con base en los indicadores de impacto y análisis comparativo



- Elaboración de un plan de manejo de materia prima
- Participación de la cadena productiva en cuatro eventos comerciales
- Organización de grupo para la extracción o explotación de materias primas

## PRODUCTOS INTERMEDIOS

- Asesoría en diseño para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos a los microempresarios de las cadenas atendidas por el proyecto.
- Ochenta Por ciento (80%) de los cultivadores de Mopa Mopa capacitados tecnológicamente en labores culturales del cultivo, manejo de viveros y actividades silviculturales y el componente ambiental.
- Desarrollo de un taller realizado sobre la metodología de las cadenas productivas en la minicadena.
- Elaboración de un documento que permita identificar los agentes vinculados en los eslabones de la minicadena productiva y las organizaciones de economía solidaria existentes en el sector.
- Cien (100) personas pertenecientes a la minicadena del barniz capacitadas en formas asociativas, aspectos legales para la formulación de estatutos y el reconocimiento jurídico y reglamento interno a fin de conformar la minicadena
- Cien (100) personas pertenecientes a la minicadena del barniz capacitados en gestión financiera, administrativa, de producción y comercialización.
- Elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la cadena productiva y formulación del plan estratégico
- Capacitación en técnica de barniz de Pasto a artesanos recientes.
- Selección de formas asociativas por parte de los grupos de beneficiarios previamente sensibilizados hacia la asociatividad, identificando líderes y grupos cohesionados.



- Elaboración de un documento que contenga la definición de parámetros y conceptos de diseño para los productos artesanales de la minicadena del barniz.
- Desarrollo de treinta (30) líneas de productos en barniz de Pasto.
- Elaboración de un (1) documento que contenga el diseño de un sistema tecnológico que mejore la calidad del acabado.
- Elaboración de un estudio de mercado donde se identifiquen los nichos específicos y se conozcan la demanda, las tendencias de la demanda, la situación de competencia en producto y estrategias, la confrontación oferta – demanda artesanal.
- Diseño y edición de un plegable informativo de la minicadena productiva atendida.
- Elaboración de una propuesta de mejoramiento tecnológico orientadas a hacer más eficiente la producción e incrementar el valor agregado al producto, en base a una asistencia técnica previa de ingeniería y diseño industrial donde identifique los procesos críticos en los flujos productivos, evaluar tiempos y movimientos.
- Elaboración de una propuesta para el mejoramiento espacio-funcional de talleres y mejoramiento de puestos de trabajo, en cada una de las minicadenas productivas atendida en el proyecto.
- Elaboración de planos y fichas técnicas de empaque y embalaje.
- Desarrollo de un taller de capacitación en fortalecimiento organizativo, costos, producción, ventas, administración y liderazgo.
- Establecimiento de tres lotes demostrativos de 2.500 m<sup>2</sup> cada uno para la producción tecnificada de Mopa Mopa (dos en Putumayo y uno en Nariño).
- Elaboración de un (1) documento que contenga información técnica sobre el cultivo de Mopa Mopa.



- Cien (100) personas involucradas en la minicadena del barniz perteneciendo a una organización solidaria legalmente constituida.
- Participación del 40% de los integrantes de la minicadena del barniz en una feria nacional.
- Asesorías sobre aplicación de tecnologías apropiadas.
- Desarrollo de un seminario de tendencias de producto y de mercado.
- Posicionamiento comercial de un 20% de los productos desarrollados, desarrollando ruedas de negocio y otros eventos.
- Estudio sobre condiciones físico – químicas de cada uno de los materiales utilizados en la minicadena.
- Desarrollo de un taller y asesoría para la implementación de esquemas de calidad en la cadena.
- Desarrollo de procesos de innovación tecnológica para el mejoramiento de los procesos productivos en la minicadena.
- Desarrollo de procesos de mejoras en equipos y herramientas en la minicadena.

#### 10. CADENA DE LA SEDA (2)

- Cadena con empresas asociativas formalizadas, con planes de negocio, capaces de gestionar proyectos productivos, manejando costos y tablas de costeo.
- Redes establecidas de productores, proveedores y comercializadores al interior de la cadena.
- Elaboración de una publicación en la cual se dan a conocer los resultados obtenidos en la cadena
- Elaboración de un catálogo en el cual se presentan todos los productos de la cadena



- Desarrollo de un proyecto piloto para el cultivo o extracción de la materia prima
- Elaboración del plan de acción para la concertación del apoyo institucional y firma de acuerdos regionales de competitividad, convocando a cada uno de los agentes del eslabón.
- Elaboración de documento con la evaluación y el seguimiento realizado en cuanto a los procesos y procedimiento mejorados, con base en los indicadores de impacto y análisis comparativo
- Elaboración de un plan de manejo de materia prima
- Participación de la cadena productiva en cuatro eventos comerciales
- Organización de grupo para la extracción o explotación de materias primas

## PRODUCTOS INTERMEDIOS

- Asesoría en diseño para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos a los microempresarios de la cadena.
- Desarrollo de un taller realizado sobre la metodología de las cadenas productivas en la minicadena.
- Elaboración de un documento que permita identificar los agentes vinculados en los eslabones de la minicadena productiva y las organizaciones de economía solidaria existentes en el sector.
- Elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la cadena productiva y formulación del plan estratégico
- Elaboración de un (1) documento que contenga el diagnóstico de la situación actual de la cadena productiva de la sericultura y la formulación de un plan de acción.
- Elaboración de un (1) documento que contenga la formulación del plan estratégico para la minicadena de la sericultura.



- Selección de formas asociativas por parte de los grupos de beneficiarios previamente sensibilizados hacia la asociatividad, identificando líderes y grupos cohesionados.
- Creación de escenarios para la concertación para la solución de la problemática de materia prima de la cadena de la sericultura.
- Estructuración y puesta en marcha de programas estratégicos y proyectos productivos y tecnológicos para el mejoramiento de la eficiencia, la productividad y la competitividad del sistema productivo de la cadena productiva de la sericultura.
- Elaboración de un (1) documento que contenga el diseño de un sistema tecnológico que mejore la calidad del acabado.
- Elaboración de un estudio de mercado donde se identifiquen los nichos específicos y se conozcan la demanda, las tendencias de la demanda, la situación de competencia en producto y estrategias, la confrontación oferta – demanda artesanal.
- Diseño y edición de un plegable informativo de la minicadena productiva atendida.
- Elaboración de una propuesta de mejoramiento tecnológico orientadas a hacer más eficiente la producción e incrementar el valor agregado al producto, en base a una asistencia técnica previa de ingeniería y diseño industrial donde identifique los procesos críticos en los flujos productivos, evaluar tiempos y movimientos.
- Elaboración de una propuesta para el mejoramiento espacio-funcional de talleres y mejoramiento de puestos de trabajo, en cada una de las minicadenas productivas atendida en el proyecto.
- Elaboración de planos y fichas técnicas de empaque y embalaje.
- Desarrollo de un taller de capacitación en fortalecimiento organizativo, costos, producción, ventas, administración y liderazgo.



- Desarrollo de dos líneas de producto para cada nicho de mercado (medio-medio, medio alto y alto) de la cadena de la sericultura.
- Capacitación y asistencia técnica para la asociatividad de Ciento veinte (120) mujeres cabeza de familia, pertenecientes a la cadena productiva de la sericultura.
- Ciento veinte (120) mujeres cabeza de familia pertenecientes a la cadena de la sericultura capacitadas en gestión empresarial (financiera y administrativa).
- Asistencia técnica de ciento veinte (120) mujeres cabeza de familia pertenecientes a la cadena de la sericultura en los procesos y flujos productivos a fin de plantear propuestas tecnológicas experimentales para lograr una mayor eficiencia y estandarización de producto
- Montaje y operación de talleres piloto con innovación tecnológica implementada en los diferentes procesos relativos a cada eslabón de la cadena de la sericultura.
- Capacitación en normas técnicas de calidad a ciento veinte (120) mujeres cabeza de familia de la cadena productiva de la sericultura.
- Asistencia técnica para el desarrollo de líneas de productos acordes con las tendencias del mercado y costeo del producto de ciento Veinte (120) mujeres cabeza de familia pertenecientes a la minicadena de la sericultura.
- Asesoría en desarrollo de imagen y empaque de los productos artesanales de ciento veinte (120) mujeres cabeza de familia pertenecientes a la minicadena de la sericultura.
- Elaboración de un (1) documento que contenga los parámetros técnicos de calidad para homogenizar desempeños laborales y productos en el oficio de la sericultura, diseñando normas técnicas de competencia laboral (NTCL) Y normas técnicas (NTC), referentes a calidad, validados y aplicados en una muestra representativa de artesanos.



- Aumento en un 20% de las ventas de la cadena de la sericultura con relación al año 2002.
- Elaboración de un (1) folleto promocional de la cadena de la sericultura elaborado.
- Asesorías sobre aplicación de tecnologías apropiadas.
- Desarrollo de un seminario de tendencias de producto y de mercado.
- Posicionamiento comercial de un 20% de los productos desarrollados, desarrollando ruedas de negocio y otros eventos.
- Estudio sobre condiciones físico – químicas de cada uno de los materiales utilizados en la minicadena.
- Desarrollo de un taller y asesoría para la implementación de esquemas de calidad en la cadena.
- Desarrollo de procesos de innovación tecnológica para el mejoramiento de los procesos productivos en la minicadena.
- Desarrollo de procesos de mejoras en equipos y herramientas en la minicadena.

#### 11. CADENA DE LOS TEJIDOS, CHINCHORROS Y HAMACAS (2)

- Cadena con empresas asociativas formalizadas, con planes de negocio, capaces de gestionar proyectos productivos, manejando costos y tablas de costeo.
- Redes establecidas de productores, proveedores y comercializadores al interior de la cadena.
- Elaboración de una publicación en la cual se dan a conocer los resultados obtenidos en la cadena
- Elaboración de un catálogo en el cual se presentan todos los productos de la cadena



- Desarrollo de un proyecto piloto para el cultivo o extracción de la materia prima
- Elaboración del plan de acción para la concertación del apoyo institucional y firma de acuerdos regionales de competitividad, convocando a cada uno de los agentes del eslabón.
- Elaboración de documento con la evaluación y el seguimiento realizado en cuanto a los procesos y procedimiento mejorados, con base en los indicadores de impacto y análisis comparativo
- Elaboración de un plan de manejo de materia prima
- Participación de la cadena productiva en cuatro eventos comerciales
- Organización de grupo para la extracción o explotación de materias primas

## PRODUCTOS INTERMEDIOS

- Asesoría en diseño para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos a los microempresarios de las cadenas atendidas por el proyecto.
- Desarrollo de un taller realizado sobre la metodología de las cadenas productivas en la minicadena.
- Elaboración de un documento que permita identificar los agentes vinculados en los eslabones de la minicadena productiva y las organizaciones de economía solidaria existentes en el sector.
- Capacitación y asistencia técnica en el establecimiento de una red comunitaria de productores de tejidos por ranchería en la cadena productiva de chinchorros y hamacas de la Guajira.
- Capacitación sobre rescate y aplicación de técnicas tradicionales de tejeduría, utilizando la cartilla Wale'Kerü a los artesanos de la cadena productiva de los chinchorros y hamacas.



- Doscientas (200) artesanas de la etnia Wayúu capacitadas en normas técnicas ICONTEC.
- Elaboración de un diagnóstico de la situación actual de la cadena productiva y formulación del plan estratégico
- Selección de formas asociativas por parte de los grupos de beneficiarios previamente sensibilizados hacia la asociatividad, identificando líderes y grupos cohesionados.
- Organización de un fondo rotatorio conformado por las organizaciones que hacen parte de la minicadena de los chinchorros y hamacas con el fin de almacenar materiales e insumos
- Desarrollo de diez líneas de productos artesanales que interpreten la tradición de uso de técnicas, materiales y diseños de la cultura wayúu elaboradas junto con propuestas de diseños para ambientes modernos.
- Capacitación de doscientos cincuenta artesanos de la cadena productiva de los chinchorros y hamacas capacitados en áreas financieras, administrativas y de mercadeo.
- Capacitación en organizaciones solidarias o grupos asociativos a la población de la minicadena de la tejeduría de chinchorros y hamacas que no esté organizada.
- Elaboración de un documento que contenga los estudios de diseño que mejoren las condiciones de trabajo de las tejedoras de chinchorros, hamacas, mantas y guaireñas.
- Disminución de peso, densidad y costos de producción de tejidos de la etnia Wayúu, a niveles iguales o superiores de calidad con la sustitución del hilo actual en un 30%.
- Innovación del telar horizontal mecánico en dos comunidades para optimizar el proceso de tejeduría de las hamacas y chinchorros.



- Asistencia técnica de doscientos cincuenta (250) artesanos de la cadena de los chinchorros y hamacas en diseño y desarrollo de un sistema tecnológico que mejore la calidad del acabado
- Elaboración de un (1) documento que contenga el diseño de un sistema tecnológico que mejore la calidad del acabado.
- Elaboración y publicación de Warequer actualizada, para la enseñanza autóctona Wayúu.
- Elaboración de un estudio de mercado donde se identifiquen los nichos específicos y se conozcan la demanda, las tendencias de la demanda, la situación de competencia en producto y estrategias, la confrontación oferta – demanda artesanal.
- Diseño y edición de un plegable informativo de la minicadena productiva atendida.
- Elaboración de una propuesta de mejoramiento tecnológico orientadas a hacer más eficiente la producción e incrementar el valor agregado al producto, en base a una asistencia técnica previa de ingeniería y diseño industrial donde identifique los procesos críticos en los flujos productivos, evaluar tiempos y movimientos.
- Elaboración de una propuesta para el mejoramiento espacio-funcional de talleres y mejoramiento de puestos de trabajo, en cada una de las minicadenas productivas atendida en el proyecto.
- Elaboración de planos y fichas técnicas de empaque y embalaje.
- Desarrollo de un taller de capacitación en fortalecimiento organizativo, costos, producción, ventas, administración y liderazgo.
- Una página web montada en la red con el fin de comercializar los productos artesanales de la etnia indígena.
- Asesorías sobre aplicación de tecnologías apropiadas.
- Desarrollo de un seminario de tendencias de producto y de mercado.



- Posicionamiento comercial de un 20% de los productos desarrollados, desarrollando ruedas de negocio y otros eventos.
- Estudio sobre condiciones físico – químicas de cada uno de los materiales utilizados en la minicadena.
- Desarrollo de un taller y asesoría para la implementación de esquemas de calidad en la cadena.
- Desarrollo de procesos de innovación tecnológica para el mejoramiento de los procesos productivos en la minicadena.
- Desarrollo de procesos de mejoras en equipos y herramientas en la minicadena.

## 5. Replicabilidad del proceso

Posibilidades de aplicación

### III. EVALUACIÓN DE RESULTADOS: Los resultados.

#### 1. Definiciones básicas

Criterios e indicadores para evaluar el programa

**1.1. INDICADORES DE CAMBIO:** Se asumieron los siguientes factores de éxito de la cadena productiva:

##### 1.1.1. Generales

- Compromiso del gobierno, empresarios, trabajadores y líderes.
- Focalización en aspectos de interés mutuo.
- Información relevante compartida.



- Información ampliamente diseminada y de libre acceso para todos los actores sobre el funcionamiento de los mercados y otros aspectos.
- Un amplio grado de coincidencia sobre el diagnóstico de los problemas a resolver (y oportunidades a aprovechar) y las posibles soluciones (capacidad para formular estrategias).
- Una expectativa compartida de que los beneficios de construir la alianza serán mayores que sus costos y que serán distribuidos equitativamente entre las partes.
- Certidumbre (confianza) sobre la capacidad de las partes involucradas para cumplir los compromisos adquiridos.
- Capacidad (disponibilidad) para innovar y adaptarse a los diferentes cambios en el entorno.
- Disposición para aprender, abrirse a otras ideas y concertar con los demás actores de la cadena.
- Compromiso de los actores para invertir su tiempo en el proceso (liderazgo).
- Una secretaría técnica que pueda facilitar el proceso.

## **2. Resultados de gestión, efecto e impacto.** Una síntesis de

los retos y dificultades:

### **LOGROS GENERALES**

#### **Acuerdos de competitividad**

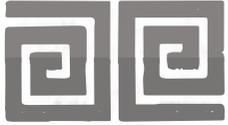
- Compromiso de realizar, durante un determinado período, un proceso de concertación de instrumentos y compromisos con un objetivo común.



- Consensos entre los representantes y los empresarios de los distintos eslabones de la cadena productiva, los proveedores de los servicios a las mismas y los gobiernos nacionales, regionales y locales.
- Establecer alianzas y aumentar la eficiencia del desarrollo de las cadenas productivas.
- Concretar estrategias de mediano y largo plazo, con acciones debidamente priorizadas.
- Concertar acciones de corto plazo que contribuyen a mejorar la competitividad de todos los involucrados.

## **RESULTADOS PARTICULARES DEL PROGRAMA**

- Recurso humano cualificado
- Disminución de pérdidas
- Sensibilización ambiental
- Empoderamiento del oficio
- Acceso a la información
- Suministro de materias primas mejorado
- Nuevos productos
- Mejoramiento del precio y la calidad
- Acceso a mercados
- Aumento de la capacidad en gestión exportadora
- Incremento en las ventas



- Incremento del ingreso

### Beneficiarios del Programa

Proyectado	Logrado
3.310 Artesanos	6.640 Artesanos
1.500 Mineros, cultivadores, recolectores, ripiadores	1.800 Mineros, cultivadores, recolectores, ripiadores
67 Organizaciones artesanales	138 Organizaciones artesanales
68 Municipios	122 Municipios
15 Departamentos	
11 Regiones del país	

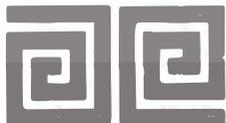
### LOGROS IMPORTANTES

#### Suministro de materias primas

- Incremento de áreas de cultivo. IRACA.
- Reproducción de materias primas. MOPA-MOPA

#### Producción

- Conformación o fortalecimiento de las organizaciones
- Dotación o mejoramiento de puestos de trabajo



- Diseño e implementación de nuevas herramientas
- Normalización de piezas.
- Mejoramiento viabilidad financiera
- Mejoramiento de tecnologías

### **Comercialización**

- Incremento en las ventas. En el caso de la Chamba en un 35%
- Duplicación de compras caso Iraca

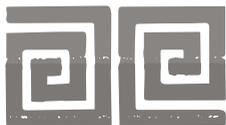
### **Logros finales**

- Estructuración de Cadenas Productivas
- Sistema de información Artesanal
- Cadenas Productivas formadas en las áreas del Proyecto

### **3. Recomendaciones finales**

Con base en la experiencia analizada se recomienda:

1. Elaboración de un texto sobre la experiencia
2. Consolidación del Programa a través del desarrollo de una tercera etapa
3. Mantenimiento de los logros a través de las secretarías técnicas y la actualización de acuerdos.
4. Involucramiento del desarrollo de cadenas productivas en los planes de desarrollo nacional, regional y local
5. Articulación de actividades del Programa con otros proyectos y programas en temas similares de carácter regional.



#### IV. BIBLIOGRAFIA PRINCIPAL

ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A. Memorias generales y específicas del Programa de Cadenas Productivas años 2003.2004, 2005, 2006

#### BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

BASTIDAS, Lucy Amparo y B. Edgar Flores. Uso del Bambú en viviendas para estratos medios. El Bambú como material estructural en losa de entrepiso. Publica- en las Memorias “Seminario Guadua en la Reconstrucción”. Armenia, Quindío, febrero 10, 11 y 12 del 2000.

• CASTAÑO, Francisco y Rubén Darío Moreno. Minambiente, CARDER, GTZ, CORTOLIMA. CORPOCALDAS, CVC, CRQ. Guadua para todos: cultivo y aprovechamiento. Proyecto Manejo Sostenible de Bosques de **Colombia**. Bogotá, 2004.

• Corpocaldas- Cámara de Comercio de Manizales. Microcluster de la Guadua. Manizales, Caldas. 2002.

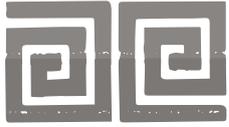
• HELD, Christian y Iván Darío Manzano. La Cadena productiva de la guadua en el Eje Cafetero Colombiano. 2002.

• HELD, Christian. Análisis del sistema de producción a consumo (PCS). Informe final. Proyecto Guadua-bambú. 2002.

• LONDOÑO, Ximena. Sociedad Colombiana de Bambú. *Ventajas comparativas de la guadua*. Ponencia para el Simposio sobre Usos y Servicios del Bambú/Guadua. Armenia. 2001.

• LONDOÑO, Ximena. The American Bamboos With Emphasis In The Genus Guadua. Instituto Vallecaucano de Investigaciones Científicas- INCIVA. Cali, Colombia.

• MEJÍA, Noelia. Cadena productiva de la guadua: organización de la Cadena, caracterización de eslabones, actores y procesos. Gobernación del Quindío.



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



Secretaría de Desarrollo Económico, Rural y Ambiental, **Colombia**, **Quindío**  
Consultivo Quindío. Armenia 2004.

- Proexport **Colombia**. Estudio de mercado, Exportación de Pisos en guadua para la Unión Europea. Bogotá, **Colombia**. 2001.
- Universidad Nacional de **Colombia**, sede Medellín, Facultad de Ciencias Agropecuarias y Departamento de Bibliotecas Corporación Autónoma Regional del Quindío (CRQ). Evaluación de las investigaciones sobre el recurso guadua (*guadua angustifolia kunth*) realizadas en **Colombia**. Investigador principal: ing. Arbeláez Arce, Anacilia; auxiliares: Hurtado Sánchez, Carlos Andrés y Rodríguez Salcedo, Solmery. Medellín. 2001.