

ARTESANIAS DE COLOMBIA S.A.

INFORME FINAL

Santafé de Bogotá, Agosto de 1993

INTRODUCCION

Con el fin de propender por la dignificación y mejoramiento del artesano colombiano, elevando su nivel cultural, profesional, social y económico, así como el desarrollo y promoción de la industria artesanal, nace en 1964, como una sociedad de responsabilidad limitada, Artesanías de Colombia; posteriormente, en 1965 mediante escritura No. 5232 de 1965 se convierte en sociedad anónima y finalmente, mediante Decreto Ley 2974 de 1968, es vinculada al Ministerio de Desarrollo.

Es así como el Estado ha dado atención a un sector conformado por alrededor de 1.260.000 artesanos, de los cuales el 68% están ubicados en zonas indígenas y rurales, el 28% en zonas urbanas deprimidas y el 4% en artesanías contemporáneas y con un marcado predominio del trabajo individual y de un bajo nivel socio-económico, lo cual dificulta la posibilidad de proyectar esta actividad hacia la pequeña y mediana empresa.

El sector también interesa al país porque forma parte fundamental de su fisonomía socio-cultural, dado que las artesanías constituyen un patrimonio de las culturas

precolombinas y un testimonio del desarrollo alcanzado en técnicas tan diversas como los tejidos, la alfarería, la orfebrería, la lapidación, y la arquitectura entre otros, mostrando el nivel social y económico de dichas culturas.

La permanencia de estas prácticas dentro de la población indica su importancia histórica e invita a conocerles y a desarrollarlas, para que se constituyan en una forma de vida y de desarrollo socio-económico acorde con el nuevo país que se proyecta con la apertura y con los postulados plasmados en la Constitución Política de 1991.

Es por todo esto que la empresa comprometida con su función ha emprendido diferentes acciones para modernizar su estructura y hacer mas eficiente la gestión, reservando para el Estado aquellas funciones que por su carácter de baja rentabilidad no hacen posible la intervención del sector privado.

Consecuente con lo anterior, este estudio tiene el propósito de presentar una nueva estructura organizacional que permita una nueva dinámica para la empresa, que sea moderna y se acomode a su función social y económica. Por lo tanto se incluyen unos planes estratégicos que desembocan en una nueva estructura, con unas funciones precisas que se ajustan a los conceptos de la planta global; igualmente,

se incluye un rediseño de la escala salarial que permita la aplicación de una política de estímulos que beneficien al trabajador y a la empresa.

1.0 PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y ORGANIZACION

Una de las metodologías administrativas que ha producido mejores resultados en los últimos años hace referencia a la Planeación Estratégica, entendiendo por ello la optimización del uso de los recursos a través de un Plan de Operaciones de la Empresa, dentro del marco teórico y filosófico que sus propietarios y directivos le hayan determinado.

Esto implica entre otros la definición de una Misión de la Empresa dentro del contexto general de la sociedad y el logro de unos determinados objetivos que sustenten dicha Misión. En el caso de Artesanías de Colombia S.A. este plan está diseñado para solucionar los problemas del sector y para enfrentar los retos de una economía abierta a los mercados internacionales.

Esta misión está orientada al mejoramiento de las condiciones del sector artesanal implementando estrategias de apoyo que permitan su desarrollo, lo cual se mide a través del incremento y generación de ingresos en los niveles individual y colectivo, específicamente en los ámbitos de las instituciones de artesanos y de las comunidades indígenas.

Se incluyen en el cumplimiento de la Misión criterios de rentabilidad y autosuficiencia, de utilización de tecnologías que garanticen la eficiencia económica y de eficacia de los procesos administrativos y productivos.

En relación con los objetivos se puede establecer un aspecto esencial alrededor del cual gravitan otros aspectos: fomentar y apoyar la actividad artesanal proveyendo a la población objetivo de herramientas tecnológicas, financieras y comerciales.

Con base en lo anterior podemos clasificar los siguientes objetivos:

1. TECNOLOGICOS.

- Asistir a los artesanos en la modelación administrativa de sus propias organizaciones.
- Promover la generación de grupos de trabajo tales como asociaciones, cooperativas y cualquier otro tipo de unidades comunitarias que permitan optimizar el uso de los recursos.
- Definir programas de formación y capacitación en el desarrollo de

productos, su mejoramiento tecnológico y control de calidad.

2. FINANCIEROS.

- Establecer líneas de crédito para financiar el crecimiento de la industria artesanal.
- Obtener los recursos financieros a nivel nacional e internacional que sean necesarios para garantizar la continuidad de los programas de inversión social.

3. COMERCIALES.

- Comercializar los productos artesanales, propiciando la participación en eventos nacionales e internacionales.
- Asesorar a los artesanos en el desarrollo y diseño de productos que cumplan con los requerimientos de los mercados nacionales e internacionales.

Los anteriores objetivos son consistentes con la Misión definida anteriormente, aunque siendo el objetivo fundamental el fomento de la actividad artesanal es necesario revisar el primer objetivo comercial, puesto que este podría ser desarrollado por el sector privado dentro de los criterios de rentabilidad y eficiencia.

Sin embargo se concluye que la estructura organizacional debe responder al logro de los objetivos de forma tal que se deben considerar dos grandes módulos funcionales: SOPORTE INTERNO y SOPORTE AL ARTESANO.

El primero de los módulos comprende las áreas que garantizan el funcionamiento interno de la Empresa, en tanto que al segundo competen las funciones propias del fomento de la actividad artesanal y su comercialización, debiendo ambas ser coordinadas por un ente superior, el cual a su vez debe garantizar el soporte jurídico e informático y la obtención y planeación de los recursos que le permitan realizar su gestión.

Definidos estos módulos generales se puede hacer una primera aproximación al organigrama estableciendo las siguientes dependencias globales:

1. ENTES DIRECTIVOS

- JUNTA DIRECTIVA
- GERENCIA GENERAL
- ASESORES INTERNOS

2. SOPORTE INTERNO

- UNIDADES DE ADMINISTRACION
- UNIDADES DE RECURSOS FINANCIEROS

3. SOPORTE AL ARTESANO

- UNIDADES DE ASESORIA TECNICA
- UNIDADES DE APOYO A COMERCIALIZACION

Esta organización mínima permitirá lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos puesto que a cada una de ellas se le asigna una función específica dentro del marco de los tres (3) objetivos mencionados anteriormente.

2.0 PROCESOS GLOBALES

En concordancia con los objetivos de la Empresa a continuación se definen los procesos globales que deben ser soportados por las diversas células organizacionales configurando así el nivel detallado de la organización y su jerarquización.

PROCESOS GLOBALES.

PROCESOS GERENCIALES

- Planeación de actividades y asignación de recursos.
- Control interno de procesos.
- Planeación de capacidad de equipos de cómputo.
- Elaboración y mantenimiento de sistemas de información.
- Asistencia a usuarios de los sistemas de información.
- Compilación de normas, procedimientos y métodos de trabajo.
- Soporte legal.
- Relaciones interinstitucionales para captación de recursos.
- Divulgación de las actividades desarrolladas y de los servicios ofrecidos por la Empresa.

- Elaboración, registro y legalización de contratos de soporte administrativo, de convenios interinstitucionales y de asesoría a los artesanos.

PROCESOS ADMINISTRATIVOS

- Selección, contratación y promoción de personal.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Registro y nómina de personal.
- Relaciones laborales.
- Seguridad Industrial.
- Administración de beneficios.
- Planeación de adquisiciones.
- Contratación de bienes y servicios.

PROCESOS FINANCIEROS

- Planeamiento financiero.
- Elaboración de presupuesto.
- Control financiero y presupuestal
- Captación de recursos.
- Cuentas por cobrar.
- Registro de operaciones financieras por flujo de caja.

- Registro de operaciones financieras por causación.
- Cuentas por pagar.

PROCESOS TECNICOS.

- Información comercial y financiera.
- Coordinación y supervisión de proyectos de inversión.
- Coordinación de la colocación de créditos.
- Capacitación al artesano.
- Investigación artesanal.
- Adaptación de productos para comercialización internacional.
- Investigación de mercado.

PROCESOS DE COMERCIALIZACION.

- Adquisición de productos.
- Inventarios y control de artículos.
- Ventas y facturación.
- Mercadeo internacional.

MATRIZ ORGANIZACION - PROCESOS.

En el cuadro de la página siguiente se muestra la interacción entre los procesos y

las diversas entidades de la organización en las cuales se les asignan cuatro (4) posibles niveles de participación:

1. DECISION. Este es el nivel más alto e indica la entidad que debe asumir la definición de los aspectos principales del proceso.

2. RESPONSABILIDAD. Define la dependencia responsable de los resultados esperados de cada proceso.

3. ALTA PARTICIPACION. Implica la concurrencia de dependencias necesarias para ejecutar un proceso determinado.

4. BAJA PARTICIPACION. Muestra las entidades cuya participación se reduce a facilitar información o a la ejecución operativa del proceso.

La anterior clasificación no disminuye la responsabilidad de los altos niveles directivos en la calidad de los resultados obtenidos, pero permite elaborar los manuales de procedimientos detallados para cada función.

	PROCESOS GERENCIALES										PROCESOS ADMINISTRATIVOS									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		
UNIDAD DIRECTIVA																				
DIRECTORIA GENERAL																				
GERENCIA GENERAL																				
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA																				
UNIDAD ADMINISTRATIVA																				
UNIDAD FINANCIERA																				
SUBGERENCIA DE DESARROLLO																				
UNIDAD TECNICA																				
UNIDAD DE INFORMACION																				
SUBGERENCIA COMERCIAL																				
UNIDAD MERCADERAL																				
UNIDAD MERCADERO INTERNA																				

La Decisión: R: Responsabilidad A: Alta participación B: Baja participación

	PROCESOS FINANCIEROS										PROCESOS TECNICOS										COMERCIALES																		
	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41																
UNIDAD DIRECTIVA																																							
CONTRATORIA INTERNA																																							
GERENCIA GENERAL																																							
SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA																																							
UNIDAD ADMINISTRATIVA																																							
UNIDAD FINANCIERA																																							
SUBGERENCIA DE DESARROLLO																																							
UNIDAD TECNICA																																							
UNIDAD DE REGIMENACION																																							
SUBGERENCIA COMERCIAL																																							
UNIDAD MERCADERIA																																							
UNIDAD MERCADERIA INTERNA																																							

U: Unidad E: Especialidad A: Alta participacion B: Baja participacion

3.0 NIVELES JERARQUICOS Y ORGANIGRAMA

Con base en los procesos anteriores se establecen los niveles de responsabilidad y competencia de las dependencias organizacionales de la Empresa y sus relaciones jerárquicas. De otra parte se refuerzan las entidades cuyas funciones se acercan más a la Misión establecida en el Plan Estratégico y se agrupan cada una de los tipos de actividades de soporte interno en una dependencia correspondiente.

Esto nos permite establecer en principio que la Empresa requiere la existencia de una Gerencia dependiente de la Junta Directiva y apoyada por entidades responsables de los procesos de planeación estratégica e informática y soporte jurídico.

El control interno debe ser ejercido por una entidad cercana y dependiente de la Junta Directiva para que esta cuente con una herramienta de evaluación directa de los logros gerenciales, mediante la medición de la eficiencia y eficacia de los procesos, con independencia plena de la administración. Esto implica que los alcances de esta dependencia serían concertados entre la Junta Directiva y la Gerencia, de acuerdo con los requerimientos del Plan Estratégico de la Empresa.

Considerando la importancia del proceso de captación de recursos externos, las relaciones interinstitucionales y la divulgación de las actividades de la Empresa, se recomienda establecer su responsabilidad directamente en la Gerencia, con funcionarios de apoyo. Así se garantiza la efectividad de la gestión, toda vez que no se permiten distorsiones de la información hacia entidades externas.

Los procesos financieros y administrativos se agrupan bajo la responsabilidad de una sola entidad, pero se debe considerar la dinámica misma de expansión de la Empresa y la especialización de funciones para que en un futuro tales responsabilidades sean independientes.

Finalmente los procesos más cercanos a los objetivos de la Empresa se delegan en entidades especializadas, es decir una área de fomento y otra área con función específica de comercialización.

Aquí cabe recordar que la Misión de la Empresa contempla la promoción del desarrollo del sector y que de acuerdo con las políticas gubernamentales las actividades productivas y comerciales deben ser desarrolladas por entidades privadas, lo cual lleva a reconsiderar seriamente los procesos de comercialización por parte de la organización. Igualmente, cualquier actividad relacionada con

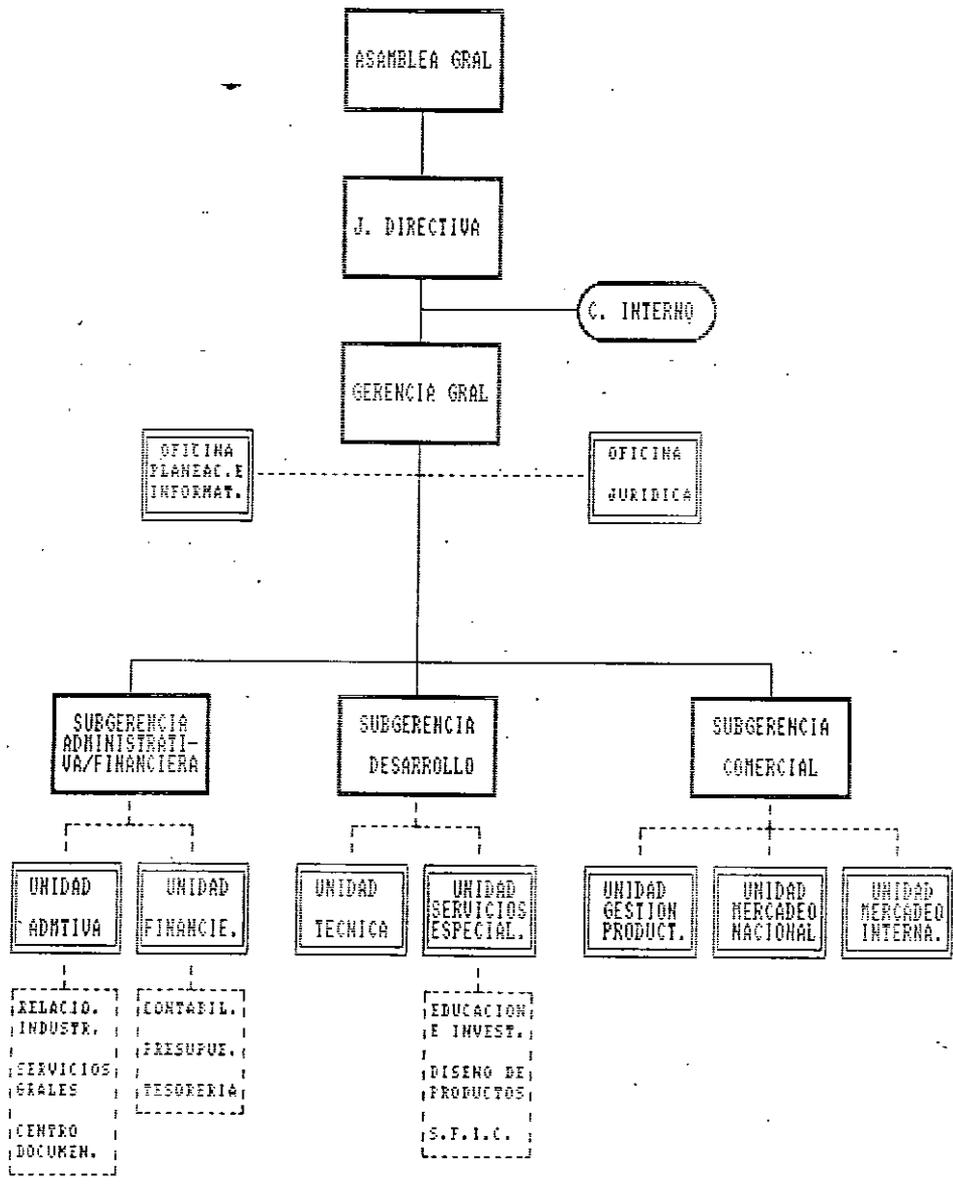
elaboración de productos debe ser entregada a los particulares, razón por la cual no se contempla ninguna entidad responsable de procesos que serían ajenos a la Empresa.

En razón a que la definición de la planta de personal se hace bajo los conceptos de planta semiglobal, la estructura organizacional sólo alcanza al nivel de Subgerencias, de las cuales se desprenden grupos y subgrupos de trabajo acordes con los objetivos de cada una de ellas. Estos grupos recibirán la denominación de UNIDADES y los subgrupos se denominarán AREAS, las cuales serán presididas por un COORDINADOR escogido entre los funcionarios que componen las Subgerencias, sin que para ello sea indispensable la existencia del cargo de JEFATURA respectivo.

Tomadas las consideraciones anteriores se puede establecer la estructura organizacional cuya gráfica se muestra en la página siguiente.

ARTESANIAS DE COLOMBIA

ORGANIGRAMA



CONVENCIONES:

- RELACIONES ORGANICAS
- ===== GRUPOS NO ORGANICOS
- - - - - SUBGRUPOS NO ORGANICOS

4.0 FUNCIONES

Con base en los procesos globales y la determinación de responsabilidades se determinan en este capítulo las funciones de la Gerencia, las áreas de soporte, las Subgerencias y los grupos de trabajo, considerando que estos últimos no conforman formalmente el organigrama tal como se indicó anteriormente y deben ser considerados como los grupos y subgrupos necesarios para desarrollar los objetivos principales de cada Subgerencia.

DEPENDENCIA: OFICINA DE PLANEACION E INFORMATICA

- Elaborar el plan estratégico general de desarrollo de la Empresa, en coordinación con la Junta Directiva y la Gerencia General.

- Realizar el seguimiento y evaluación del desarrollo de las actividades requeridos para el logro de los objetivos propuestos en el plan estratégico general.

- Formular y coordinar el plan estratégico del desarrollo de los sistemas de información gerencial para el seguimiento del plan estratégico general.

- Diseñar las políticas de la entidad para ajustar la organización a las necesidades exigidas por la modernización.

- Elaborar el presupuesto y asignar las partidas para la realización de las inversiones sociales.

- Desarrollar conjuntamente con las áreas de la Empresa y en especial con CONTROL INTERNO, los mecanismos de control que permitan establecer

los indicadores de gestión y de eficiencia institucional.

- Asesorar directamente a las áreas en la formulación de sus planes de trabajo, de acuerdo con los requerimientos del plan estratégico.
- Coordinar el levantamiento de los procedimientos de trabajo de todas las dependencias y sugerir los correctivos necesarios para elevar sus niveles de eficiencia y la optimización de la utilización de los recursos.
- Identificar los flujos de carga de trabajo para lograr una mejor distribución de las responsabilidades.
- Coordinar la elaboración de manuales, instructivos y formatos que garanticen el correcto y ágil cumplimiento de las tareas en cada área.
- Coordinar el análisis, diseño y programación de los sistemas de información indicados en el plan estratégico de sistemas de información.
- Velar por la seguridad, oportunidad y exactitud de la información, estableciendo los métodos de evaluación correspondientes con otras áreas de

la Empresa.

- Verificar y coordinar el mantenimiento de los todos los equipos de cómputo de la empresa.
- Evaluar las necesidades de equipo de cómputo en las diferentes áreas de la Empresa.
- Establecer normas para el tratamiento de la información.
- Elaborar los manuales de diseño, programación, operación y de usuario final, de todos los sistemas de información.
- Planear y coordinar los horarios de utilización de los recursos computacionales.
- Establecer canales de comunicación, de tal forma que se consolide un sistema claro y transparente de intercambio de información entre los funcionarios de la empresa.

- Preparar el material necesario para el buen desarrollo de las comunicaciones internas.

DEPENDENCIA: CONTROL INTERNO

- Establecer y aplicar los sistemas de control interno al cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas.

- Controlar y supervisar el desarrollo de las diferentes dependencias de la empresa.

- Informar a las directivas acerca del funcionamiento de las unidades de la empresa y proponer la adopción de medios para la prevención de las irregularidades.

- Controlar y coordinar el desarrollo e implantación de los planes de sistemas y de los programas y archivos magnéticos de la empresa velando por su confiabilidad y seguridad.

- Efectuar la auditoría permanente a los sistemas computarizados de la empresa.

- Recibir y tramitar oportunamente las quejas, reclamos y sugerencias de los

usuarios sobre casos de ineficiencia e inmoralidad, de los funcionarios de la empresa, conforme a los procedimientos legales.

- Ejercer el control en el área administrativa según principios modernos de auditoría, en materia presupuestal, financiera y contable, de ejecución del gasto contractual y disposición de bienes de la empresa.

DEPENDENCIA: OFICINA JURIDICA

- Asesorar al director en la interpretación de las normas sobre las normas de contratación y demás asuntos jurídicos que le competan a la empresa.
- Propender por la unidad doctrinal en la interpretación de las normas legales en el campo de acción de la empresa.
- Compilar las normas legales y la jurisprudencia pertinente y procurar su conocimiento oportuno por parte de los funcionarios de la empresa y los particulares, en coordinación con la dependencia de archivo y correspondencia.
- Supervisar el trámite de los procesos que se promuevan ante las autoridades jurisdiccionales, por actuaciones de la empresa.
- Prestar adecuada asistencia jurídica y legal a los funcionarios de la empresa que lo soliciten, cuando debido al cumplimiento de sus funciones y siempre que no se trate de actuaciones de índole disciplinaria, tengan que comparecer ante las autoridades jurisdiccionales de cualquier clase.

- Coordinar el proceso de contratación de la empresa y velar por el cumplimiento de las normas correspondientes.

- Absolver las consultas de carácter general que se formulen en materia jurídica, dentro de la competencia de la empresa.

- Conceptuar sobre, los proyectos de ley o decretos concernientes a las actividades propias de la empresa.

DEPENDENCIA: SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

- Planear, organizar y controlar la ejecución de la organización administrativa, financiera y de recursos físicos y humanos, a cargo de las dependencias a su cargo.
- Supervisar los informes que provengan de las Unidades Administrativa y Financiera y garantizar su entrega oportuna a las instancias superiores que así lo requieran.
- Velar por la oportuna elaboración y entrega de documentos exigidos por los organismos competentes tales como la Dirección de Impuestos Nacionales, Planeación Nacional, etc.
- Garantizar la custodia y correcta distribución de los documentos que fluyen entre las dependencias de la Empresa.
- Planear y controlar el mejoramiento del recurso humano de la Empresa a través de planes de capacitación y de estímulos a los funcionarios.

- Velar por la correcta utilización, custodia y suministro de los activos fijos y corrientes de la Empresa, que son necesarios para el cumplimiento de su labor interna.

- Coordinar el suministro oportuno del recurso humano solicitado por las otras dependencias de acuerdo con las posibilidades de la planta de personal, propendiendo por una adecuada selección de los funcionarios.

DEPENDENCIA: UNIDAD FINANCIERA

- Colaborar con Planeación en la elaboración del proyecto de presupuesto, realizar actividades de ejecución presupuestaria en el Nivel Central y proyectar las modificaciones y adiciones presupuestales que se requieran.
- Elaborar reportes mensuales sobre la ejecución del presupuesto de la entidad discriminándola por unidades y programas.
- Proyectar para la Oficina de Administración los acuerdos mensuales de gastos.
- Llevar los libros de registro presupuestal y expedir certificados de disponibilidad presupuestal y constitución de reserva de caja y apropiación.
- Controlar la debida ejecución presupuestal del Programa Anual de Compras.
- Llevar la contabilidad y los estados financieros de los Fondos Especiales que constituya la empresa.

- Evaluar el correcto funcionamiento de la ejecución presupuestal de las distintas dependencias.

- Preparar y analizar los estados financieros y presentar los informes financieros.

DEPENDENCIA: CONTABILIDAD

- Elaborar programas, manuales e instrucciones que en materia contable deben desarrollar otras dependencias de la Empresa.

- Revisar y refrendar los comprobantes diarios de contabilidad, el balance general, el estado de ganancias y pérdidas y en general todo lo relacionado con el plan de cuentas.

- Elaborar y presentar oportunamente los balances generales y el estado de ganancias y pérdidas y demás informes, que reflejen el movimiento financiero de la Empresa.

- Coordinar con las áreas de soporte informático el corte contable y la producción de reportes.

- Elaborar las declaraciones de renta y demás informes que deben presentarse periódicamente a otras entidades estatales.

DEPENDENCIA: PRESUPUESTO

- Coordinar con el área de Planeación la elaboración del presupuesto, atendiendo a las necesidades del plan estratégico y a los ingresos esperados de la Empresa.
- Preparar el programa anual de caja y los acuerdos mensuales de gastos en coordinación con el área de tesorería.
- Elaborar instructivos dirigidos a las áreas de la Empresa, en los que se indiquen los trámites, documentos y requisitos exigidos en la ejecución presupuestal.
- Controlar la ejecución presupuestal de cada una de las áreas, de acuerdo con las disposiciones legales y las sugerencias de las áreas de planeación y Control Interno.
- Elaborar y presentar los informes mensuales de la ejecución presupuestal, de acuerdo con las exigencias legales y las políticas gerenciales, de forma tal que sirvan de herramienta para el seguimiento del cumplimiento de los

objetivos de las áreas.

- Registrar todas las operaciones financieras de la Empresa, bajo el concepto de flujo de caja y expedir los certificados de disponibilidad presupuestal y constitución de reserva de caja y apropiación.

- Informar oportunamente a las áreas sobre los vencimientos de sus certificados y/o reservas presupuestales.

- Elaborar los informes requeridos por la Junta Directiva, la Gerencia y los demás estamentos internos y externos que así lo requieran.

DEPENDENCIA: TESORERIA

- Recibir, custodiar y consignar los dineros y títulos valores que por diversos conceptos recaude la Empresa.
- Efectuar los pagos de los compromisos adquiridos por la Empresa, conforme al Acuerdo de Gastos controlado por Presupuesto.
- Preparar y presentar la cuenta mensual a la Contraloría General de la República y a los demás organismos que definan las normas jurídicas.
- Planear y proyectar los ingresos y egresos mensuales.
- Colaborar con Presupuesto en la elaboración del programa anual de Caja.
- Velar por el recaudo y cobro persuasivo o caotivo de las obligaciones adquiridas por los agentes externos de la empresa.
- Tramitar ante los organismos gubernamentales correspondientes la situación de fondos, de acuerdo con las disposiciones legales.

- Hacer las inversiones que beneficien a la Empresa, en organismos autorizados y/o exigidos por la ley.

- Expedir los certificados de pagos requeridos por los interesados.

- Velar por el estricto cumplimiento de los giros de dineros correspondientes al IVA, la retención en la fuente y demás aportes legales exigidos por las diferentes entidades gubernamentales.

DEPENDENCIA: UNIDAD ADMINISTRATIVA

- Planear, dirigir, organizar, coordinar y controlar los procesos de adquisiciones, suministros, conservación de elementos y equipos, archivo y correspondencia y servicios para la empresa.
- Coordinar con la oficina financiera la elaboración del anteproyecto y la ejecución del presupuesto de la empresa.
- Dirigir, coordinar y controlar la asignación de elementos y la prestación de servicios para las diferentes dependencias de la empresa.
- Dirigir, controlar y coordinar con las demás dependencias los procesos de recepción, almacenamiento, distribución, baja y mantenimiento de los elementos adquiridos.
- Dirigir, controlar y coordinar la prestación de servicios administrativos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.
- Planear y coordinar la edición e impresión de los documentos que la

empresa requiera.

- Programar, dirigir y coordinar los procesos técnicos necesarios para la adquisición, adecuación, remodelación, venta, alquiler, comodato, o construcción de inmuebles al servicio de la empresa.
- Proyectar todas las actuaciones en materia de personal, que sean de competencia de la respectiva administración.
- Proyectar los actos de reconocimiento, de autorización de compra y ordenación de pago.
- Cumplir las funciones de la división de documentación, cuando en la respectiva administración no exista dicha dependencia.

DEPENDENCIA: RELACIONES INDUSTRIALES

- Desarrollar las políticas que establezca la Empresa sobre la administración, selección, promoción y bienestar social de los empleados, según las normas legales vigentes.
- Programar, desarrollar y dirigir actividades encausadas a promover la identidad institucional de la empresa.
- Establecer canales de comunicación, de tal forma que se consolide un sistema claro y transparente de intercambio de información entre los diferentes funcionarios de la empresa.
- Proyectar los actos para la administración de personal de acuerdo con las instrucciones que imparta el director.
- Llevar el registro de las situaciones administrativas de personal de la empresa, responder por el sistema de información de persona y expedir las respectivas certificaciones.

- Tramitar lo referente a la toma de posesión de los funcionarios de la empresa. Elaborar los documentos relativos a nombramientos, retiros y en general las providencias sobre las diferentes situaciones administrativas del personal al servicio de la empresa.
- Absolver las consultas que en materia laboral le formulen las demás dependencias de la empresa.
- Coordinar con los jefes de las demás dependencias, los programas de evaluación del desempeño de los empleados de la empresa.
- Definir e implantar los sistemas de evaluación de desempeño y supervisar su aplicación.
- Administrar los sistemas de clasificación, remuneración y nomenclatura de empleos, conformación de la planta de personal y evaluación del desempeño, de acuerdo a los parámetros señalados por la GERENCIA.
- Establecer y administrar el banco de pruebas psicotécnicas y de conocimientos básicos para el proceso de selección y promoción.

- Ejecutar la política de bienestar social establecida por la empresa.

- Diseñar, presentar e implantar los programas de Bienestar Social entre otros, los de salud ocupacional, salud preventiva, cultural y recreación.

- Coordinar la ejecución de las políticas sobre administración de personal de la empresa.

- Llevar los registros, el control y las estadísticas de personal y expedir certificados sobre el tiempo de servicio en la empresa.

- Mantener actualizado el registro de novedades de personal, suministrarlo oportunamente para la elaboración de la nómina y preparar el plan anual de vacaciones.

- Expedir certificaciones y constancias sobre los asuntos de su competencia.

- Conformar, actualizar y administrar las hojas de vida de los funcionarios vinculados a la empresa.

- Programar, vigilar y participar en la planeación y ejecución de las actividades encausadas a promover la identidad institucional de la empresa.

DEPENDENCIA: SERVICIOS GENERALES

- Planear, coordinar y ejecutar la prestación de los servicios generales necesarios para lograr el correcto funcionamiento de la empresa.
- Prestar servicios de mantenimiento y transporte de equipos y elementos.
- Elaborar planes periódicos para la adquisición de equipos requeridos por la empresa.
- Recibir, almacenar y controlar la calidad de los equipos, elementos de oficina, materiales, suministros y velar por su conservación y seguridad.
- Llevar el registro de proveedores, contratos, órdenes de compra y servicios que tramite la empresa.
- Elaborar y tramitar los documentos relacionados con la contratación administrativa.
- Proyectar el Programa Anual de Compras y necesidades de corto, mediano

y largo plazo de la empresa.

- Elaborar y consolidar el inventario general de bienes de la entidad y tramitar las bajas de bienes.

DEPENDENCIA: ARCHIVO Y CORRESPONDENCIA

- Llevar el correcto y eficaz sistema de recibo, clasificación y reparto y control de la correspondencia a nivel central.

- Organizar y controlar el archivo actualizado de los documentos originados de las actividades de la empresa.

- Distribuir a los funcionarios de la empresa las normas que en materia artesanal se expidan para el debido conocimiento y aplicación.

- Revisar y aceptar los poderes con los cuales se acredita la representación legal de las personas naturales y jurídicas.

- Expedir las copias y certificaciones de los documentos que se soliciten y autenticar los que señalen las disposiciones legales vigentes.

- Refrendar y notificar los actos administrativos originados en las diferentes dependencias de la empresa.

DEPENDENCIA: SUBGERENCIA DE DESARROLLO

- Planear, dirigir y controlar las actividades técnicas en las dependencias a su cargo.
- Velar por el cumplimiento de los planes de asesoría a los artesanos en las áreas de producción, financiación y comercialización.
- Controlar la ejecución de los proyectos de inversión social para garantizar el estricto cumplimiento de los objetivos de fomento de la Empresa.
- Interactuar con la Gerencia General y la Subgerencia Comercial para establecer los ajustes a las políticas de fomento y comercialización.
- Evaluar y controlar los convenios interinstitucionales para el estudio de nuevas técnicas en todas las fases de la producción artesanal, haciendo énfasis en las que hacen referencia al mejoramiento y conservación del medio ambiente.
- Garantizar la existencia de la base de datos del sector artesanal, proveniente

de los estudios e investigaciones realizados por las dependencias a su cargo y que permitan mejorar las condiciones técnicas de la producción artesanal.

- Coordinar con entidades financieras la colocación de los créditos de fomento al sector, observando criterios de rapidez y control.
- Intervenir en los procesos de fortalecimiento y estímulo de los grupos asociativos con el fin de mejorar la productividad y optimizar la utilización de los recursos.
- Propender por el diseño de políticas de producción de artesanías de alta demanda con miras a enfrentar las exigencias de los mercados internacionales.
- Coordinar y velar por el cumplimiento de las funciones de los grupos y subgrupos de trabajo a su cargo.

DEPENDENCIA: UNIDAD TECNICA

- Estudiar y analizar las solicitudes de asistencia originadas en los grupos de trabajo artesanal de las diferentes zonas del país.
- Definir la elaboración de los estudios necesarios en cada una de las fases que componen los proyectos de mejoramiento de la producción artesanal.
- Cooperar con la Oficina Jurídica en la elaboración de los convenios realizados por la Empresa con los artesanos, en lo concerniente a las condiciones técnicas y económicas.
- Supervisar e informar acerca del desarrollo de los convenios e introducir los ajustes correspondientes.
- Elaborar con la Oficina de Planeación los proyectos de inversión, de acuerdo con las necesidades detectadas en las diferentes regiones del país.
- Autorizar y controlar la ejecución presupuestal de la inversión social.

- Analizar con las áreas de la Subgerencia Comercial y las dependencias de la Subgerencia de Desarrollo las posibilidades de elaboración de nuevos productos, que sirva de soporte a la definición de propuestas de producción artesanal.

- Colaborar con el área de Educación e Investigación en la conformación de la base de datos del sector artesanal, producto de los resultados de los estudios y asesoría al desarrollo de los proyectos.

DEPENDENCIA: UNIDAD DE SERVICIOS ESPECIALES

- Informar a los artesanos acerca de las facilidades existentes a nivel financiero y comercial para el desarrollo de su producción.

- Planear y coordinar con las áreas pertinentes las investigaciones necesarias para la conformación de la base de datos sectorial.

- Determinar, planear y coordinar los planes de educación continuada para la capacitación de los artesanos.

- Coordinar con la Subgerencia de Desarrollo el seguimiento de los créditos otorgados a los artesanos.

- Velar por la adecuada y oportuna recuperación de la cartera originada en la concesión de créditos.

- Coordinar con las Subgerencia de Desarrollo y Comercial las prioridades de diseño y desarrollo de nuevos productos, de acuerdo con las necesidades detectadas en los mercados nacional e internacional.

- Determinar los parámetros de diseño y desarrollo para definir el alcance de la asesoría a los artesanos en relación con sus productos.

DEPENDENCIA: CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACION.

- Programar y ejecutar las actividades de investigación de la práctica y técnicas artesanales que permitan ampliar el acervo cultural para conformar la base de datos y evitar su pérdida por la tradición oral.
- Coordinar y ejecutar las investigaciones de nuevas tecnologías aplicables a la práctica artesanal y que incorporen técnicas que disminuyan costos y aumenten la productividad.
- Incorporar a la compilación de tecnología los resultados del diseño y desarrollo de nuevos productos realizado por el área correspondiente.
- Planear y ejecutar los cursos de formación integral fijando las áreas de estudio y los grupos sociales de mayor prioridad, determinados por las necesidades y facilidades de comercialización y tecnología.
- Establecer la comunicación adecuada con las entidades coordinadoras de la actividad artesanal, tales como organizaciones departamentales y municipales, Organizaciones No Gubernamentales y grupos comunitarios de

artesanos, para desarrollar los planes de capacitación.

- Impulsar el intercambio de conocimientos y técnicas entre los diferentes grupos artesanales del país, apropiando para ello los recursos necesarios en coordinación con la Oficina de Planeación, la Subgerencia de Desarrollo y la Unidad Financiera.

DEPENDENCIA: DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS

- Prestar asesoría en el desarrollo de nuevos productos, para hacer los productos más competitivos en los mercados nacional e internacional.

- Elaborar normas para la fabricación de los productos existentes, buscando altos índices de calidad con criterios de eficiencia y rentabilidad económicas.

- Mejorar los aspectos tecnológicos de la producción manteniendo estrecho contacto con las otras áreas de la Subgerencia.

DEPENDENCIA: SERVICIOS DE INFORMACION FINANCIERA Y
COMERCIAL

- Contratar y coordinar la elaboración de los estudios de mercadeo que permitan establecer el estado de la oferta y demanda de materias primas y bienes artesanales a nivel nacional e internacional.
- Controlar el desarrollo de los programas de crédito, en los aspectos de colocación y recuperación de cartera.
- Facilitar al artesano el acceso a los créditos que entreguen capital de trabajo necesario para producir nuevos bienes.
- Llevar un registro estadístico de todas las transacciones realizadas en los mercados nacionales e internacionales, en todos los aspectos de la producción y la comercialización.
- Compilar los datos sobre los productos artesanales internacionales para apoyar el intercambio comercial y guiar a los compradores de artesanías extranjeras.

- Mantener actualizado la información referente a los costos en que incurre el productor en todas las fases de producción hasta la colocación de las artesanías en los diferentes mercados, p.ej. transporte, gravámenes, aranceles, etc.

- Divulgar a los interesados la información acerca de los servicios prestados por la Empresa en lo relacionado con los aspectos financieros y comerciales de la producción y el mercadeo de productos.

DEPENDENCIA: SUBGERENCIA COMERCIAL

- Planear, organizar y controlar la ejecución de los planes de comercialización a nivel nacional e internacional.
- Controlar el adecuado desempeño de las funciones de las dependencias a su cargo que garantice el buen manejo del Fondo de Compras, el inventario de los almacenes y las ventas.
- Evaluar con la Gerencia General y Control Interno los indicadores de gestión que permitan hacer oportunamente los ajustes necesarios al desarrollo del plan de la Subgerencia.
- Refrendar los informes diarios del manejo de cuentas del Fondo, validando la información contra los datos recibidos en las otras dependencias a su cargo.
- Participar con la Subgerencia de Desarrollo en la organización de eventos en los cuales se expongan y comercialicen los productos artesanales.

- Establecer con la Subgerencia de Desarrollo el flujo de los datos de comercialización, con miras a completar la Base de Datos del Sector y dar soporte al Area de Servicios Financieros e Información Comercial.

- Establecer conjuntamente con la Gerencia General los contactos pertinentes que permitan divulgar las posibilidades de comercio artesanal en los mercados internacionales.

- Evaluar permanentemente con las otras Subgerencias las condiciones del entorno comercial para determinar las fortalezas y debilidades de la Empresa y diseñar los correctivos correspondientes.

- Elaborar con la Oficina de Planeación e Informática el presupuesto de la Subgerencia.

DEPENDENCIA: GESTION DEL PRODUCTO

- Organizar, coordinar y ejecutar los procesos de adquisición y distribución de los productos.
- Elaborar el programa anual de compras.
- Organizar, controlar y mantener actualizado el registro de proveedores.
- Organizar y efectuar los procesos de almacenamiento, entradas y salidas de los productos que se adquieran, de acuerdo a los procedimientos establecidos
- Supervisar y procurar condiciones adecuadas para el ingreso de las mercancías.
- Controlar el inventario y registrar las salidas, entradas y devolutivos de los productos
- Elaborar los informes balances e inventarios de su competencia.

- Desarrollar indicadores de gestión que permitan identificar los productos de mayor movimiento y rentabilidad.
- Proyectar las necesidades de productos, para garantizar el adecuado abastecimiento del almacén.
- Elaborar conjuntamente con la Subgerencia y las demás unidades, el presupuesto de la Subgerencia Comercial.
- Efectuar los pagos correspondientes a las adquisiciones y preparar los informes de rendición de cuentas de utilización de recursos del Fondo respectivo.

DEPENDENCIA: MERCADEO NACIONAL

- Colaborar con la Subgerencia Comercial en la formulación de las políticas, objetivos y planes de mercadeo que permitan el incremento de la venta de productos artesanales dentro del país .
- Ejecutar el programa de mercadeo nacional.
- Establecer canales de distribución a nivel nacional, que permitan una volumen de comercialización con criterios de eficacia y eficiencia en términos de rentabilidad.
- Identificar nuevos productos, e informar a la oficina de Desarrollo de Productos, para que estudien la posibilidad de desarrollarlos.
- Investigar e incursionar en nuevos mercados, difundiendo ampliamente la cultura artesanal.
- Diseñar y ejecutar a nivel nacional el programa de promoción, publicidad, distribución y ventas de los productos artesanales con destino a los

consumidores.

- Organizar y participar en las ferias y eventos artesanales a nivel nacional.
- Desarrollar mecanismos de información sobre la oferta, la demanda y los precios de los productos, a fin de mantener informada a la Unidad de Gestión de Producto.
- Elaborar conjuntamente con la Subgerencia y las demás unidades, el presupuesto de la Subgerencia Comercial.

DEPENDENCIA: MERCADEO INTERNACIONAL

- Colaborar con la Subgerencia Comercial en la formulación de las políticas, objetivos y planes de mercadeo que permitan el incremento de la venta de productos artesanales a nivel internacional.
- Ejecutar el programa de mercadeo internacional.
- Establecer canales de distribución a nivel internacional, que permitan un volumen de comercialización con criterios de eficacia y eficiencia en términos de rentabilidad.
- Identificar nuevos productos, e informar a la oficina de Desarrollo de Productos, para que estudien la posibilidad de desarrollarlos.
- Investigar e incursionar en nuevos mercados, difundiendo ampliamente la cultura artesanal.
- Diseñar y ejecutar a nivel internacional el programa de promoción, publicidad, distribución y ventas de los productos artesanales con destino a

los consumidores.

- Organizar y participar en las ferias y eventos artesanales a nivel internacional.
- Desarrollar mecanismos de información sobre la oferta, la demanda y los precios de los productos, a fin de mantener informada a la Unidad de Gestión de Producto y a la Subgerencia de Desarrollo.
- Diseñar políticas nacionales, para la protección y el estímulo de la industria artesanal e identificar mecanismos que mejoren las ventajas comparativas del sector.
- Realizar los trámites correspondientes a las exportaciones, representando a la Empresa ante las entidades gubernamentales que regulan el comercio exterior.
- Elaborar conjuntamente con la Subgerencia y las demás unidades, el presupuesto de la Subgerencia Comercial.

