

**LA PLANIFICACION
DEL SECTOR ARTESANAL****I. El Sector Artesanal**

Los principales componentes del sector artesanal, dentro de la planificación, son la actividad artesanal o "artesanía" propiamente dicha, y tres actividades concurrentes: la comercialización de los productos artesanales, el financiamiento de las actividades productivas y comerciales y los agentes gubernamentales y no gubernamentales.

Cuando se inicia el proceso de planificación del sector artesanal se suele tropezar con el problema de precisar el ámbito sectorial debido a las distintas concepciones existentes sobre la artesanía; diferentes entidades y expertos definen la artesanía de muy

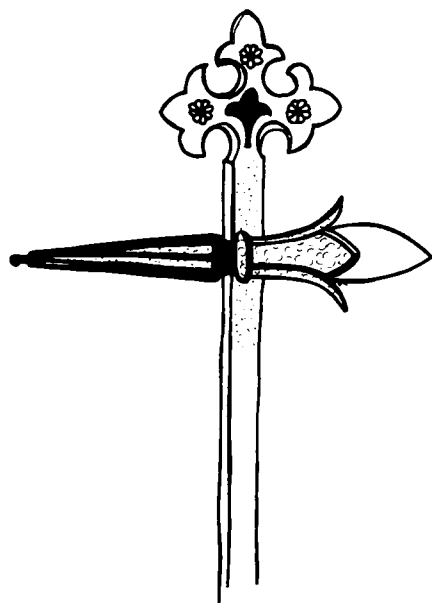
diversas maneras, muchas de ellas contradictorias entre sí.

Por ejemplo, la definición dada en 1975 por la Dirección General de Artesanía del Perú, considera a la artesanía como "el conjunto de las actividades que concurren a la transformación de unos bienes en otros nuevos, mediante un proceso de producción caracterizado por la prioritaria presencia de subprocesos tipificados por el predominio del ingenio y la habilidad manual, sobre el efecto transformador de las máquinas y las herramientas, por una limitada división técnica del trabajo, y por una agregación del valor predominantemente atribuible al trabajo humano vivo".

El doctor Antonio Rengifo afirma que cuando hablamos de artesanía estamos acostumbrados, consciente o inconscientemente, a eludir su definición, o a dar por supuesto que todos manejamos el mismo concepto. Por su parte, él dice lo siguiente: "la llamada 'artesanía' en la actualidad, es el resultado de la amalgama de una mano de obra -cotizada al margen del mercado capitalista y cuya forma de producir es preindustrial-, con un producto, comprado al precio de las condiciones del trabajo de los que lo generan y que, a su vez es vendido a precios de un mercado de país desarrollado con la consiguiente ganancia comercial".

70

Eduardo y Fernando Alba-



reda prefieren definir la artesanías, (en plural), como "aquellos productos elaborados total o parcialmente a mano, con una modesta inversión de capital inicial, que están confeccionados con materias primas e insumos nacionales y que, por lo general, incorporan diseños inspirados en factores culturales regionales".

El antropólogo Alberto Chirif, quien ha trabajado muchos años en las zonas selváticas del Perú, propone la siguiente definición: "Artesanía es la actividad orientada a la producción de algunos bienes de cultura material de las sociedades indígenas, los mismos que: a) son consumidos por una sociedad distinta a la productora, y, dentro de ésta, por los sectores intelectuales y la burguesía rica; b) tienen un uso diferente al que les otorgaba la sociedad indígena; y c) han sido convertidos en mercancía".

El doctor Oscar Vilcarromero, actual Director General de Artesanías del Perú, define a la artesanía como "un modo de producción orientado a la satisfacción de necesidades diferenciadas, a través de prestaciones de carácter personal".

Como puede claramente observarse, a través de las definiciones antes señaladas y de tantas otras conocidas en los diversos países iberoamericanos, no existe consenso alguno acerca

de lo que debemos entender por "artesanía". Obviamente, detrás de cada definición existe una concepción ideológica, una manera distinta de ver la realidad, un sesgo profesional determinado.

Pero no solamente el tipo de definiciones que se han expuesto dificultan la precisión del concepto "artesanía". Podemos preguntarnos también si existe "artesanía" en el sector terciario de la economía, concretamente en lo que se denomina como "oficios"; por ejemplo, en la gasfitería o fontanería, en la carpintería o en empapelado de paredes.

De otra parte, recordando la definición del doctor Chirif, se puede observar que un mismo objeto, por ejemplo: las flechas que fabrica un indio jíbaro, para tal indio no constituyen "artesanía" pero sí lo son para el turista sofisticado que las ha adquirido. Lo mismo sucede en muchos casos de objetos que son 'utilitarios' dentro de las culturas que los producen, y meramente decorativos para los integrantes de las

culturas extrañas que los compran.

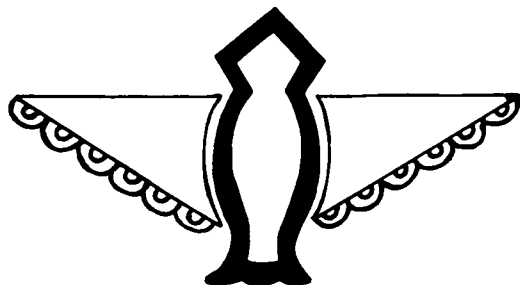
Lo expuesto en los dos párrafos anteriores pretende hacernos comprender lo relativo que es el término "artesanía" y, por tanto, la dificultad de planificar su desarrollo. Más aún, lo difícil que es ponerse de acuerdo a nivel de países para dar una definición única que pueda facilitar, en nuestro caso, una política regional uniforme.

Ante esta situación creo que sólo cabe adoptar una actitud pragmática, es decir, que permita lograr resultados. En tal sentido, lo recomendable es que las autoridades de cada país adopten la definición de "artesanía" que más convenga a sus fines; para el presente caso, la más apropiada para precisar el ámbito del sector artesanal y poder planificar su desarrollo.

71

II. La planificación

La planificación del sector artesanal abarca a todos sus



componentes, es decir, a la actividad artesanal o artesanía propiamente dicha, y a las actividades que concurren a ella.

Independientemente de la definición de "artesanía" que se adopte, dentro de la actividad artesanal, mirada como actividad productiva, debe tenerse constantemente presente los factores de la producción, fundamentalmente al propio artesano, y luego a las materias primas e insumos principales, las herramientas y máquinas auxiliares, la organización para la producción, y los productos artesanales resultantes.

72 Asimismo, dentro de las actividades concurrentes, y como ya se ha señalado anteriormente, debe considerarse la comercialización, el financiamiento, y la acción de los agentes gubernamentales y no gubernamentales de promoción y desarrollo.

La planificación es un proceso cíclico que sistematiza el diálogo permanente entre la realidad y el planificador. Mediante este proceso, la realidad va informando y formando el pensamiento del planificador, y la acción de éste va modificando y transformando a aquélla.

Vista como proceso dentro del cual el planificador no solamente "piensa" sino que también "actúa", la planificación se sitúa como responsabilidad fundamen-

tal del administrador o ejecutivo, y no como actividad meramente de asesoramiento.

No es correcto imaginar una planificación sin acción. No obstante, y por razones metodológicas, conviene distinguir dos fases dentro del proceso de planificación: el diseño y la ejecución.

La fase de diseño se caracteriza por la elaboración, dentro de la mente del planificador, de una serie de imágenes de una realidad futura y de las maneras de alcanzarla, constituidas a partir de su propia imagen de la realidad actual.

La fase de ejecución se caracteriza por la transformación de la realidad mediante acciones concretas previamente diseñadas.

En la práctica, ambas fases se van dando simultáneamente, siendo necesario establecer una dinámica que permita que los planes que están en proceso de elaboración puedan ser contrastados contra los cambios que se están produciendo en la realidad por efecto de la aplicación de las acciones concretas provenientes de las partes ya aprobadas de dichos planes. A esta dinámica se la denomina evaluación y debe realizarse permanentemente.

El proceso de planificación propiamente dicho consta de tres

etapas metodológicas: el diagnóstico de la realidad sectorial, la formulación de los planes, y la ejecución de los mismos. Durante estas etapas, que en la práctica se dan simultáneamente, deberá estar permanentemente presente la evaluación.

III. La realidad del sector artesanal.

La realidad del sector artesanal forma parte de la realidad nacional de una sociedad global, la que necesariamente encuadra cualquier estudio que se realice del mismo.

Para iniciar el proceso de planificación del sector artesanal conviene partir de la definición más amplia posible acerca de la "artesanía", de manera que se pueda realizar un diagnóstico situacional, que permita contar con los elementos de juicio necesarios para asignarle al sector el rol más conveniente dentro del proceso de desarrollo socio-económico del país.

El diagnóstico sectorial debe comprender las características del sector, las posibilidades y potencialidades del mismo, y las causas y las tendencias de las situaciones encontradas. Un esquema general de diagnóstico sectorial podría comprender lo siguiente:

a) Problemática de la produc-

ción artesanal:

- Qué se produce, cuánto, dónde, cómo, con qué.
- Quién produce, cuántos producen.
- Para quiénes se produce (mercados).
- Disponibilidad de recursos humanos, organizativos, tecnológicos y financieros.
- Costos de producción.
- Beneficios del productor.

b) Problemática de la comercialización de productos artesanales:

- Quién comercializa.
- Qué, cuánto, y dónde se comercializa. (Consumo local, turístico, de exportación).
- Costos de comercialización.
- Apropiación del excedente generado por el productor. Principales beneficiarios.
- Competencia.
- Disponibilidad de recursos organizativos y financieros.

c) Importancia de la producción artesanal en la actividad socio-económica nacional:

- Contribución al PBI.
- Contribución al consumo interno y a la exportación.
- Contribución a la solución de los problemas del subempleo y del desempleo.
- Contribución al desarrollo de la estructura productiva deseada.
- Contribución al desarrollo

de la estructura económica global deseada.

-Contribución al desarrollo tecnológico deseado.

-Contribución al logro del modelo cultural deseado.

-Contribución al logro del modelo socio-político deseado.

d) Grado de planificación actualmente alcanzado:

-El organismo rector del sector, (apreciaciones).

-Estudios y diagnósticos sectoriales existentes.

-Rol previamente asignado por el estado a la artesanía.

-Objetivos, políticas y estrategias existentes.

-Planes de acción en ejecución.

-Programas públicos y privados en ejecución.

-Metas de la administración pública.

e) Participación del estado en la producción:

-Producción estatal.

-Control de la producción.

-Investigación tecnológica.

-Asistencia técnica a los productores.

-Presupuesto fiscal de apoyo a la producción.

-Dispositivos legales y administrativos de promoción.

f) Participación del estado en la comercialización:

-Comercialización estatal.

-Apoyo en la ampliación de

mercados.

-Incentivos y controles a la exportación.

-Promoción del turismo consumidor de productos artesanales.

-Apoyo financiero a la comercialización.

-Presupuesto fiscal de apoyo a la comercialización.

-Dispositivos legales y administrativos de promoción.

g) Interrelaciones:

-Características significativas del sector.

-Direccionalidad real que sigue el sector, sus causas y sus tendencias.

-Posibilidades y potencialidades significativas.

74



-Beneficios que percibe el país desde los puntos de vista político, social económico, cultural y tecnológico.

-Principales beneficiarios de la actividad artesanal: los artesanos, los proveedores, los comerciantes, los exportadores, el fisco, los intermediarios financieros.

-Principales impulsores de la actividad artesanal en la direccionalidad real encontrada: los artesanos, los comerciantes, el estado, los consumidores nacionales, los exportadores, los turistas.

- h) Conclusiones:
-Las conclusiones finales del diagnóstico sectorial deben precisar, entre otras, cuáles de las situaciones descritas anteriormente resultan satisfactorias y cuáles no; estas últimas constituyen la problemática del sector artesanal.

IV. Los planes sectoriales

Antes de iniciar la fase del diseño de los planes se debe precisar el rol que se le ha de asignar a la artesanía dentro del proceso de desarrollo del país; en otros términos, esto significa optar por una finalidad sectorial que debe desprenderse del diagnóstico efectuado. En términos generales puede decirse que existen 4

grandes alternativas de finalidad.

La primera alternativa consiste en aceptar que la artesanía deberá desaparecer como consecuencia de su sustitución por otra forma más moderna de producción de bienes: la industria.

La segunda alternativa consiste en considerar que la artesanía deberá mantenerse estacionaria; no desarrollarse.

La tercera alternativa propone que la artesanía deberá promoverse sólo en determinadas ramas, dejando las otras estacionarias o, inclusive desalentarlas.

La cuarta alternativa considera que la artesanía debe promoverse por constituir un elemento importante en el proceso de desarrollo nacional.

Indudablemente la alternativa por la que se opte estará basada, tanto en concepciones ideo-políticas, como en los resultados del diagnóstico sectorial, particularmente, en lo que se refiere a las posibilidades y potencialidades del sector. Asimismo la opción a tomarse debe considerar la existencia de probables contradicciones dentro de una misma alternativa; por ejemplo:

-Proponer que la actividad artesanal debe contribuir a la creación de nuevas fuentes

de empleo se opone a postular la no existencia de asalariados en ella.

-No es fácil compatibilizar una orientación de la actividad artesanal hacia la producción de bienes para la exportación con el objeto de generar divisas, que orientarla hacia la satisfacción de las necesidades de consumo de las mayorías nacionales.

-No es lo mismo proponer que el desarrollo tecnológico del sector se oriente a la conservación o al mejoramiento de las técnicas tradicionales, que proponer que contribuya a la ruptura de la dependencia tecnológica.

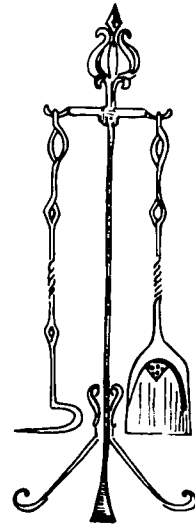
-Tampoco es lo mismo proponer la integración de la actividad artesanal dentro de la estructura económica existente, que propiciar la articulación interna del sector.

Una vez consideradas estas y otras posibles contradicciones, y definida la finalidad que se asignará al sector para fines de la planificación de su desenvolvimiento, se deberá proceder a definir los llamados objetivos sectoriales.

El diagnóstico efectuado nos ha mostrado la problemática

sectorial, vale decir, el conjunto de los problemas existentes en el sector. Por definición "un problema" es una situación existente no deseada. También por definición "un objetivo" es una situación no existente que se desea alcanzar. Como puede observarse, ambos conceptos son antagónicos, lo que facilita la formulación de los objetivos por cuanto estos no son otra cosa, en términos matemáticos, que "la inversa" de los problemas. Obviamente el proceso de "inversion" no es simplemente mecanicista y requiere estar permanentemente consciente de la finalidad asignada, y utilizar una buena dosis de criterio común.

Los objetivos sectoriales son de carácter aspiracional, es decir, se supone que al ser alcanzados se ha logrado la



finalidad y los problemas han quedado superados. Como puede apreciarse no cabe hablar de "plazos" cuando se trabaja a este nivel de planificación; más bien estos grandes objetivos debe ser constantemente actualizados para que constituyan el norte permanente de la acción en favor del sector.

Una vez determinados los objetivos sectoriales se procede al diseño de la política sectorial. La política es "el camino" que nos llevará a alcanzar los objetivos; el "quehacer" para lograrlos. Una correcta política sectorial se basa en la potenciación de las tendencias positivas señaladas en el diagnóstico sectorial, y en la minimización de las tendencias negativas. "Negativo" y "positivo" deben ser entendidos como términos relativos a los objetivos.

La política sectorial se enuncia como una serie de lineamientos de lo que debe hacerse para eliminar, o por lo menos, controlar, la problemática existente. Estos lineamientos constituyen lo que se suele llamar las "políticas", así, en plural.

En la medida en que la política sectorial constituye un "camino", faltaría precisar los "pasos" que deben darse dentro de él para alcanzar los objetivos. Al conjunto de estos "pasos" se le denomina estrategia sectorial.

Desde una óptica opera-

cional la estrategia consiste en el "actuar", por consiguiente su diseño debe responder a las preguntas "cómo", "dónde", "cuándo", "con quién", "cuánto", y "con qué" actuar.

Siendo la estrategia "acción", además, acción sobre la realidad, los elementos que se utilizarán estarán dados por esta última y tendrán la calidad de "recursos". Un correcto diseño estratégico para el sector debe considerar a los propios artesanos, organizaciones existentes, el aparato estatal, las normas legales y administrativas, y los recursos naturales, tecnológicos y financieros.

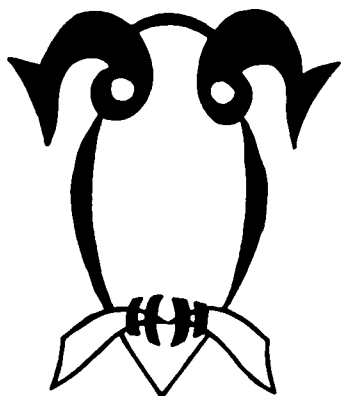
Cómo actuar, constituye el problema más difícil en el diseño de la estrategia sectorial. Por naturaleza, esta es la función más propia de los máximos ejecutivos responsables del sector, quienes deberán aportar sus conocimientos, experiencias, capacidad de coordinación y sentido de la realidad en su diseño, ya que serán ellos mismos los responsables de su aplicación. Nunca estará demás recalcar que no existe ninguna receta ni fórmula mágica o científica, que pueda sustituir a los atributos mencionados cuando se diseña una estrategia.

V. Los planes de gobierno y los planes institucionales

El plan sectorial, al que

también se suele denominar proyecto sectorial, compuesto por los objetivos, políticas y estrategias sectoriales, requiere para su cumplimiento la existencia de otros planes temporales, referidos tradicionalmente a largo, mediano y corto plazo. En la actualidad, esta metodología está teniendo que ser dejada de lado debido a la aceleración de la cambios en nuestras sociedades. Objetivamente, resulta inoperante tratar de plantearse metas concretas para dentro de 20, 15 ó 10 años; incluso, en muchos de nuestros países iberoamericanos, no es factible planificar más allá de 5 años con buenos resultados.

78 Antes esta situación lo recomendable es diseñar planes concordantes con los períodos de



gobierno, procurando el adecuado engarce entre cada plan y el subsiguiente. Asimismo ha venido creciendo la importancia de la planificación de las actividades de las entidades de gobierno que actúan como agencias para el desarrollo del sector artesanal. A estos planes se les denomina planes de gobierno y planes institucionales, respectivamente.

La elaboración de los planes de gobierno sigue la misma metodología que la planificación sectorial. La diferencia sustancial entre ambos niveles de planificación consiste en que los planes de gobierno ya no tienen naturaleza aspiracional, sino que definen objetivos alcanzables durante el período de gobierno correspondiente, y sus estrategias, por su carácter operativo o pre-operativo, tienen que tener un mayor grado de especificidad.

Los objetivos de los planes de gobierno también se basan en la realidad sectorial; pero, además, constituyen objetivos estratégicos del plan sectorial, por lo que deben visualizarse como concretizaciones de la estrategia sectorial.

La elaboración de los planes institucionales de las agencias encargadas del desarrollo del sector artesanal sigue también la misma metodología, con la diferencia de que tanto el proyecto sectorial como el plan de gobierno

para el sector constituyen únicamente marcos de referencia para sus propios planes, sobre todo, en el caso de que tales agencias tengan una relativa autonomía con relación al aparato estatal central.

En los planes institucionales hay que tener especial cuidado en resolver posibles conflictos entre los intereses sectoriales y los propios intereses institucionales. No siempre lo que es bueno para los artesanos, por ejemplo, también es bueno para la economía de la agencia. De otra parte, es lícito que cualquier agencia tenga su propio proyecto institucional. Aquí sólo cabe depositar confianza en sus dirigentes y en su capacidad de priorizar siempre el interés del conjunto sobre el de cualquiera de sus partes.

Los planes institucionales pueden tener la temporalidad que sus dirigentes estimen convenientes, pero, en los extremos, conviene disponer de un plan de 4 ó 5 años de duración extendible cada año, y de planes anuales.

Debido a su corta duración y al mecanismo propuesto de actualización anual, en los planes institucionales la estrategia cobra preponderancia sobre la política. En tal sentido es clásico el agrupar las estrategias en torno a determinadas líneas de acción, tales como la capacitación, la asistencia técnica, el crédito a los artesanos, la comercialización

interna, el marketing y el financiamiento institucional.

En todo caso conviene tener siempre presente, que a nivel de planes de gobierno y de planes institucionales, el mecanismo de la evaluación debe ser un vínculo permanente entre la formulación y la ejecución de los planes.

VI. Colofón

De todo lo anteriormente expuesto se puede inferir las siguientes principales conclusiones:

- a) -La planificación es un proceso dialéctico y constante entre la realidad y los responsables de su transformación. La dinámica que asegura este proceso es la evaluación permanente.
- b) -La planificación consiste tanto en la elaboración de los planes, como en su ejecución.
- c) -La planificación del desarrollo del sector artesanal debe sustentarse en la correcta interpretación de la realidad sectorial. Para tal fin debe disponerse de diagnósticos constantemente actualizados de la realidad sectorial.
- d) -Para iniciar en forma sistemática el proceso de

planificación conviene tener una clara definición operativa del concepto "artesanía", y haber asignado al sector artesanal un rol específico dentro del proceso de desarrollo nacional.

- 80
- e) -La determinación de objetivos, políticas y estrategias, en este orden, es la secuencia lógica en la toma de decisiones para la formulación del plan sectorial.
 - f) -El tratamiento del nivel "aspiracional" correspondiente al plan sectorial, debe preceder al de los niveles "pre-operativos" y "operativos", característicos de los planes de gobierno y de los planes institucionales para el sector.
 - g) -Tanto los diagnósticos situacionales, como los objetivos, políticas y estrategias del plan sectorial, deben tomar en principal consideración los siguientes elementos-clave: los artesanos; la estructura de la producción y de la comercialización de los productos artesanales; las posibilidades y potencialidades de la artesanía por ramas y productos; los elementos favorables y desfavorables al desarrollo deseado dentro del rol asignado al sector; los recursos organizativos, financieros y

estatales disponibles; la normatividad legal y administrativa vigente; y los recursos naturales y tecnológicos existentes.

- h) -Los planes de gobierno y los planes institucionales para el sector deben enmarcarse, tanto en su diseño como durante su ejecución, dentro de los planes nacionales y los planes sectoriales de desarrollo.
- i) -Planificar el desarrollo de la artesanía constituye una responsabilidad directa de las máximas autoridades del sector. La planificación no es una actividad de asesoramiento, sino de toma de decisiones, que requiere, fundamentalmente, de una clara visión de lo que se quiere lograr y de qué hacer y cómo hacer para lograrlo, de un buen conocimiento de la realidad, de experiencia en el sector, y de una buena dosis de sentido común aplicada dentro de una metodología de fácil comprensión y manejo, tal como la que ha sido expuesta. ●

MARIA CRISTINA PALAU

ARTESANIAS DE COLOMBIA

81

Artesanías de Colombia ha tenido un gran desarrollo en los últimos años. En 1985, su presupuesto era de 68 millones de pesos colombianos; se trabajaba en 5 municipios, 4 centros artesanales y por supuesto en Bogotá. Actualmente el presupuesto alcanza los 1.600 millones de pesos colombianos, estamos en 130 municipios; y la ejecución de los programas ha sido excelente gracias a que la gente trabaja con mística, siendo este el secreto del éxito en nuestras actividades.

Estructura de la empresa

La empresa está conformada por una junta directiva; la gerencia

general; cuatro subgerencias; la auditoría interna y las oficinas de: registro y gremios, comunicación y eventos, unidades de sistemas, jurídica y planeación.

Subgerencia Administrativa y Financiera: Tiene a su cargo la división financiera: contabilidad, presupuesto, tesorería. La parte administrativa: servicios generales con el grupo de cafetería, suministros, archivo y correspondencia.

Subgerencia Comercial: A esta pertenecen la división de exportaciones, mercadeo, almacén general, tres almacenes, crédito y compras.