

**SISTEMATIZACION DE EXPERIENCIAS
DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION TEXTIL
EN EL SUR DE BOLIVIA**

COORDINADORA GENERAL: Roxana DULÓN
FUNDACIÓN PASOS
roxdulón@pelicano.cnb.net
Teléfonos: 591 4 64 21777 – 591 4 64 25161
Sucre - Bolivia

CONSULTORES DE APOYO Jorge CARDOZO
Consultor independiente

Fanny USTARIZ
Consultora independiente

RESUMEN EJECUTIVO

La sistematización de experiencias de producción y comercialización textil desarrolladas en el sur de Bolivia rescata experiencias desarrolladas por mujeres artesanas de la cultura jalq'a, por hombres y mujeres artesan@s de la zona de Tajzara y por mujeres artesanas de la región de los cintis, que en su conjunto involucran aproximadamente a 330 personas, mayoritariamente mujeres que producen textiles utilizando telares tradicionales y de pedal para la obtención de productos que en su mayor parte son vendidos a turistas que visitan Bolivia. En su desarrollo -que abarca más de un decenio- estas experiencias han sido influidas por diferentes corrientes de desarrollo: énfasis en la producción, en la organización y empoderamiento de productores, enfoque empresarial, sostenibilidad y sustentabilidad, cadena productiva, género, etc., que fueron rediseñando sus objetivos y accionar.

Se tratan de experiencias productivas y de comercialización que inicialmente fueron impulsadas por actores externos (ONGs). Actualmente l@s artesan@s se han organizado en asociaciones de productores, conocidas como OECAs. En el desarrollo de las experiencias, todas recibieron importantes subvenciones, especialmente cuando el financiamiento llegaba a través de las ONGs, pero poco a poco, con el nacimiento y fortalecimiento de sus OECAS, el financiamiento se ha dirigido más a este tipo de organizaciones, prestando atención a la generación de ingresos propios y la necesidad de contar con aportes propios provenientes de l@s soci@s.

La lógica de organización productiva alentada tuvo un desarrollo similar: primero se organizaron a l@s artesanos en talleres a nivel comunidad, luego los talleres fueron agrupados en organizaciones de segundo nivel. Posteriormente las instancias de segundo nivel tendieron a su formalización e independización de las ONGs, logrando desarrollar una identidad propia.

En todos los casos, la organización de l@s artesan@s fue alentada por las ONGs, el objetivo buscado era facilitar la ejecución de las actividades de los proyectos más que lograr su empoderamiento, que después se convertiría en el objetivo a desarrollar por las OECAs. Siempre se resaltó la importancia de que l@s productor@s se organicen, pero no había claridad en los roles que debían cumplir, la estructura que debían tener y el relacionamiento que debía establecerse entre ONGs y OECAs. Las diferentes percepciones existentes al respecto devinieron en conflictos entre ambos tipos de organizaciones, que en algunos casos terminaron con transferencia de responsabilidades y en otros con alta competencia por cumplir roles similares.

Actualmente el rol fundamental que están cumpliendo las OECAs está ligado a la comercialización y al fortalecimiento organizativo y administrativo. L@s productor@s cumplen específicamente la función de producir. Su vinculación al mercado se da de manera indirecta tanto por la forma en la cual se aprovisionan de materias primas como por la forma en la cual comercialización sus productos. En principio las ONGs y posteriormente las OECAs son quienes se ocuparon y ocupan de la venta directa de los productos; esta mediación, en opinión de l@s productor@s es conveniente por que ha sido cumplida de forma eficiente. No se encontraron evidencias claras de que una vinculación directa de las mujeres con los clientes o los proveedores ofrezca ventajas comparativas a l@s artesan@s.

En cuanto a la vinculación lograda con el mercado, considerando la opinión de diferentes actores, se concluyó en que las experiencias sistematizadas pueden calificarse como exitosas, por que los productos ofertados son de buena calidad y gozan de prestigio, posición y reconocimiento, por que se tratan de productos diferenciados con identidad cultural, por que tienen valor agregado y por que se venden a precios razonables que generan ingresos importantes para l@s artesan@s.

El objetivo central de la sistematización estuvo orientado a extraer y difundir las lecciones aprendidas en cuanto a lo que se debe hacer para vincular exitosamente la producción artesanal textil a mercados dinámicos, obteniendo beneficios relevantes para mujeres indígenas productoras de artesanía, sus familias y sus comunidades. Las lecciones aprendidas a partir de las experiencias jalq'a, cinteña y tajzara, se resumen en los siguientes puntos:

1. Para vincular exitosamente producción textil a mercados dinámicos es imprescindible:
 - Contar con un buen producto, para lo cual es necesario asumir el concepto de alta calidad a lo largo del proceso productivo, que a su vez implica el desarrollo de procesos de capacitación, utilización de buenos insumos, innovación tecnológica y aceptación explícita por parte de l@s artesna@s de la necesidad de realizar controles de calidad de la producción.
 - Desarrollar la comercialización de manera conjunta y organizada, para lograr eficiencia en costos, tener poder de negociación y capacidad de influir en las condiciones de venta.
 - Desarrollar la función de comercialización de manera especializada. Más importante que buscar una conexión directa de l@s artesan@s con los clientes finales, es lograr la especialización comercial en un sentido amplio y no solo como sinónimo de ventas y apertura de tiendas.
2. Cuando el riesgo de la venta es asumido tanto por productor@s como por las organizaciones encargadas de la venta, la producción se acerca más a los criterios que el mercado demanda y se hace más sostenible la actividad comercial.

3. La organización de productor@s es un medio que posibilita el logro de objetivos, no es un fin en sí mismo y su éxito debe ser valorado en función de los beneficios que consiga para sus asociad@s.
4. Mientras más pronto se vincule a los productor@s con el mercado, más pronto se podrá desarrollar un enfoque comercial dinámico y competitivo.
5. Los criterios que deben considerarse para calificar el éxito de experiencias productivas y comerciales deben considerar:
 - La opinión positiva de las personas participantes.
 - La existencia de beneficios económicos significativos.
 - La existencia de beneficios sociales de relevancia.

Las recomendaciones más significativas, a juicio del equipo sistematizador, corresponden a los consejos que l@s artesan@s participantes del proceso de sistematización dieron a producto@s, ONGs y OECAs que a futuro quieran desarrollar procesos productivos orientados al mercado.

A l@s productor@s aconsejaron:

- Que se organicen y que sean comprometid@s con sus organizaciones.
- Que busquen productos de alta calidad.
- Que busquen integración hacia atrás con sus principales materias primas.

A las OECAs, aconsejaron:

- Que saquen productos de buena calidad de acuerdo a las exigencias del mercado, en el momento oportuno.
- Que consigan financiamiento para empezar a caminar y después busquen su propia sostenibilidad.

A las ONGs, aconsejaron

- Que definan sus funciones y competencias para el logro de sus objetivos.
- Que desarrollen programas productivos con visión empresarial.

- Que apoyen a l@s productor@s con visión de autosostenibilidad.
- Que presten apoyo en diferentes campos, no sólo económicos.

Se tratan de recomendaciones básicas, simples y hasta cierto punto obvias para quienes trabajan en propuestas de desarrollo. Recomendaron a l@s productor@s comprometerse con su organización, sacar productos de buena calidad, pensar en la sostenibilidad; recomendaron a las ONGs, definir claramente los roles que deben cumplir y aspectos similares. Hay que reflexionar sobre estas recomendaciones, ya que en el fondo sostienen que cuando de desarrollo se trata no hay nada “obvio”.

PALABRAS CLAVE

Mercado, asociaciones de productores, producción textil, producción de calidad, artesanía, artesanía con identidad.

ACRÓNIMOS

ASUR	Fundación Antropólogos del Sur Andino
CIDERI	Centro de Investigación para el Desarrollo Rural Integral
ONG	Organización no Gubernamental
CCIMCAT	Centro de Capacitación e Investigación de la Mujer Campesina de Tajzara
COMART	Comunidad de productores de artesanía para todos
INE	Instituto Nacional de Estadística
NBI	Necesidades Básicas Insatisfechas
IDH	Índice de Desarrollo Humano
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
UPAs	Unidades productivas artesanales
TARCINTI	Talleres Artesanales Cinti
AAAT	Asociación de Artesanas y Artesanos Tajzara
PASACH	Programa de Apoyo al Sector Agropecuario de Chuquisaca
PAER	Programa de Apoyo a Empresas Rurales
OECAs	Organizaciones Económicas Campesinas
CIOEC	Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas
EAC	Empresas Asociativas Campesinas
EAR	Empresas Asociativas Rurales

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN TEXTIL EN EL SUR DE BOLIVIA

Índice de contenidos

RESUMEN EJECUTIVO	2
PALABRAS CLAVE	7
ACRÓNIMOS	7
ASPECTOS GENERALES	10
Antecedentes y objetivos	10
Metodología de sistematización	11
Descripción de las experiencias sistematizadas	13
CONTEXTO DE LAS EXPERIENCIAS	16
ETAPAS DE DESARROLLO DE LAS EXPERIENCIAS	22
El inicio de las experiencias	22
Proceso de desarrollo de las experiencias	25
La situación actual de las experiencias	39
ACTORES, VISIONES Y ROLES CUMPLIDOS EN LAS DIFERENTES ETAPAS	40
Actores directos e indirectos vinculados a las experiencias	40
Roles cumplidos por actores directos y visiones de desarrollo	41
CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DESTINATARIO	44
VALORACION DE LAS EXPERIENCIAS	47
CONCLUSIONES	51
LECCIONES APRENDIDAS	54
RECOMENDACIONES	56
AGRADECIMIENTOS	59
BIBLIOGRAFIA	60
GRAFICOS	61
CUADROS	68

ANEXOS

Anexo 1: Informes específicos de cada experiencia

Anexo 1A: Informe experiencia jalq'a

Anexo 1B: Informe experiencia cinteña

Anexo 1C: Informe experiencia tajzara

Anexo 2: Metodología de sistematización

Anexo 3: Indicadores Socioeconómicos

SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN TEXTIL EN EL SUR DE BOLIVIA

ASPECTOS GENERALES

Antecedentes y objetivos

La sistematización de experiencias de producción y comercialización textil desarrolladas en el sur de Bolivia es una de las once sistematizaciones alentadas por el Fondo Mink'a de Chorlavi en el marco de la Convocatoria 2004 cuya temática estaba referida a la sistematización de experiencias en territorios rurales pobres y tradicionalmente marginados de América Latina y el Caribe, que han tenido éxito en vincularse a mercados dinámicos.

Las experiencias de producción y comercialización textil rescatadas se ubican en los departamentos de Chuquisaca y Tarija, ambos ubicados al sur de Bolivia (Ver Gráfico N° 1) y pertenecen a las mujeres artesanas de la cultura jalq'a, a hombres y mujeres artesan@s de la zona de Tajzara y a mujeres artesanas de la región de los cintis; se tratan de experiencias que tienen un desarrollo de más de 10 años. Estas experiencias fueron consideradas en la sistematización por los beneficios económicos y no económicos que alcanzaron a pesar de desarrollarse en zonas rurales marginales, logrando beneficiar y empoderar, especialmente a mujeres indígenas.

El objetivo central de la sistematización estuvo orientado a extraer y difundir las lecciones aprendidas en cuanto a lo que se debe hacer para vincular exitosamente la producción artesanal textil a mercados dinámicos, obteniendo beneficios relevantes para mujeres indígenas productoras de artesanía, sus familias y sus comunidades.

Los objetivos específicos fueron definidos en los siguientes términos:

- Descripción de cada una de las experiencias, considerando aspectos organizativos y de mercado, identificando actores y aspectos relevantes del contexto.
- Identificar el proceso desarrollado y los roles cumplidos por actores relevantes.
- Determinar, desde diferentes puntos de vista, los beneficios más relevantes logrados con la producción y comercialización de artesanía textil y los efectos que tuvo o podría tener la experiencia en el territorio.
- Identificar los factores externos que explican el éxito alcanzado.
- Extraer y difundir las principales lecciones aprendidas.

Metodología de sistematización

La metodología es explicada considerando dos partes: la estrategia metodológica y la descripción operativa del proceso.

Estrategia metodológica

El trabajo tuvo como norte la consecución de los siguientes objetivos general y específicos y la estrategia consideró básicamente, dos tipos de análisis, ambos de carácter principalmente cualitativo:

- Análisis de Proceso: que consistió en la recuperación y sistematización del desarrollo de las experiencias desde su inicio hasta llegar a la situación actual en que se encuentran.
- Análisis Comparativo: que consistió en la identificación de similitudes y diferencias del proceso de formación, así como, de las situaciones actuales entre las experiencias.

Ambos tipos de análisis se desarrollaron considerando como unidades de estudio principalmente a las mujeres y hombres productor@s y complementariamente a grupos de productor@s, organizaciones sociales, directivos y personal técnico de

instituciones involucradas y a informantes clave. En ese sentido, el reto fue sistematizar cada experiencia, considerando diferentes actores y visiones. No se buscó la sistematización de experiencias de determinada organización.

Los niveles de análisis considerados tomaron en cuenta los niveles personal, familiar, y comunal-territorial. Las áreas de sistematización inicialmente tomadas en cuenta fueron la productiva y comercial; posteriormente también lo fue el área organizativa.

Descripción operativa del proceso de sistematización

La aplicación de las herramientas ha significado un fuerte contacto con el conjunto de actores sociales e institucionales involucrados en las experiencias analizadas. Prácticamente, la totalidad de la aplicación de las herramientas ha significado trabajo de campo del equipo sistematizador ya que incluso gran parte de la revisión de información secundaria se la realizó en contacto y consulta permanente con los personeros de las instituciones y miembros de las asociaciones involucrados en cada experiencia.

Se ha priorizado la aplicación de herramientas de carácter colectivo y participativo, desde las entrevistas semiestructuradas, pasando por la realización de grupos de análisis focal de los procesos productivos, la historia de las asociaciones, los análisis de los sistemas productivos, etc.; hasta la realización de los talleres grandes de análisis de documentos parciales de sistematización que fueron redactados para cada experiencia (Anexos 1A, 1B y 1C) y que fueron entregados a cada participante. Finalmente, se realizó un gran taller de análisis conjunto de las tres experiencias con las asociaciones e instituciones involucradas, que permitió además un interesante intercambio de experiencias.

Un elemento a destacar en la forma en que se ha hecho operativa la estrategia metodológica es la participación permanente de los actores involucrados en el desarrollo de las experiencias como sujetos en el proceso co-responsables en el

paso del dato puro a la información procesada, lo cual ha implicado que el equipo sistematizador trabaje permanentemente en la elaboración de hipótesis de trabajo a partir de los resultados obtenidos con cada una de las herramientas aplicadas. Este proceso de puesta a prueba de hipótesis de trabajo, que bien puede considerarse como un plus a lo planificado en el diseño metodológico, ha aportado a la sistematización con los siguientes elementos:

- Que los actores después de haber aportado con datos, información y percepciones, conocieron los criterios brindados por los otros actores y por tanto han podido profundizar, apoyar, refutar o destacar otros tipos de vista respecto de los mismos procesos y problemas.
- Los talleres de devolución de información permitieron el análisis a profundidad de los informes por experiencia.
- La recuperación de los criterios analíticos de los actores ha permitido la profundización de temáticas y focalización de hilos de conducción en posteriores revisiones documentales, entrevistas individuales y colectivas, grupos focales y talleres de análisis.

En los Gráficos N° 2 y 3 se describe de manera resumida la estrategia metodológica y la manera en la que cual se hizo operativa. (Para mayores detalles ver Anexo 2)

Descripción de las experiencias sistematizadas

Experiencia jalq'a

La cultura jalq'a comprende un grupo étnico de alrededor de 26.000 familias de habla quechua, territorialmente ubicadas en los departamentos de Chuquisaca y Potosí (Dulón, 2003). "La unidad de los jalq'a está dada por los mitos de origen, la

música, los bailes, rituales y en especial por el vestuario tradicional”¹ que las mujeres jalq’as se han encargado de tejer desde tiempos antiguos. El tejido es una actividad tradicional enseñada por las madres y aprendida por las hijas en el ambiente familiar. El Distrito 8², perteneciente al Municipio de Sucre, está habitado por familias de la cultura jalq’a y es donde la Fundación Antropólogos del Sur Andino (ASUR) impulsó la conformaron talleres de producción textil basados en la participación de mujeres y hombres: las mujeres como tejedoras y los hombres como dirigentes de los talleres de producción que se constituyeron.

Los tejidos son realizados por las mujeres en telares tradicionales y la producción, en un principio totalmente destinada al autoconsumo, estaba relacionada a la elaboración de prendas de vestido femenino (axus, almillas, Ilijllas) masculino (ponchos, unkus, chumpis) y prendas de uso doméstico (phullos y costales). Posteriormente, cuando la producción fue orientada al mercado, se comenzó a tejer sólo partes del vestuario, aquellas que tenían diseño, para obtener tejidos rectangulares de diferentes tamaños que una vez montados son puestos a la venta con el nombre de axus (los tejidos grandes) y sakas (los tejidos medianos). Actualmente axus y sakas, conocidos como “prendas mayores” se constituyen en los principales productos orientados a la venta. También se tejen para la venta bolsas, cinturones, telares y otros productos pequeños que son conocidos como “prendas menores”. (Ver gráficos 4 y 5).

Experiencia cinteña

¹ Extractado de la página web de la Fundación ASUR.

² La división político-administrativa de Bolivia es la siguiente: el país se divide en departamentos; el departamento en provincias, las provincias en municipios y estos en distritos. El Distrito 8 pertenece al municipio de Sucre, provincia Oropeza, departamento de Chuquisaca.

En comunidades de dos municipios pertenecientes a las provincias cinteñas (Nor Cinti y Sud Cinti) del departamento de Chuquisaca, se desarrolla la experiencia de producción textil que involucra exclusivamente a mujeres de cinco comunidades rurales que aunque no tenían una significativa tradición de producción textil, a partir de la ejecución de un proyecto de orientación agrícola (producción de tuna y cochinilla) impulsado por la Organización no Gubernamental (ONG) Centro de Investigación para el Desarrollo Rural Integral (CIDERI), se involucran en la producción de textiles a principios de los años 90s.

Los principales productos que tejen son chales, chalinas, bolsas, billeteras manteles, que son elaboradas con lana de oveja y camélidos, son teñidos con tintes naturales y elaborados en telares de pedal. (Ver gráficos 6 y 7).

Experiencia de Tajzara

La experiencia vinculada a mujeres y hombres artesan@s de Tajzara se desarrolla en el Municipio de Yunchará, provincia José María Avilés del departamento de Tarija. Tajzara es una de las principales zonas de producción textil ya que por sus características de clima y altitud, la principal actividad es la pecuaria, con la cría de ganado ovino, que ha desarrollado como actividad secundaria la producción artesanal textil, tradicionalmente destinada tanto al uso propio como a la comercialización.

A finales de los años 80 y principios de los 90 a demanda de las mujeres de Tajzara, el Centro de Capacitación e Investigación de la Mujer Campesina de Tajzara (CCIMCAT), una ONG recién constituida, se realiza un autodiagnóstico de la actividad artesanal y una propuesta para mejorar tanto la producción como la comercialización textil, asumiendo como un reto concreto la incorporación de mujeres en todo el proceso productivo, que hasta ese momento –con algunas excepciones- participaban hasta la fase del hilado y no así en el tejido de las prendas, actividad considerada como especialidad de los hombres.

Los productos elaborados tradicionalmente en la zona eran los barraganes (tela tejida en forma recta), posteriormente, cuando se logra una mejora de la producción así como una mayor orientación al mercado, se desarrollan once líneas de producción (chales, chalinas, ponchos, mantelería, ropa de cama, etc.), elaborados artesanalmente por hombres y mujeres, con tintes naturales utilizando telares de pedal. (ver gráficos 8 y 9).

Estas tres experiencias textiles fueron elegidas para formar parte del proceso de sistematización debido a que indicadores generales vinculados a las mismas, evidenciaban que a partir de su producción lograron vincularse a mercados dinámicos y competitivos con ventajas comparativas en cuanto a diseño y calidad, consiguiendo buenos precios en mercados orientados especialmente a turistas que visitan Bolivia. Se conocía también que los ingresos conseguidos por concepto de venta de artesanía para una buena parte de las familias participantes de la actividad, se habían convertido en los principales ingresos económicos monetarios.

Las experiencias seleccionadas tienen elementos comunes entre sí: el especial involucramiento de mujeres, la identificación de sus productos con conceptos de elaboración artesanal y tinte natural, el mercado al que se dirigen, el tiempo que tienen funcionamiento de manera organizada que tienen. Pero al mismo tiempo, cada una de las experiencias tiene particularidades propias en cuanto a sus antecedentes y objetivos de trabajo. Así, en el caso jalq'a se trató de rescatar una tradición cultural, en Tajzara la propuesta se basó en el sistema y tradición productiva, mientras que la experiencia de producción de las mujeres cinteñas tuvo como antecedente el aprovechamiento de un beneficio adicional de la producción de cochinilla, al ser utilizado como tinte natural.

CONTEXTO DE LAS EXPERIENCIAS SISTEMATIZADAS

Contexto mundial

Al ser este estudio parte de un conjunto de investigaciones desarrolladas en América Latina y el Caribe, en primer lugar se presenta una contextualización de la problemática boliviana en la región y el mundo. Para ello se ha recurrido a los indicadores del Anuario Estadístico 2004 del Instituto Nacional de Estadística (INE) que se basa en Información de "POPULATION REFERENCE BUREAU".

Bolivia se presenta como uno de los países con mayor crecimiento de su población en toda América del Sur (1.9%), más cercana a las características de crecimiento de la población de América Central y muy por encima del denominado mundo desarrollado que registran porcentajes de crecimiento anual cercanos a cero. A pesar de ese alto crecimiento, una característica boliviana es la baja densidad poblacional y la alta emigración comparadas prácticamente con cualquier región del mundo. Por otro lado en Bolivia se ha presentado en un periodo de, aproximadamente 25 años, un cambio radical en la composición urbano-rural de su población ya que la población rural actualmente está calculada en 37% de la población total, pero hace un cuarto de siglo, ese porcentaje estaba calculado en más del 70%.

Por otra parte, los indicadores de salud muestran una grave deficiencia de Bolivia respecto a su contexto regional como ante el mundial con altísimas tasas de mortalidad infantil (54 por 1000) y fecundidad (3.8) a la par de una baja esperanza de vida (63 años). Los indicadores de educación muestran un bajo nivel de alfabetismo en la población femenina (79%) con una enorme brecha de género (79% frente a 92%) que se repite en el bajo indicador del porcentaje de cobertura de la población en la inscripción en escuelas secundarias.

Finalmente, un indicador que resume muchas de las características de la población boliviana respecto al resto de países es el cálculo del ingreso per cápita, calculado en 2300 \$us, ingreso que representa el 34% del ingreso promedio de los habitantes de América del Sur; el 33% de los ingresos en América Central; y el 7% de los ingresos de América del Norte. (Ver detalles sobre los indicadores comentados en el Anexo N° 3)

Contexto nacional

Para esta contextualización se analizan un conjunto de indicadores que permiten el estudio comparativo del nivel nacional (Bolivia); con el nivel departamental (Chuquisaca y Tarija) y municipal. La experiencia Tajzara se desarrolla en el municipio de Yunchará, la experiencia de las mujeres cinteñas abarca los municipios de Camargo y Las Carreras y la experiencia jalq'a, se ubica en el distrito 8 del municipio de Sucre; para este último caso, considerando que los indicadores socioeconómicos del municipio de Sucre se ven altamente influenciados por el área urbana y no reflejan la realidad de distritos rurales, como es el caso del distrito 8, se recurre a los indicadores del municipio de Poroma más cercano al distrito en cuestión en sus características poblacionales y socio económicas. (Ver detalles en anexo N° 3)

Se destaca en la información respecto a la dinámica poblacional los bajísimos porcentajes de crecimiento anual con que cuentan los municipios donde se desarrollan las experiencias, sólo es excepción el municipio de Poroma que muestra un crecimiento parecido al de su departamento. Sin embargo cabe aclarar que Chuquisaca es uno de los departamentos de Bolivia con menor crecimiento poblacional.

También es claro que los municipios analizados cuentan con la totalidad de su población calificada como población rural a excepción del municipio de Camargo que es considerada una ciudad intermedia y que aún así cuenta con casi dos terceras partes de su población viviendo en área rural.

La migración muestra a Tarija como un departamento receptor y a Chuquisaca como departamento expulsor; pero los municipios donde se desarrollan las experiencias muestran fuertes indicadores de expulsión poblacional.

En general, todos los municipios del estudio tienen su población de habla castellana; excepto el caso del municipio de Poroma donde -como sucede en el distrito 8- se habla mayoritariamente Quechua y por tanto, también el indicador de autoidentificación con pueblos originarios es alto.

Los indicadores de salud muestran a los departamentos con características dispares: Chuquisaca con peores indicadores que el promedio nacional y Tarija con mejores, pero a nivel de los municipios, Yunchará se muestra como una de los municipios con peores condiciones de salud, con el agravante de que entre los dos últimos censos estas condiciones han cambiado en muy poca medida. En los indicadores de educación los municipios de Poroma y Yunchará son los que peores indicadores muestran a pesar de una tendencia nacional y departamental a mejoras sustantivas en la comparación entre censos.

Finalmente, los indicadores de pobreza según la metodología de la medición de las Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI), muestran mejoras importantes a nivel nacional y departamental, sin embargo en los municipios de Poroma y Yunchará se caracteriza, prácticamente, a toda la población como pobres (99.3% y 98.7% respectivamente). Los municipios de Camargo y Las Carreras tienen porcentajes de pobreza muy por encima del promedio nacional.

En Bolivia, considerando un total de 314 municipios, el municipio de Las Carreras ocupa el lugar 88 en el Índice de Desarrollo Humano (IDH)³, Camargo el lugar 124; mientras que los municipios de Yunchará y Poroma ocupan los lugares 272 y 300, respectivamente.

³ Datos de Informe de Desarrollo Humano según Municipios, 2004. (PNUD, INE)

Contexto específico de las experiencias

La experiencia jalq'a se desarrolla en comunidades que se encuentran entre 30km. y 60km., de la ciudad de Sucre; el territorio tiene un rango altitudinal que oscila entre los 2500 a 3900 m.s.n.m. Los caminos son inestables y la falta de puentes hace difícil el ingreso a las comunidades, especialmente en época de lluvias.

La población es originaria, pertenece al grupo étnico jalq'a. La principal actividad productiva de la zona es la producción agropecuaria, los cultivos más importantes son la papa, maíz, trigo y cebada, complementada de manera limitada por la producción de duraznos. Los rendimientos obtenidos en los diferentes cultivos son menores a los rendimientos promedio del departamento y la producción destinada a la venta en casos excepcionales llega al 50% siendo que la mayoría de las familias producen para su propio consumo, configurando una economía de autoconsumo con bajos niveles de manejo monetario de recursos.

La experiencia de las mujeres cinteñas comprende los procesos desarrollados por cinco talleres artesanales ubicados en dos municipios del departamento de Chuquisaca: los municipios de Camargo y Las Carreras. Camargo se encuentra vinculado a tres ciudades de Bolivia: dista a 351km. de la ciudad de Sucre, a 190km. de Tarija y a 190km. de Potosí; su territorio tiene un rango altitudinal desde 2200 hasta 2700 m.s.n.m., y su clima es templado a cálido. Su población es originariamente quechua y chiriguana, las comunidades campesinas se organizan en sindicatos agrarios. La producción más importante con que cuenta es el cultivo y la transformación de la vid. Otras producciones agrícolas, aunque menos importantes son la papa, trigo, maíz y cebada. También está presente la producción pecuaria con la crianza, fundamentalmente, de ganado caprino.

El municipio de Las Carreras a pesar de estar ubicado en el departamento de Chuquisaca se encuentra más vinculado a las ciudades de Tarija y Potosí; se encuentra a 127km. de la ciudad de Tarija, a 260km. de la ciudad de Potosí y a

424km. de la ciudad de Sucre; su territorio tiene un rango altitudinal desde 2320 hasta los 4356 m.s.n.m y su clima es templado. El origen cultural de la zona es la de los Chichas; actualmente, están organizados en sindicatos agrarios. La producción más importante son las hortalizas, el maíz, papa, cereales, el ají y maní; también se cultiva vid y cítricos. En la producción pecuaria está presente la crianza de ganado vacuno, caprino y porcino. La producción artesanal está representada por el tejido y en menor medida por la cerámica.

La experiencia de Tajzara se desarrolla en una zona donde la ganadería se constituye la actividad más importante y entorno a ella se articulan las actividades agrícolas y de manufactura. Las pampas de Tajzara, distantes a 100km de la ciudad de Tarija, tienen una altitud que fluctúa entre los 3600 y 399 m.s.n.m, conforman la región subandina del departamento de Tarija. Ninguna familia se dedica exclusivamente a una sola actividad, el trabajo artesanal y la agricultura son actividades complementarias a la actividad ganadera. Otra actividad no menos importante es el trabajo asalariado estacional en las zonas agroindustriales, así como la emigración al noreste Argentino.

La cría de ganado ovino constituye la base de producción, seguro económico, social y un elemento importante en las estrategias de vida de las familias campesinas de la zona. Para el año 1992, se calculaba que en la zona en promedio las familias disponen de 150 a 200 cabezas de ganado ovino (Suman, 1992), mientras que para el año 2005, cálculos realizados por CCIMCAT indican que las familias de los estratos más altos dispondrían de rebaños de más de 1200 cabezas, cifras que reflejan la importancia del ganado ovino.

Ubicadas las experiencias en su propio entorno y en el contexto nacional, en el siguiente acápite se pasa a describir y analizar su proceso como tal y de manera comparativa entre sí.

ETAPAS DE DESARROLLO DE LAS EXPERIENCIAS

El inicio de las experiencias

Para las mujeres de la cultura jalq'a, el tejido era una importante actividad tradicional y los productos resultantes estaban orientados al autoconsumo; para las mujeres cinteñas, el tejido no llegaba a ser una actividad tradicional de importancia, era desarrollada por las mujeres y orientada exclusivamente al consumo doméstico. En la zona de Tajzara la actividad textil era realizada por hombres y mujeres organizados en base a una distribución de tareas en la cual el tejido propiamente dicho era una actividad cumplida por hombres y los productos que obtenían se destinaban a la venta y el consumo;

Las mujeres en esta época (finales de los 80s) se encontraban comúnmente organizadas en torno a Clubes de Madres, organizaciones exclusivamente formadas por mujeres madres, que fueron alentadas en el marco de las políticas de distribución de alimentos donados, también existían iniciales propuestas de organización de mujeres alentadas desde instancias campesinas. La mayoría de los proyectos productivos orientados a la generación de recursos económicos para familias campesinas estaban orientados a los hombres y sobre todo impulsaban iniciativas vinculadas con el sistema agropecuario, las mujeres eran involucradas en proyectos que tenían que ver con su rol reproductivo y en algunos casos comunal (Moser, 1995), los pocos proyectos productivos vinculados a mujeres buscaban como objetivo la generación de ingresos complementarios, adicionales y en casos excepcionales estaban basados en estudios de factibilidad, rentabilidad o de mercado.

Las experiencias sistematizadas surgieron en esta época y estuvieron basadas en organizaciones de Club de Madres, como en el caso de la experiencia cinteña, en organizaciones campesinas femeninas en el caso de la experiencia Tajzara y en

organizaciones sindicales mixtas de alta presencia y poder masculino, en el caso de la experiencia jalq'a.

En los tres casos, las mujeres vinculadas de manera directa a cada experiencia, identificaron ONGs que de manera protagónica impulsaron el desarrollo de la producción textil para orientarla hacia una producción excedentaria; así Las mujeres de la cultura jalq'a fueron inicialmente alentadas por la Fundación ASUR, que luego de un año de prospección e investigación, inició en la comunidad de Irupamapa el Programa Textil jalq'a con el propósito de recuperar los textiles tradicionales – en peligro de extinción – y apoyar en su comercialización”⁴. Mujeres de comunidades vecinas, que vieron los tejidos que se comenzaban a producir y se enteraron de que la Fundación ASUR compraba los tejidos, asumieron un rol activo y pidieron la organización de nuevos talleres en sus propias comunidades.

CIDERI, ONG que trabajaba en los cintis organizando grupos masculinos para el cultivo de tuna – cochinilla, en el afán de ampliar los efectos económicos del proyecto, aprovechando la producción de segunda calidad para teñir tejidos, alentó la conformación e implementación de talleres de producción textil, solicitados por algunas mujeres.

En la zona de Tajzara, las mujeres campesinas solicitaron a la ONG CCIMCAT pueda encarar procesos de capacitación y apoyo técnico para la producción y comercialización de los textiles que se producía en la zona, queriendo crear una actividad productiva para las mujeres considerando la alta migración masculina y el aprovechando la materia prima existente. Para comenzar con esta actividad el año 1986 el CCIMCAT guió la realización de un autodiagnóstico y posteriormente con apoyo del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), elaboró el proyecto de “Mejoramiento de textiles en Tajzara”. El desafío era incorporar a las

⁴ Extractado de la página web de la Fundación ASUR.

mujeres en todo el proceso productivo y llegar hasta la fase de comercialización, guiadas bajo el objetivo de lograr protagonismo femenino.

La historia inicial de las experiencias en todos los casos está vinculado a personas concretas de cada institución que las mujeres productoras recuerdan con especial cariño: “*el tata Gabriel y la mama Verónica*”, “*el Ingeniero Arancibia*”, “*la compañera Celinda Sosa*”, son los nombres más mencionados en las experiencias jalq’a, cinteña y de Tajzara y respectivamente.

En el inicio de cada una de las experiencias los objetivos estaban orientados a mejorar la producción textil, para ello, en el caso de la experiencia cinteña y la desarrollada en Tajzara se requirió capacitar a las mujeres en la producción textil ya que no todas conocían el manejo de telares a pedal en el primer caso y en el segundo su participación estaba limitada al hilado; en la experiencia jalq’a se requirió recuperar el saber tradicional femenino que se iba perdiendo. El enfoque comercial –con algunas excepciones, como la inclusión de variables relacionadas a la comercialización en el autodiagnóstico desarrollado por CCIMCAT- no estaba tomado en cuenta.

Las mujeres que comenzaron las experiencias fueron algunas que creyeron en las propuestas y estuvieron dispuestas a probar, en ningún caso el número de mujeres vinculadas fue igual al número de familias existentes en las comunidades y la forma en la cual se organizaron fue a partir de la constitución de talleres productivos en cada comunidad donde existían suficientes interesadas. Los nombres que recibieron fueron justamente esos: “talleres” o “unidades productivas artesanales (UPAs)”, nombres que evidencian que el tema central de trabajo era básicamente el productivo. Debido a que la construcción de talleres requería contar con terrenos comunales y aporte de mano de obra y materiales locales – como era la exigencia en ese periodo- se recurrieron a una negociaciones comunales, a pesar de conocerse que no todas las familias participarían. Sin

embargo primó la práctica de la época que sostenía la importancia de desarrollar proyectos comunales y mantener relación con las organizaciones existentes.

Proceso de desarrollo de las experiencias

Dentro de cada experiencia, mujeres y hombres protagonistas de las mismas, identificaron diferentes etapas. Las mujeres jalq'a identificaron cinco etapas en su proceso de desarrollo, l@s artesan@s cinteñas identificaron cuatro etapas, mientras que las mujeres y hombres de Tajzara identificaron seis etapas. (Ver Gráficos 10, 11 y 12)

Las etapas identificadas reflejan el crecimiento de la actividad artesanal, la apertura de nuevos talleres, participación de más mujeres y hombres en los talleres, así como el desarrollo de niveles organizativos, mejora de la producción y crecimiento en ventas. los procesos desarrollados en las áreas organizativa, productiva y comercial, se profundiza en los acápite siguientes

Análisis del proceso organizativo

Al iniciarse las experiencias productivas se inició también la organización de las mujeres participantes en torno a talleres de producción que se constituyeron siguiendo la lógica comunal y recuperando experiencias organizativas femeninas existentes con anterioridad. Las labores que cumplían las directivas fundamentalmente estaban orientadas a lograr una buena ejecución de los proyectos: convocar a reuniones, distribuir materias primas, teñir, recibir capacitación, etc. Las mujeres tejedoras jalq'as que conforman el taller de Potolo recuerdan: *“Fuimos y nos dieron lana menuda para hilar; Doña Concha como presidenta del taller entregaba la materia prima; ...Doña Valentina nos enseñó a teñir y a combinar los tintes; ...”*(Dulón, 2005).

En la zona jalq'a se constituyeron 8 talleres productivos, 5 talleres se organizaron con las mujeres cinteñas y 11 UPAs se formaron en la zona de Tajzara. Aunque al

iniciar las experiencias, en los tres casos, se esperaba trabajar con mujeres, si se contó con participación de hombres, en el caso jalq'a ellos asumieron los roles directivos en los talleres y en el caso Tajzara participaron junto a las mujeres como artesanos; únicamente en la experiencia cinteña, los talleres se conformaron exclusivamente con participación femenina. (Ver Cuadro N° 1)

Una vez que los talleres de producción se consolidaron, crecieron en número de personas y en cantidad y calidad de producción, las ONGs vinculadas a las experiencias impulsaron la formación de organizaciones mayores considerando como base los talleres o unidades productivas conformadas. De ese modo se conformó con las mujeres cinteñas la organización de Talleres Artesanales Cinti (TARCINTI); en el caso jalq'a se desarrolló la Confederación de Artesanas jalq'a – tarabuco⁵ y en la zona de Tajzara se comenzó a gestar la Asociación de Artesanas y Artesanos Tajzara (AAAT). Estas organizaciones de segundo piso, llamadas así porque estaban conformadas por talleres o unidades productivas y no por artesan@s de manera directa, tenían como objetivo facilitar el proceso productivo posibilitando por ejemplo la compra conjunta de materias primas o la posibilidad de implementar talleres especializados en teñido natural – como en el caso de la experiencia jalq'a-, y se alentó la participación femenina en roles directivos. Recuerdan las mujeres jalq'as: *“El tata Gabriel tuvo la idea de conformar una asociación ... quería que las tejedoras sean las que manejen y administren su propia asociación, porque los talleres eran dirigidos por los esposos de las socias”*(Dulón, 2005). Sin embargo, la Confederación de Artesanas jalq'a – tarabuco conformada no duró mucho tiempo, cuando los dirigentes comenzaron a pedir explicaciones sobre cálculos de precio de compra y venta de los productos, ASUR dejó de impulsar esta organización al mismo tiempo que

⁵ La Fundación ASUR trabajaba con dos grupos culturales: jalq'a y tarabuco, produciendo en ambas zonas los mismos productos aunque con diferente estilo. Cuando se planteó la necesidad de una organización mayor de artesanas, impulsó la conformación de una sola confederación que reunía a los dos grupos.

comenzó a desarrollar una nueva estrategia de compra de tejidos con la implementación de “incentivos”, premios económicos prefijados por ASUR, que fueron destinados a las mejores tejedoras.

Al poco tiempo, ASUR logra un financiamiento del SNV para un proyecto de fortalecimiento organizativo; con el cual, sobre la base de la Confederación, se conformó un Equipo Consultivo, en el cual participaban “*los que hablaban más de cada taller*”, este equipo se reunía cada dos meses y con ellos se discutía el tipo de organización que se debía conformar: si sería una cooperativa, microempresa o asociación. Después de discusiones y viajes de conocimiento y de intercambio de experiencias, un Directorio Transitorio fue el encargado de tramitar la personería jurídica de la Asociación de Artesanos Inca Pallay, Asociación en la cual participaban tanto talleres de la cultura jalq’a como talleres de la cultura tarabuco.

En el caso de la experiencia Tajzara, el surgimiento, formalización y consolidación de la Asociación conformada, marco hasta tres etapas de desarrollo identificadas primero con la creación de la AAAT, luego con la obtención de su personería jurídica y finalmente con la decisión de “Caminar Solos” como organización económica de base. (Ustariz, 2005).

En el caso de la experiencia cinteña, la asociación conformada: TARCINTI, no cuenta hasta ahora con personería jurídica debido –según explican sus socias- a que el taller productivo ubicado en la comunidad de San Juan, administrativamente pertenece al departamento de Tarija, mientras los otros cuatro pertenecen al departamento de Chuquisaca, lo cual complica la tramitación legal de la Asociación. (Cardozo, 2005).

El surgimiento formal, con personería jurídica, estatutos, reglamentos, etc., de las asociaciones de artesanas y artesanos, se constituyó en un hito importante para cada experiencia ya que a partir de su conformación, estas experiencias productivas antes estrechamente vinculadas al CIDERI, CCIMCAT y ASUR, fueron asumiendo una identidad de base al proyectarse como las experiencias productivo

– comerciales de TARCINTI, AAAT e Inca Pallay respectivamente. Al mismo tiempo fueron discutiendo los objetivos y roles que debían cumplir.

Cada organización desarrolló una estructura organizativa propia y se fueron convirtieron en referentes directos para otras instituciones. Así Inca Pallay y AAAT se beneficiaron con financiamientos canalizados y/o gestionados por el SNV ante el consorcio holandés de ONGs conocido como GOM, que les llegaba de manera directa y no intermediados por las ONGs con las cuales comenzaron su trabajo. De igual modo TARCINTI al concluir su trabajo con CIDERI, se relacionó al Programa de Apoyo al Sector Agropecuario de Chuquisaca (PASACH) y con su apoyo se ejecutaron dos fases de un proyecto de Fortalecimiento Organizacional, desarrollando conceptos de sistemas de control de recursos, costos de producción, estandarización de prendas y optimización de la cadena productiva. Luego se vincula al Programa de Apoyo a Empresas Rurales (PAER), para ejecutar un proyecto de capacitación en temas de comercialización, con un enfoque fuertemente empresarial, (Cardozo, 2005).

La conformación de las asociaciones de artesan@s de las experiencias sistematizadas coincide -en época- con el surgimiento de diferentes asociaciones de productor@s en toda Bolivia. El enfoque de desarrollo especialmente vinculado al área rural, comienza a dar importancia a los procesos organizativos, al empoderamiento de las bases, a la discusión sobre la sostenibilidad organizativa que en la práctica se concreta en el fortalecimiento de asociaciones de productores, cooperativas campesinas, empresas comunales, que en general fueron denominadas como Organizaciones Económicas Campesinas (OECAs) que en su inicio fueron alentadas por ONGs, por la Iglesia Católica y la Federación de Campesinos.

El financiamiento externo de apoyo al desarrollo rural se orientó hacia el fortalecimiento de este tipo de organizaciones y varias ONGs, entre ellas La Fundación ASUR y CCIMCAT, logran el apoyo técnico y financiero del SNV -

Regional Valles Interandinos- para fortalecer en este contexto a las organizaciones de artesan@s con que trabajaban. También es importante mencionar en este marco a la Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas (CIOEC) que se convirtió en el espacio aglutinador de tercer nivel a nivel nacional de OECAs. CIOEC cumple con dos roles fundamentales: representación de los pequeños productores y prestación de servicios especialmente en el área de desarrollo organizativo y administrativo. Actualmente, tanto Inca Pallay como AAAT son parte del CIOEC nacional, y los CIOEC departamentales de Chuquisaca y Tarija respectivamente. Así mismo son parte de la Red de Artesanos con Identidad, que agrupa a diferentes asociaciones productoras de artesanía de diferentes lugares de Bolivia, representa a los artesan@s y sus asociaciones frente al gobierno nacional y los gobiernos departamentales, defiende sus derechos y promueve el desarrollo de la artesanía con identidad cultural.

A lo largo de todo el proceso organizativo se pudo evidenciar como los diferentes tipos y niveles organizativos fueron alentados con un fin superior: sea éste facilitar la ejecución de los proyectos, mejorar el proceso productivo, la vinculación al mercado o lograr el empoderamiento de las bases. La organización fue vista como una estrategia para alcanzar determinados objetivos, y es así justamente como l@s artesan@s conciben actualmente a sus asociaciones, como medios para alcanzar beneficios; a pesar de ello algunos financiamientos están fuertemente orientados al fortalecimiento organizativo, entendiéndolo éste como un fin en sí mismo. En ambos casos queda clara la importancia de las organizaciones, por ello no es extraña la existencia de estudios como el de Berdegú (2000) o el de Camacho et al (2005) orientados a determinar los factores de éxito de las asociaciones, empresas campesinas u OECAS.

En las gráficas 13, 14 y 15 se presenta un resumen del desarrollo organizativo de cada una de las experiencias, en las cuales se identifican las organizaciones que

alentaron este proceso así como las organizaciones de tercer nivel a las cuales se encuentran afiliadas las organizaciones de artesan@s.

Análisis del proceso productivo

El desarrollo del proceso productivo estuvo caracterizado por la búsqueda continúa de mejor calidad. A lo largo de las etapas identificadas en las distintas experiencias, son grandes los esfuerzos realizados por trabajar con materias primas de calidad, por mejorar la tecnología de producción, por capacitar a l@s artesan@s, estandarizar la producción y mejorar diseños.

Durante el proceso productivo, los productos elaborados cambiaron bastante. Las mujeres jalq'as pasaron del tejido de prendas de vestido y uso doméstico a tejer productos exclusivamente para el mercado. En los últimos cinco años, tanto la Fundación ASUR como la Asociación Inca Pallay, hicieron esfuerzos por diversificar la producción, desarrollando una línea que combina tejido y cuero para obtener productos utilitarios como billeteras, bolsos, agendas y portafolios o productos utilitarios exclusivamente basados en tejido como almohadones, individuales de mesa, separadores de páginas, llaveros, etc., sin embargo los axus y sakas continúan siendo los productos preferidos por las mujeres tejedoras, por el beneficio económico que les significa.

En el caso de las mujeres cinteñas, se comenzó produciendo chales y chalinas, ahora producen además bolsos y productos utilitarios dentro de la línea de mantelería. En el caso de la experiencia Tajzara, los productos más importantes cuando se inició la experiencia eran las bayetas y los barraganes, actualmente se tienen once líneas de producción dentro de las cuales las más importantes son los chales, chalinas, ponchos, ropa de cama y mantelería.

En un principio las distintas experiencias de producción estaban basadas en la utilización de su propia materia prima, el sistema de producción pecuario proveía los insumos necesarios para la producción textil y para el teñido se utilizaban

tientes químicos de colores fuertes y chillones. La búsqueda de mejor calidad productiva, sacrificó la utilización de recursos propios para beneficiar la conformación de un buen sistema de aprovisionamiento de materias primas. En principio se buscó comprar lana más fina para conseguir un mejor hilado, posteriormente se prefirió comprar hilo en vez de lana, con lo cual se consiguió uniformidad y fineza en el tejido. Incluso se llegó a comprar lana teñida - experiencia jalq'a- con lo cual se ha conseguido un teñido parejo y un ahorro de tiempo para que las mujeres pueden dedicarse más al tejido de las prendas. Incluso para la producción en Tajzara, donde el sistema productivo pecuario es base de la economía y provee de lana de buena calidad, para la producción textil más fina se compra hilo.

En tintes se pasó de la utilización de químicos a la utilización de plantas y productos naturales, como la cochinilla, el molle, la thola; se desarrolló la tintorería natural como especialización para algunas mujeres y en el caso de las experiencias de los Cintis y de Tajzara, el teñido natural actividad conocida y desarrollada por la mayoría de l@s artesan@s, es parte de la identidad y diferenciación de sus productos.

La mejora tecnológica permitió también mejorar la producción. Este hecho fue sobre todo notorio en las experiencias de Tajzara y los Cintis, donde se introdujeron telares mejorados de pedal. En el caso de las mujeres jalq'as no se dieron innovaciones tecnológicas, ellas continúan utilizando los telares tradicionales, sus herramientas son las mismas que usaban cuando el tejido era para uso doméstico⁶.

Los cambios mencionados en cuanto a productos, insumos y tecnología provocaron a su vez otros cambios en el proceso productivo, así por ejemplo hay

⁶ Expertas en el tejido tradicional andino como Elayne Zorne, explican que es muy difícil el cambio tecnológico en el tipo de tejido elaborado por las mujeres jalq'as.

mayor dedicación de las mujeres al teñido y tejido de prendas ahora que ya no hay que comenzar el proceso del tejido con la esquila, escarmenado e hilado de la lana. El uso de telares mejorados que fueron implementados en los talleres de producción comunales significó que el tejido ya no podía ser realizado en la misma casa sino que l@s artesan@s debían trasladarse a los talleres para poder utilizar los telares mejorados, de ese modo ya no se puede combinar la actividad artesanal con quehaceres domésticos. Las mujeres jalq'as continúan tejiendo en sus casas, de manera conjunta en los talleres productivos solo se realiza el teñido y tendido de telares.

Todo la mejora productiva estuvo acompañado de procesos de capacitación constantes que fueron especialmente impulsados por las ONGs vinculadas a cada experiencia, hasta conseguir que l@s propi@s artesan@s que lograron mayor experticia se fueran convirtiendo en maestr@s de otr@s. En la experiencia jalq'a se desarrolló el concepto de las tejedoras "ajllas", las mejores, las maestras, que se hicieron cargo de capacitar a nuevas generaciones de tejedoras. También es relevante mencionar que la AAAT se adjudicó en un proceso de licitación pública un proyecto de capacitación en teñido para enseñar estas técnicas a las socias de TARCINTI.

Análisis del proceso comercial

En ninguna de las experiencias sistematizadas la comercialización fue una actividad inicialmente asumida por l@s productor@s, en todos los casos, este rol fue cumplido por las organizaciones que alentaron la producción y aunque se dieron diferentes intentos para vincular a productor@s al proceso de venta, estos no fueron suficientes como para lograr se responsabilicen de la comercialización.

Las estrategias de vinculación al mercado fueron variadas y ninguna debidamente planificada –con excepción de la experiencia Tajzara-. Hubo participación en ferias, presencia en exposiciones culturales y artesanlaes, se desarrollaron convenios de comercialización para hacer entregas bajo consignación y también

se implementaron tiendas propias. En los tres casos, la responsabilidad principal por la venta recaía sobre las ONGs. Así, CCIMCAT se responsabilizaba por la vinculación y participación de l@s artesan@s en las ferias locales y nacionales en las que se presentaba producción de Tajzara; CIDERI fue quien desarrolló un convenio de entrega de productos y venta en consignación con la Comunidad de productores de artesanía para todos (COMART) para que venda los productos de TARCINTI y ASUR compraba -y compra- los tejidos de los talleres jalq'as, para luego exhibirlos en un Museo Textil y ponerlos a la venta en una tienda ubicada de manera anexa al exitoso Museo, que logra agregar a la producción valores intangibles como el respeto y la admiración.

En las tres experiencias, l@s artesan@s tenían que preocuparse por producir lo necesario y lograr buena calidad, mientras que las ONGs se ocupaban de la venta de los productos. La lógica de asumir un papel protagónico en la comercialización no era una práctica en las ONGs que alentaban producción agropecuaria tradicional, debido a que las familias de alguna manera estaban vinculadas a los canales de comercialización aunque con bajos volúmenes de venta y conocían su funcionamiento. Sin embargo cuando se alentaba producción no tradicional, sea agropecuaria o artesanal, era más común que las ONGs impulsoras asumieran papeles activos en la venta de la producción alentada, como una estrategia para mostrar resultados. Los costos de la comercialización eran cubiertos con financiamientos a fondo perdido; pero, poco a poco las condiciones blandas de financiamiento fueron cambiando para hacerse más exigentes al calor de reflexiones referidas a la sostenibilidad de los resultados más allá de la presencia institucional.

Para ejemplificar el proceso comercial desarrollado en las experiencias textiles, se describe con mayor detalle el caso jalq'a que tiene un desarrollo interesante por cambios que tuvo, la metodología y los instrumentos aplicados. Cuando comenzaron a tejer, ASUR se comprometió a comprar los tejidos y pagarlos una vez que estos se hayan vendido; la venta fue rápida y las mujeres tejedoras

recibieron dinero en efectivo –probablemente por primera vez- con lo cual ellas y sus familias se sintieron alentadas para continuar.

Los talleres y el número de tejedoras aumentaron al igual que las ventas que realizaba ASUR; para tener mayor control sobre la producción y prever la compra de materias primas de buena calidad, se instituyeron los “planes de producción”, en los cuales se establecía el tipo y número de prendas que cada taller, y posteriormente, cada tejedora se comprometía a entregar a ASUR durante un año. ASUR comienza a comprar los tejidos al contado; pero paralelamente se desarrolla un sistema de calificación de los tejidos, reconociendo con mayor precio a la mano de obra los tejidos de mayor calidad y dejando de comprar aquellos que no llegaban a los parámetros mínimos de calidad establecidos. Se inicia así el proceso de control de calidad. Los tejidos que no eran comprados por ASUR, eran comercializados de manera directa por las mujeres que los ofrecían a los turistas o a otras tiendas de venta de artesanía, surgiendo así competencia para la tienda de ASUR que hasta ese momento era la única que comercializaba textiles jalq’a.

Posteriormente ASUR requirió desarrollar un departamento especializado en comercialización y, de los planes de producción se pasó a la elaboración de los “planes de comercialización” que respondían a la demanda y tendencia del mercado, antes que a la capacidad productiva de los talleres. Surgieron restricciones a la producción que fueron reclamados por las dirigencias de los talleres y las mismas mujeres tejedoras que estaban acostumbradas a que ASUR comprara todos sus tejidos y que asumiera el riesgo de la venta.

Luego la Asociación de Artesanos Inca Pallay, a pesar de que ASUR proponía se especialice en temas productivos, ante la exigencia de sus socias comienza a desarrollar actividades comerciales. Instala una primera tienda en la ciudad de La Paz, posteriormente otra en la localidad de Tarabuco, plazas donde no se competía con la tienda de Asur, ubicada en Sucre; sin embargo, posteriormente ASUR e INCA PALLAY deciden aperturas de tiendas en las mismas plazas de

mercado desarrollándose entre ambas organizaciones una lógica de competencia antes que de complementariedad.

Las ventas de ASUR e Inca Pallay se han incrementado en beneficio de las mujeres jalq'as- que ahora cuentan con dos organizaciones ASUR (la ONG) e Inca Pallay (la OECA) que trabajan en la comercialización y acondicionamiento de sus tejidos y asumen todo el riesgo por la venta de los mismos. La diferencia existente entre ambas organizaciones, desde el punto de vista de las tejedoras, es visible en las exigencias: *“ASUR no exige tanto como lo hace Inca Pallay pero Inca Pallay paga un punto más que ASUR”*. Las dirigentes de la Asociación y los talleres indican que la diferencia fundamental es que Inca Pallay es su propia organización y su crecimiento les beneficia también a ellas, ASUR no es de su propiedad, tiene sus propios intereses en los cuales las tejedoras no pueden influir.

Actualmente, la ONG y la OECA desarrollan actividades comerciales, productivas e incluso organizativas de manera altamente competitiva y aunque ASUR ha comenzado a trabajar en otras zonas culturales tradicionalmente productoras de tejidos, continúa desarrollando acciones de capacitación productiva en la zona jalq'a y es quien tiene la mayor capacidad de compra, situación que complica el fortalecimiento institucional de Inca Pallay, ya que su importancia no es claramente percibida por sus asociadas.

Se debe destacar que estrategias de comercialización como la descrita del caso jalq'a, es muy difícil de replicarse ya que contar con una institución u organización que se ocupe de la comercialización cubriendo todos sus costos, asumiendo todo el riesgo de venta y realizando pagos al contado es poco sostenible, probablemente solo es posible lograrse con años de financiamientos a fondo perdido y trabajando con productos únicos como los tejidos jalq'a que por su complejidad, belleza y originalidad han logrado un excelente posicionamiento en el mercado artesanal.

A partir de la descripción del proceso de comercialización jalq'a, (Gráfico N° 16) se anotan a continuación las diferencias existentes con las otras experiencias. En el caso Tajzara, cuando CCIMCAT asumía el rol de la comercialización, las prendas eran recibidas bajo consignación y una vez que se vendían eran pagadas a l@s artesan@s. La tienda cobraba una comisión del 30% por prenda vendida para cubrir los costos de acondicionamiento y comercialización. Posteriormente cuando la tienda fue transferida a la AAAT, la lógica de compra se mantuvo y se mantiene hasta el momento. Las prendas son entregadas bajo modalidad consignación a la tienda de la Asociación. CCIMCAT fue transfiriendo a la Asociación las distintas tareas y responsabilidades que tenía a su cargo, desde la provisión de materias primas hasta la comercialización de las prendas.

Actualmente las prendas son entregadas por l@s artesan@s a los responsables de control de producción de cada UPA, si cumple con los requisitos de calidad son llevadas a la sede de la AAAT, donde la persona responsable de producción vuelve a revisar las prendas antes de llevarlas al almacén de la tienda ubicada en la ciudad de Tarija.

Los controles de calidad establecidos al momento de la compra o recepción de los productos generaron conflictos entre tejedor@s y el personal encargado de la calificación tanto en las experiencias jalq'a como en la de Tajzara, debido a que los parámetros de calidad utilizados no eran suficientemente claros ni fueron fijados de manera participativa y tenían un impacto directo en el ingreso percibido por las tejedor@s.

La forma en la cual se fueron resolviendo estos problemas fue a partir de una clarificación y socialización de los parámetros de calidad; se utilizaron parámetros objetivos como uniformidad de bordes, uniformidad de teñido y grosor de hilo, terminado de las prendas y similares. Otra estrategia fue la implementación de controles de calidad cruzada: uno en los talleres y otro a nivel general. Así mismo, l@s artesan@s que entregaban sus prendas bajo consignación, comprobaron que

mientras más se ajustaban a los parámetros de calidad establecidos, más pronto se vendían sus prendas.

A pesar de que existe mayor aceptación entre artesan@s sobre la necesidad de los controles de calidad, aún es un tema de conflicto, especialmente en la experiencia jalq'a.

En el caso de TARCINTI, la producción de las artesanas es acopiada por la encargada de comercialización de la organización quien realiza los controles de calidad del caso y entrega a consignación a diferentes hoteles y tiendas en Sucre, Potosí, Tarija, La Paz, Uyuni y Camargo, con quienes se tienen convenios de comercialización firmados. No poseen tienda propia y al igual que la AAAT, participan en ferias artesanales donde algunas de las socias pueden tener contacto directo con los clientes.

Las modalidades de pago son diversas; en pocos casos -como en las ferias- las ventas permiten el retorno inmediato a las socias; es mucho más frecuente la venta a consignación aunque también hay la modalidad de la entrega con la mitad del precio pagado a la entrega de las prendas y el resto cuando la prenda ha sido vendida. Otra modalidad se da cuando las tiendas han estado estocadas mucho tiempo sin poder ser vendidas, entonces son puestas en liquidación reduciendo significativamente los precios.

Estas modalidades de venta son más posibles de ser replicadas porque no requieren de la existencia de capital de compras y pueden interesar a tiendas especializadas en productos artesanales. La propia Inca Pallay pretende que a futuro sus socias asuman con ellos los riesgos de venta, con lo cual esperan mejoras en la calidad del producto por el seguimiento a las señales y demandas del mercado que las tejedoras empezarán a realizar de manera más ágil.

Independientemente de la modalidad de comercialización asumida, la vinculación de artesan@s con el mercado ha sido mediatizada en principio por las ONGs que

apoyaron el desarrollo productivo y posteriormente por las OECA's conformadas que asumieron el rol de la comercialización. De manera excepcional algun@s socio@s se vinculan de manera directa con los clientes finales cuando participan en ferias artesanales o en mayor medida cuando visitan las tiendas para saber si sus prendas fueron vendidas.

Sin embargo, mientras se garantice a l@s artesan@s la compra directa o diferida de sus productos y mientras se les ofrezca un precio conveniente, la conexión al mercado no es algo que se busquen como objetivo, únicamente en casos excepcionales –si no cumplieron parámetros de calidad, recibieron un pedido directo o requieren una venta rápida-, l@s artesa@s mismos buscan a los clientes finales; si no es necesario, asumen la producción como su rol fundamental y exigen que sean sus organizaciones quienes se encarguen de la comercialización de los productos y mejor todavía si es la propia organización -como en el caso de Inca Pallay-, quien asume el riesgo por la venta de los productos.

En cuanto al aprovisionamiento también ha sido frecuente que las ONGs intermedien la compra de materias primas para poder adquirir cantidades importantes que facilitan negociaciones en precios y traslados. Esta práctica fue asumida por Inca Pallay y AAAT que cuentan con centrales de materias primas desde donde se venden a l@s artesan@s los insumos que requieren en función de sus convenios de producción. ASUR todavía cuenta con una central de insumos y entrega lana teñida a las tejedoras en modalidad de crédito. En el caso de las artesanas de TARCINTI, cada socia se aprovisiona de su propio material y l@s artesan@s de Tajzara también tienen la posibilidad de aprovisionarse de material en su propia zona e incluso de su propia producción. Son las artesanas jalq'as las que exclusivamente se aprovisionan de las centrales de materias primas de Inca Pallay y ASUR, recibiendo los insumos de manera oportuna a precios convenientes.

La situación actual de las experiencias

A más de 10 años de haberse iniciado las tres experiencias de producción y comercialización textil, todas siguen produciendo y comercializando de manera organizada a través de asociaciones de artesan@s que involucran a 23 talleres de producción textil en las cuales participan alrededor de 275 mujeres y 65 hombres.(Ver Cuadro N° 2).

Todas han logrado una posición en el mercado y para el año 2004 registraron ventas por un valor total aproximado de 75.000 \$us año, (36.000 \$us Inca Pallay, 25.000 \$us AAAT y 12.500 a 14.500 \$us TARCINTI). En el caso jalq'a además hay que considerar las ventas realizadas por ASUR que según estimaciones de mercado podrían alcanzar los 90.000 \$us.

Las tres organizaciones económicas conformadas continúan recibiendo apoyo de organizaciones internacionales, que ofrecen recursos destinados especialmente a capacitación organizativa y administrativa. Las socias de TARCINTI que se encontraban a punto de terminar la ejecución de un proyecto financiado por PAER, han desarrollado un fuerte sentimiento de orfandad ante la alta posibilidad de quedarse sin apoyo institucional, generándose a la par el temor de que la experiencia pueda caerse, por lo se concentran en la búsqueda de nuevas instituciones o proyectos que puedan continuar con el apoyo.

De las instituciones que impulsaron el nacimiento de las experiencias, es la ASUR la única que continúa cumpliendo roles protagónicos en el diseño, capacitación, organización y comercialización de los textiles producidos por las mujeres jalq'as.

La producción se ha diversificado, las experiencias cuentan varias líneas de producción y el mercado consumidor principal está constituido especialmente por turistas que visitan el país.

ACTORES, VISIONES Y ROLES CUMPLIDOS EN LAS DIFERENTES ETAPAS

Actores directos e indirectos vinculados a las experiencias

En cada experiencia se han identificado actores que de manera directa o indirecta estuvieron vinculadas a las mismas. En primer lugar se presenta a las mujeres y hombres artesan@s, actores protagonist@s de cada experiencia, quienes a partir de su visión, memorias e interpretaciones facilitaron la sistematización realizada.

Como otros actores directamente vinculados a las experiencias jalq'a, cinteña y de tajzara se encuentran tres organizaciones no gubernamentales: Fundación ASUR, CIDERI y CCIMCAT respectivamente quienes cumplieron roles de importancia especialmente en el inicio y desarrollo de las experiencias. También se identifica como un actor directo al SNV, ONG holandesa que tuvo un rol protagónico en la conformación y consolidación de las organizaciones económicas que se constituyeron posteriormente en actores clave de cada experiencia, se trata de las Asociaciones Inca Pallay, TARCINTI y AAAT. Los programas PASACH y PAER tuvieron también una vinculación directa con TARCINTI al apoyar su fortalecimiento organizativo y comercial mientras que PRODIZABAT y CARE también apoyaron a la AAAT.

Llamó la atención que las etapas identificadas por l@s artesan@s de las diferentes experiencias, guardaban estrecha relación con las instituciones y organizaciones que les apoyaron. Así por ejemplo, las mujeres cinteñas identificaron cuatro etapas que resumen su historia: En la primera etapa, antes del año 1992, se anotan los antecedentes y el inicio de la actividad textil; la segunda etapa, (1992-2002) está estrechamente vinculada al trabajo desarrollado con CIDERI; la tercera etapa (2003-2004) se identifica con el trabajo del PASACH y la última etapa (2005 a la fecha) está vinculada al trabajo desarrollado con el PAER (Cardozo, 2005). En ninguna de las tres experiencias las instituciones públicas han jugado un papel significativo.

Las familias de l@s artesan@s, autoridades comunales, distritales y municipales fueron identificados como actores indirectos que apoyaron la construcción de talleres, cedieron terrenos comunales a favor de los talleres y actualmente se encuentran apoyando la vinculación de las experiencias de producción textil a propuestas turísticas.

Un hecho innegable es que las ONGs vinculadas al nacimiento de cada experiencia estuvieron presentes durante un largo tiempo cumpliendo roles altamente proactivos y comprometidos con los resultados buscados.

Roles cumplidos por los actores directos y visiones de desarrollo

Se priorizan los roles cumplidos por tres de los actores más directamente vinculados a las experiencias consideradas. (Ver Cuadro N° 3)

El rol más importante cumplido por l@s artesan@s ha sido y es la producción textil ya que a través de las ONGs o de sus propias organizaciones se realiza la comercialización. No se encuentran vinculadas al tema de diseño ni a la diversificación de la producción y tampoco manifestaron su interés por tener un rol más activo en estos temas; sus preocupaciones tienen que ver con niveles de producción, aprovisionamiento de materias primas y precios que les reconocen por sus tejidos. La problemática de mercado propiamente dicha, no les toca de manera directa y asumen que la comercialización debe ser cumplida por sus organizaciones o las organizaciones que les ayudan.

Por su parte las ONGs y la OECAs han cumplido tareas relacionadas con aprovisionamiento de materias primas, capacitación productiva y administrativa, diseño, mercadeo y comercialización. Se puede apreciar que existe una clara diferenciación entre los roles que son asumidos por l@s artesan@s y los asumidos por las ONGs y las OECAs, mientras que entre estas dos últimas, existe una marcada duplicidad de funciones, que en general, no fueron cumplidas en el mismo periodo de tiempo, ya que a medida que las OECAs se iban fortaleciendo,

las ONGs fueron transfiriendo sus funciones; en el caso de la experiencia jalq'a, la ONG continúa cumpliendo estas funciones de manera competitiva con la OECA, situación que dificulta el trabajo de la OECA pero no de las mujeres tejedoras quienes consideran que en todo caso tienen dos opciones a quienes entregan sus productos.

Las OECAs si bien dan continuidad al proceso iniciado por las ONGs, en opinión de estas últimas, no se encuentran cumpliendo a cabalidad su trabajo. CCIMCAT considera por ejemplo que el enfoque de género, largamente alentado en la experiencia para lograr que las mujeres al igual que los hombres sean capaces de producir y dirigir sus talleres y asociación, se está perdiendo y son nuevamente los hombres los que se encuentran tejiendo y asumiendo roles protagónicos a nivel dirigencial.

Personal técnico y directivo de Inca Pallay indica que ASUR no está de acuerdo con el rol que la OECA viene cumpliendo en el plano de la comercialización, mientras que SNV, CIEOC, la Red de Artesanos consideran que la comercialización es la función principal que deben cumplir las Asociaciones ya que las familias – o artesna@s en este caso – por sí solos tienen poca capacidad de influir en precios y condiciones de venta (SNV, 2002). Por su parte PAER considera que TARCINTI debe tender a convertirse en una empresa, dejando de ser asociación para desarrollar un enfoque empresarial.

También existen diferentes percepciones entre ONGs y OECAs respecto al tiempo y tipo de apoyo que deben recibir las organizaciones de productoras. Para las primeras el tiempo de trabajo realizado les parece corto para conseguir los objetivos buscados que pretendían, mientras que para las OECAs y programas como el PASACH y PAER el tiempo que las ONGs pasan apoyando a l@s productor@s es largo, genera falsas expectativas y no permite que estas asuman roles protagónicos; en ningún caso se pidieron contrapartes económicas y por ello cuesta tanto que ahora las OECAs pidan aportes monetarios a sus asociad@s

para cubrir sus gastos de funcionamiento, esa es una de las razones –según explica el personal de Inca Pallay- para que las tejedoras jalq'as no quieran afiliarse a Inca Pallay o incluso se hayan retirado.

No sólo el tiempo dedicado a la promoción de las actividades artesanales, parece demasiado, sino también los recursos utilizados. Aunque no fue posible conocer detalles respecto al financiamiento manejado por las ONGs, sí se obtuvo información respecto al financiamiento a fondo perdido gestionado por parte de Inca Pallay y AAAT. Inca Pallay ejecutó un promedio de 47.000 dólares/año entre el 2001 y el 2004, mientras que la AAAT ejecutó un promedio de 20.000 dólares/año⁷. (ver detalle en Cuadro N° 4). Cabe resaltar que los informes financieros presentados por las OECAs destacan la generación de recursos propios e incluso la AAAT se complace en demostrar que cada vez requiere menor subvención.

Considerando que en la década de los 80s y 90s los recursos canalizados por las ONGs, se entregaban sin mayores exigencias, se puede estimar que las ONGs ASUR y CCIMCAT para quienes los proyectos textiles eran medulares, al menos manejaron un financiamiento similar al conseguido por Inca Pallay en los últimos años. Tomando en cuenta que ambas ONGs apoyaron por más de un decenio el desarrollo de estas experiencias, se puede colegir que se invirtió de manera subvencionada alrededor de medio millón de dólares para desarrollar cada una de estas alternativas productivas.

Si esta inversión proporciona o no una relación satisfactoria cuando se la relaciona con los beneficios obtenidos, es un tema insuficientemente analizado. El análisis de la rentabilidad y beneficios obtenidos a nivel personal y familiar está

⁷ Cabe resaltar que los informes financieros presentados por las OECAs destacan la generación de recursos propios e incluso la AAAT se complace en demostrar que cada vez requiere menor subvención.

demostrada, pero en este cálculo no se ha considerado la subvención total necesaria para lograr que la producción de estos hombres y mujeres se vincule exitosamente al mercado.

Respecto al tema organizativo, destacar que si bien estaba clara la importancia de que l@s artesna@s se organicen, es notoria la poca claridad sobre los roles que estas organizaciones debían cumplir, la estructura que debían tener y las relaciones que deberían establecer con las ONGs impulsoras. Aunque el fin de ambas organizaciones OECAs y ONGs sea el mismo, las visiones diferentes devinieron en conflictos.

CARACTERISTICAS DEL MERCADO AL CUAL SE DESTINA LA PRODUCCION TEXTIL

Los principales clientes para las tres experiencias de producción textil son los turistas que visitan Bolivia y que eligen la compra de productos artesanales como recuerdo de su visita al país. Éstos son identificados por l@s artesan@s como los clientes finales e indirectos, los clientes directos para ell@s –en función de cada experiencia- son ASUR, Inca Pallay, AAAT y las tiendas con las cuales se tienen convenios de entrega de productos; sólo eventualmente identifican como clientes directos a turistas que llegan hasta las comunidades de producción. Por ello las señales de mercado, como colores, tamaños, diseños que prefieren los turistas, llegan a l@s artesan@s de manera mediatizada por la percepción del personal técnico de las ONGs o las OECAs.

En el caso de la experiencia jalq'a, la venta que realizan las mujeres a ASUR e Inca Pallay, es segura, se encuentra en el marco de los planes de producción anuales acordados con cada taller y con los convenios firmados con cada tejedora. La entrega de sus productos la realizan en sus propios talleres y el riesgo que asumen por la posterior venta de los tejidos es prácticamente nulo. El riesgo de la venta lo asumen Inca Pallay y ASUR.

Tanto para Inca Pallay como para ASUR, los clientes principales son turistas de nacionalidad europea, seguidos de turistas norteamericanos y del resto del mundo. La importancia del flujo turístico que visita Sucre y el país es de gran significancia para las ventas de ambas instituciones y sus ventas se ven influenciadas por las características de temporalidad y sensibilidad típicas del turismo.

Para Inca Pallay también es importante la venta que realiza en ferias artesanales en las cuales sobre todo oferta prendas menores que tienen gran acogida en el público nacional⁸, lo cual les permite superar la estacionalidad de ventas en prendas mayores.

Las ventas de productos jalq'a y tarabuco realizadas por Inca Pallay a partir del año 2002 en el cual inició su actividad comercial con dos tiendas, ascendieron aproximadamente a 27.000 \$us, (Inca Pallay, 2004). El año siguiente, con la apertura de la tienda más, las ventas llegaron a 50.000 \$us. El 2004, las ventas totales de Inca Pallay ascendieron a cerca de 60.000 \$us, de los cuales se estima que un 60% corresponden a producción proveniente de la zona jalq'a donde participan 143 tejedoras⁹.

Los niveles de venta de Inca Pallay, son bastante más bajos que los niveles de venta que alcanza ASUR. Estimaciones de mercado indican que ASUR cubre el 53% del mercado de Sucre, mientras que Inca Pallay participa con el 13% y el restante 34% es cubierto por otras tiendas artesanales (Inca Pallay, 2004). A partir de estos datos se puede estimar que ASUR tiene una venta aproximada de 200.000 \$us /año ofreciendo al igual que Inca Pallay productos jalq'as y tarabuco; luego entre ASUR e Inca Pallay se estima que venden productos textiles por

⁸ En la feria de Integrarte realizada en agosto/2005 en Sucre, que fue visitada por alrededor de 10.000 personas, el stand de Inca Pallay fue uno de los cinco más visitados en la feria. (Correo del Sur, agosto, 2005).

⁹ La Asociación Inca Pallay comercializa también textiles de la zona tarabuco.

270.000 \$us, de los cuales al menos un 50%, 135.000 \$us, corresponde a ventas de productos jalq'as, proveídos por cerca de 500 mujeres que abastecen a ambas organizaciones. (Dulón, 2005),

En el caso de la experiencia cinteña, las tejedoras identificaron tres tipos de clientes. El grupo de clientes más importante es el de las comercializadoras donde se encuentran hoteles y tiendas en diferentes ciudades de Bolivia. El segundo grupo de clientes tienen que ver con tiendas que exportaron sus productos como la Fundación Quipus (USA y Australia); Bolivian Tex (Holanda), PASACH (Dinamarca) y OFADI (España). Finalmente están los clientes directos que asisten a las ferias donde ellas participan.

Por las diferentes modalidad de venta que tiene TARCINTI es difícil tener una imagen clara de las ventas realizadas de manera organizada, sin embargo cada socia individualmente sabe con exactitud la cantidad de prendas por las que le han pagado, las que no les han pagado aún y de los márgenes de retorno que pueden tener una vez que las prendas sean vendidas. (Cardozo, 2005)

En el caso de Tajzara l@s artesan@s identifican a la AAAT como su principal cliente, a quien le entregan mensualmente las prendas en consignación, recibiendo su pago en el lapso de un mes a un año, una vez que las prendas son vendidas.

L@s artesan@s no describen las características específicas de sus clientes, este dato es manejado por la AAAT, que aplica un sistema de relacionamiento con los clientes que genera información precisa sobre las ventas, de ese modo se conoce que sus principales clientes son mujeres adultas extranjeras seguidas por mujeres adultas nacionales. Las ventas de la AAAT han sido crecientes, en el año 2000 se registró de alrededor de 12.500 \$us. y en el año 2004 las ventas ascendieron aproximadamente a 25.000 \$us., beneficiando a 155 soci@s: 64 varones y 91 mujeres, para quienes la actividad artesanal se ha convertido en la segunda actividad económica en importancia. (AAAT, 2005)

VALORACION DE LAS EXPERIENCIAS

Inicialmente las experiencias de producción y comercialización textil fueron elegidas para sistematizar sus aprendizajes por que se valoró a las mismas como ejemplos claros que lograron una exitosa vinculación a mercados dinámicos, generando beneficios relevantes especialmente para las mujeres indígenas participantes, sus familias y sus comunidades. Los indicadores considerados dentro de esta valoración fueron:

- Tiempo de permanencia en el mercado.
- Crecimiento en la producción y ventas.
- Oferta de productos de calidad identificados con la cultural de cada zona.
- Logro de buenos precios por los productos ofertados.
- Importancia de los ingresos conseguidos.
- Recuperación de saberes culturales.
- Empoderamiento social y económico de mujeres.
- Cambios provocados en los roles de género vinculados a la actividad textil y organizativa.
- Desarrollo organizacional logrado.

Durante la sistematización se pudieron obtener datos que permiten dimensionar y comparar los resultados obtenidos en las tres experiencias, los mismos son presentados en el Cuadro N° 5. Los datos obtenidos permiten tener una valoración del éxito logrado, pero durante la sistematización aprendimos que las experiencias deben ser consideradas exitosas, principalmente, por que las personas participantes en las mismas así lo consideran, tomando en cuenta las razones que fuesen: económicas o sociales, individuales, familiares o grupales.

Coincidimos con Langbroek (1998) al señalar que los criterios de éxito anotados en principio no siempre coincidieron con los criterios de éxito apuntados por l@s artesn@s, quienes valoran sus experiencias por los beneficios económicos que generan pero también por los beneficios no económicos que lograron, como el

estar participando en una actividad que da prestigio, el conocimiento técnico y administrativo logrado, las oportunidades de viajar y mostrar su cultura, el orgullo que sienten sus hij@s por el trabajo que realizan, el aumento de su autoestima o la unión que lograron como grupo productivo.

En los Cuadros N° 6, 7 y 8 se presenta un resumen de los efectos positivos que l@s artesn@s identificaron como logros en el ámbito personal, familiar y grupal. Algunas tendencias identificadas en las percepciones de l@s artesan@s reflejan que:

- Existe coincidencia en el hecho de señalar que la actividad textil permite lograr ingresos a las socias y socios de las organizaciones artesanales, siendo esta característica la principal razón para considerarla justificable y pertinente. Pero, dependiendo de un conjunto de factores, los ingresos generados no son -y probablemente no debieran ser- iguales para tod@s los artesan@s. En ese marco es posible reconocer hasta tres grupos de artesan@s; aquellos (aproximadamente 20%) que tiene una dedicación esporádica e irregular de entre 3 y 5 días al mes; un segundo grupo, el mayoritario (un 75%) que se dedica a la actividad a medio tiempo, entre diez y quince días al mes y; finalmente, alrededor de un 5% que lleva adelante una actividad artesanal a tiempo completo, de al menos veinte días al mes y que, con seguridad, logran ingresos importantes para la economía familiar que les permitió dejar de migrar, facilitó la realización de inversiones y les convirtió en sujetos de crédito con posibilidad de dar garantías,
- Un efecto reconocido de manera coincidente es el gran desarrollo de la tecnificación de l@s artesan@s en los aspectos del tejido y teñido de las prendas que es otro de los factores directamente relacionado con los ingresos y con los tiempos de dedicación. Es así que, por un lado, mientras más calidad se logra en la confección de los tejidos, el precio de las prendas aumenta y los tiempos de entre entrega de prendas y pagos por venta –cuando están en

consignación- se acortan. Por otro lado, l@s artesan@s que tienen mayor tiempo de dedicación a la actividad textil son aquellas que han logrado más calidad en la confección.

- Tanto el logro de ingresos como la alta tecnificación lograda se pueden considerar como efectos individuales, de grupo e incluso familiares; pero se identifica, también, un efecto que es claramente individual o personal y está referido a la autoestima lograda; es recurrente la referencia a cómo se pasó de la consideración de una actividad sin futuro, característica de gente floja o de charlas y reuniones de mujeres sin sentido ni beneficio, a la consideración de una actividad útil, productiva, difícil y esforzada.
- A nivel de los grupos de artesan@s, con diferencias, se reconoce el desarrollo institucional que han tenido los grupos organizados a nivel de talleres y asociaciones de estos talleres. El funcionamiento de las carteras de talleres y asociaciones es el hecho más visible en este efecto; aunque persiste la percepción en buena parte de l@s soci@s que consideran que las tareas organizativas son una carga, y hasta cierto punto, una pérdida de tiempo que no les permite cumplir actividades productivas.
- Se ha identificado, la disminución de la migración como un efecto positivo en el ámbito familiar. Sin duda este es un efecto visible en este ámbito y no así en el comunal ya que las tendencias emigratorias de las zonas donde se desarrollan las experiencias son fuertes y el número de familias involucradas en actividades textiles es pequeño como para lograr incidir en las tendencias emigratorias. De hecho la actividad textil ha cambiado fuertemente en la gran mayoría de los casos los sistemas productivos de l@s artesan@s y sus familias, pero difícilmente se trata de efectos visibles en el entorno municipal o incluso comunal; se tratan de experiencias cuya acción no llega más allá las familias involucradas.

- En el ámbito grupal se ha identificado como aspecto positivo la revitalización cultural, aspecto que en gran medida está contribuyendo a la construcción de territorios que asumen como parte de su identidad los productos textiles producidos en su zona.

Así como se identificaron los efectos positivos logrados en las distintas experiencias, también se mencionaron algunos efectos negativos que hacen referencia a aspectos particulares de cada experiencia y no pueden ser generalizadas. En la experiencia jalq'a estos efectos negativos tienen que ver con malestares físicos, falta de seguridad social, no reconocimiento por parte de los esposos del trabajo realizado y delegación de responsabilidades domésticas en las hijas. En la experiencia cinteña se identifican como efectos negativos los problemas de salud, el largo de tiempo de espera para recibir los pagos, sentimiento en algunas socias de que el beneficio no es comparable con el esfuerzo realizado, la dificultad para justificar ante la familia los pedidos de aportes y contrapartes, la inestabilidad del grupo y desarrollo desigual de los talleres. En la experiencia de Tajzara CCIMCAT menciona como efecto negativo, que el enfoque de género ha pasado a segundo plano.

CONCLUSIONES

1. Las tres experiencias sistematizadas se desarrollan en territorios rurales pobres ubicados en el sur de Bolivia que a su vez es una de los países más pobres de Latinoamérica y el Caribe.
2. Se trata de experiencias inicialmente impulsadas por actores externos (ONGs) que en su desarrollo –aún con el surgimiento de las OECAs- han seguido manteniendo vínculos externos ligados a financiamiento de fondo perdido y, es de esperar que su desarrollo futuro también estará vinculado al apoyo externo en temas especialmente referidos a diseño, diversificación productiva e investigación de mercados, tareas difíciles de financiarse con recursos propios por la magnitud que tienen.
3. A lo largo de su historia, las experiencias sistematizadas se han visto influidas por diferentes corrientes de desarrollo: énfasis en la producción, en la organización tendiente al empoderamiento de productores, enfoque empresarial, no al asistencialismo, sostenibilidad y sustentabilidad, cadena productiva, género; enfoque comercial y empresarial que influyeron la lógica de intervención de las ONGs y la lógica de apoyo financiero de las entidades que apoyaron y apoyan el desarrollo del proceso.
4. Todas las experiencias recibieron subvenciones importantes para su desarrollo, especialmente cuando el financiamiento llegaba a través de las ONGs, pero poco a poco, con el nacimiento y fortalecimiento de las OECAs, el financiamiento de apoyo ha ido prestando más atención a la generación de ingresos propios y la necesidad de contar con aportes propios proveniente de l@s soci@s.
5. La vinculación al mercado y más aún la búsqueda de una exitosa vinculación al mismo, no estuvo presente en la visión de las entidades que impulsaron las experiencias de producción textil sistematizadas. Se buscaban objetivos más

bien referidos a recuperación cultural, aprovechamiento de recursos agropecuarios, incorporación de las mujeres en actividades productivas y logro de ingresos complementarios para las familias.

6. La población a la cual se orientaron los esfuerzos fue especialmente a la femenina, aunque con diferentes enfoques de género que en un caso no era asumido de manera explícita, en otro se buscaba la incorporación de mujeres en actividades productivas con énfasis en su autonomía económica y en el tercero los objetivos tenían más orientación hacia el empoderamiento económico y organizativo de las mujeres.
7. En todos los casos, la organización de artesana@s fue alentada por las ONGs participantes, pero –con excepción de CCIMCAT- se impulsaron las organizaciones con los objetivos de facilitar la ejecución de las actividades de los proyectos y el proceso productivo, no se buscaba el empoderamiento de l@s artesan@s, objetivo que tampoco se constituía en una demanda de ell@s ya que en su visión, la organización es un medio para alcanzar sus objetivos y la vigencia de la misma estará siempre en función de los beneficios que logre para sus asociad@s
8. La lógica de organización productiva alentada tuvo un desarrollo similar: primero se organizaron a l@s artesanos en talleres a nivel comunidad, luego los talleres fueron agrupados en organizaciones de segundo nivel. Posteriormente las instancias de segundo nivel tendieron a su formalización e independización de las ONGs, hecho que se constituyó en un hito importante para cada experiencia ya que a partir de la conformación de organizaciones propias, la identificación de cada experiencia supero el vínculo con las ONGs, cobraron identidad propia y se iniciaron discusiones relacionadas a transferencias, aportes, propiedades y posibilidades de financiamiento directo.
9. Si bien estaba clara la importancia de que l@s productor@s se organicen, no había claridad en los roles que debían cumplir, la estructura que debían tener y

en ese marco, las relaciones que deberían establecer con las ONGs impulsoras de las actividades. Aunque el fin de ambas organizaciones OECAs y ONGs sea el mismo, es claro que existieron –y existen- diferentes percepciones respecto a los roles y tipo de apoyo que debe dar las ONGs a las organizaciones de productor@s y a l@s producto@s mismos, así como el tiempo que debe durar esta relación y la magnitud de la inversión necesaria. Estas diferencias provocaron conflictos entre ambos tipos de organizaciones que en unos casos terminaron con transferencia de responsabilidades y en otros con altos niveles de competencia.

10. El rol fundamental que están cumpliendo las OECAs está ligado a la comercialización y al fortalecimiento organizativo y administrativo; en menor medida facilitan el aprovisionamiento de insumos y capacitan a sus soci@s en temas productivos, lo cual puede significar un riesgo para la calidad futura de su producción.
11. La vinculación de l@s artesan@s con los clientes finales es indirecta, esta intermediada por las ONGs y OECAs que se ocupan de la comercialización, sin embargo, no existen evidencias claras de que una vinculación directa de las mujeres con los clientes o los proveedores ofrezca ventajas comparativas a l@s artesan@s, en todo caso las ONGs o las OECAs han desarrollado eficiencia en el proceso de intermediación comercial logrando transmitir señales de mercado a l@s productor@s quienes cumplen específicamente con la función de producir.
12. Se han logrado mejores resultados en aquellos casos en los cuales la actividad textil era parte de las actividades tradicionales de la población involucrada -sea por su vinculación al sistema productivo o la propia cultura-, que cuando fue impulsada como actividad alternativa. De igual modo se han conseguido mejores resultados cuando los proyectos de apoyo alentados por las ONGs se constituyeron en proyectos centrales para las mismas, sea por que

correspondían totalmente con su visión o por la magnitud financiera que tenían, que cuando eran complementarios a su trabajo central.

13. En opinión de diferentes actores, las experiencias sistematizadas pueden calificarse como exitosas en su vinculación a mercados dinámicos, por que los productos ofertados son de buena calidad y gozan de prestigio, posición y reconocimiento, por que se tratan de productos diferenciados con identidad cultural, por que tienen valor agregado, por que se venden a precios razonables que generan ingresos importantes para l@s artesan@s. Pero finalmente, debemos concluir indicando que las experiencias deben ser consideradas exitosas, fundamentalmente por que l@s artesan@s involucrados así lo consideran, tanto por los beneficios económicos que perciben como por los beneficios no económicos que identifican.

LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas que se extractaron están especialmente referidas a lo que se debe hacer para lograr una exitosa vinculación al mercado y se resumen en los siguientes puntos:

6. Para vincular exitosamente producción textil a mercados dinámicos es imprescindible:
 - Contar con un buen producto, para lo cual es necesario asumir el concepto de alta calidad a lo largo del proceso productivo, que a su vez implica desarrollar continuos y graduales procesos de capacitación, buscar los mejores insumos – mejor aún si son naturales- lo que a veces supone dejar de lado encadenamientos con sistemas productivos propios; innovación tecnológica y aceptación explícita por parte de l@s artesna@s de la necesidad de realizar controles de calidad de la producción.

- Desarrollar la comercialización de manera conjunta y organizada, para lograr eficiencia en costos, tener poder de negociación y capacidad de influir para que las condiciones de venta de productos sean favorables a l@s productor@s.
 - Desarrollar la función de comercialización de manera especializada. Más importante que buscar una conexión directa de l@s artesan@s con los clientes finales, es lograr la especialización comercial en un sentido amplio y no solo como sinónimo de ventas y tiendas; no es necesario que las OECAs tenga tiendas propias, lo indispensable es que se encarguen de negociar las condiciones de generales de comercialización de las prendas (precios, condiciones, seguridad, garantías, formas de pago) con intermediarios o clientes finales, buscando el mayor beneficio posible para sus asociad@s.
7. Cuando el riesgo de la venta es asumido tanto por productor@s como por las organizaciones encargadas de la venta, la producción se acerca más a los criterios que el mercado demanda y hace más sostenible la actividad comercial.
 8. La organización de productor@s es un medio que posibilita el logro de objetivos, no debe ser considerada como un fin en sí mismo y debe ser valorada en función de los beneficios que consigue para sus asociad@s.
 9. Mientras más pronto se vincule a los productor@s con el mercado, más pronto se podrá desarrollar un enfoque comercial dinámico y competitivo.
 10. Los criterios que deben considerarse para calificar el éxito de experiencias productivas pueden ser agrupados básicamente en los siguientes aspectos:
 - La opinión positiva de las personas participantes.
 - Existencia de beneficios económicos significativos.

- Existencia de beneficios sociales de relevancia.

Dentro de los beneficios económicos los aspectos a considerar según las características de cada caso pueden ser: los ingresos anuales, el crecimiento en producción y en ventas, tiempo de permanencia en el mercado, número de personas involucradas, la relación beneficio/costo y la posibilidad de planificar el ingreso compatibilidad con otras actividades económicas. Dentro de los beneficios sociales los aspectos mencionados fueron: conocimiento y dominio del proceso productivo y administrativo, capacidad de innovar, seguridad social, reconocimiento, prestigio, orgullo, capacidad asociativa, oportunidades de tener mayor conocimiento.

RECOMENDACIONES

Considerando que la sistematización tiene como principal objetivo la extracción de aprendizajes y no así el planteamiento de recomendaciones, a continuación se presentan únicamente recomendaciones que pretenden llamar la atención sobre aspectos conceptuales, metodológicos y de posible replicabilidad.

Una primera recomendación apunta a advertir que existe cierta tendencia – incluyendo a las mismas mujeres participantes de experiencias productivas- a tener exigencias moderadas cuando se trata de evaluar actividades productivas en las cuales hay mayoritaria participación femenina -como es el caso de las tres experiencias consideradas- en las cuales se espera que sus logros sean a “medida de mujeres”: ingresos complementarios, apoyo familiar, capacitación, liderazgo, autoestima, son suficientes para catalogar una experiencia como exitosa. Pero si estos proyectos involucraran mayoritariamente a hombres, se esperaría una importante generación de ingresos y estar vinculados a actividades claves para la economía.

Por otra parte se aclara que las conclusiones presentadas, se refieren básicamente a las tres experiencias analizadas y pueden ser válidas para aquellas

con las que guarden elementos característicos similares. No se ha incorporado al análisis experiencias que habiéndose iniciado con expectativas parecidas o incluso más amplias a las consideradas hayan “fracasado” en el intento. La posibilidad de esta inclusión en futuros estudios, puede ofrecer mayores elementos de análisis, sobre todo para analizar la hipótesis de que la relación establecida con el mercado y la efectividad de la misma es una de las razones que explica la continuidad de la experiencia productiva.

No fue posible una comparación con los criterios de éxito identificados en los estudios de Berdegué (2000) y Camacho et al (2005), para las Empresas Asociativas Campesinas (EAC) o Empresas Asociativas Rurales (EAR), conocidas como OECAS en Bolivia, dado que los criterios de éxito identificados en esta sistematización tienen que ver más con la vinculación al mercado que con los factores de éxito identificados para el funcionamiento y sostenibilidad de las organizaciones propiamente dichas.

Sin embargo cabe resaltar que la Asociación Inca Pallay fue seleccionada como una de las empresas a ser consideradas dentro del Estudio Regional sobre factores de éxito de EAR (Camacho et al, 2005), ya que cumplía con los requisitos previamente establecidos para ser incluidas dentro del estudio que hacían referencia a: resultados favorables obtenidos para sus asociad@s, nivel de sustentabilidad de la empresa y permanencia o durabilidad.

Finalmente se anotan –prácticamente se transcriben- los consejos que l@s artesan@s participantes del proceso de sistematización dieron a product@s, ONGs y OECAs que a futuro quieran desarrollar procesos productivos orientados al mercado.

A l@s productor@s aconsejaron:

- Que se organicen y que sean comprometid@s con sus organizaciones.
- Que busquen productos de alta calidad.
- Que busquen integración hacia atrás con sus principales materias primas.

A las OECAs, aconsejaron:

- Que saquen productos de buena calidad de acuerdo a las exigencias del mercado, en el momento oportuno.
- Que consigan financiamiento para empezar a caminar y después busquen su propia sostenibilidad.

A las ONGs, aconsejaron:

- Que definan sus funciones y competencias para el logro de sus objetivos.
- Que desarrollen programas productivos con visión empresarial.
- Que apoyen a l@s productor@s y sus organizaciones con visión de autosostenibilidad.
- Que presten apoyo en diferentes campos, no sólo económicos.

Como se puede apreciar se tratan de recomendaciones básicas, simples y hasta cierto punto, obvias, para quienes trabajan en propuestas de desarrollo. Pero, vale la pena reflexionar sobre las mismas, ya que la conclusión final podría ser que cuando de desarrollo se trata no hay cuestiones “obvias”.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos enormemente a los tejedores y sobre todo a las tejedoras de las experiencias jalq'a, Cinti y tajzara por compartir sus experiencias, memorias, visiones y anécdotas con nosotr@s.

Un fuerte agradecimiento para: Dionisio Copa (Presidente AAAT) Victoria Vargas (Presidenta Inca Pallay) y Lucinda Ávila (Presidenta TARCINTI), para quienes va nuestro mayor reconocimiento por abrirnos sus puertas, relatarnos sus experiencias, logros, resultados, permitirnos conocer las tiendas donde exponen sus productos para el mercado y darnos acceso a toda la información solicitada y por el apoyo dado en la organización de los talleres y entrevistas grupales realizadas.

Gracias a Celinda Sosa, Daysi Rivera, Primitiva Valdivieso del CCIMCAT, a Jenny de AAAT, Freddy y Máxima de Inca Pallay, por organizar el taller con l@s tejedore@s de Tajzara y brindarnos toda la información relacionada con la experiencia. Al personal de PASACH, PAER, CIDERI, SNV, y personas vinculadas al trabajo cultural del departamento de Chuquisaca que habiendo sido contactados han colaborado desinteresadamente con información y tiempo.

Para Flor María Robles y Joke Langbroek, que tuvieron la gentileza de atender nuestras entrevistas desde Perú y Holanda, un saludo especial.

BIBLIOGRAFIA

AAAT. 2005. Caminando solos. Manuscrito

Asociación Inca Pallay. 2004. Proyecto de factibilidad económica. Manuscrito

Berdegué, J. 2000. Cooperando para competir. Factores de éxito de las Empresas Asociativas Campesinas. RIMISP. Chile.

Camacho, P., Martín, C., Zambrano, C. 2005. Estudio Regional sobre factores de éxito de Empresas Asociativas Rurales. RURALTER.

Cardozo, J. 2005. Sistematización de la experiencia de producción y comercialización textil de mujeres cinteñas. Manuscrito

Dulón, R. 2003. Cultura agrícola en la región jalq'a. Manuscrito

Dulón, R. 2005. Sistematización de la experiencia de producción y comercialización textil de mujeres de la cultura jalq'a. Manuscrito

INE. 2004. Anuario Estadístico 2004 del Instituto Nacional de Estadística. INE. Bolivia.

Shumann, D. 1992. De ovejas y Mercados, ILDIS, La Paz

Langbroek, J. 1998. Poder, independencia y desarrollo. Puntos de Encuentro. Nicaragua.

Moser, C. 1995. Planificación de Género y Desarrollo: Teoría, Práctica & Capacitación

SNV. 2002. Buscando una identidad empresarial. SNV. Sucre

Ustariz, F. 2005. Sistematización de la experiencia de producción y comercialización textil de mujeres de la zona de Tajzara. Manuscrito