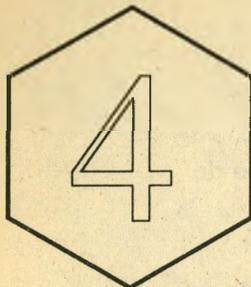


DMFA
5551



FLACSO - Biblioteca

**¿ES VIABLE LA MAQUILA
EN EL ECUADOR?**

**Jürgen Schuldt
Carlos Marx Carrasco
Zonia Palán
Paciente Vázquez
Orlando Arévalo
Iván González**

DINA
5551

Donación: Jürgen Schuldt.
25-X-91

FLACSO - Biblioteca

CUADERNOS DEL AUSTRO



S86 PER.1095

FLASCO BIBLIOTECA

Es una publicación del Instituto Latinoamericano de
Investigaciones Sociales, ILDIS

© ILDIS, 1991

Primera Edición: Agosto 1991

ISBN-9978-94-036-7 "Serie Cuadernos del Austro"
ISBN-9978-94-043-X ¿Es viable la Maquila en el Ecuador?

Edición: adoum ediciones

Diseño y Diagramación: Fredy Olmedo
Impresión: Albazul Offset

ILDIS, Calama 354, Casilla 17-03-367, Telex 22539 ILDIS-ED.
Fax 504337. Teléfono 562-103, Quito- Ecuador.

Las opiniones vertidas en este libro son de exclusiva responsabilidad del o de los autores y, por tanto, no representa el criterio institucional del ILDIS sobre el tema.

EN VEZ DE LA MAQUILA
para el sector informal del Azuay

Paciente Vázquez
Orlando Arévalo
Iván González

PRESENTACION

"El mundo cambia, y lo hace en modo diferente para el rico y para el pobre. Sin embargo, existe siempre un modo de transformar los éxitos del fuerte para que también el débil pueda tener ventajas. Existe siempre una nueva estrategia de crecimiento, y por lo tanto hay siempre una razón para (...) la esperanza", nos dice Charles Sabel en un interesante artículo publicado en la *Revista Nariz del Diablo*, n° 17.

En estos tiempos de derrumbes de utopías y paradigmas, de pérdida de sentido de la razón occidental y vuelta al fundamentalismo étnico y religioso, de universalización de la miseria y desencanto social, de decadencia moral y degradación política, de sometimiento incontrastable del mundo a los designios de una potencia hegemónica y de nuestra rendición a convivir, además, con el cólera, necesitamos razones para reconquistar o renovar la esperanza, aunque éstas sean pequeñas.

Criticar las viejas certezas de la ciencia y abrir nuevos

caminos al conocimiento, asirnos a la vida cotidiana y observarla con mirada renovada y crítica, apropiarnos creativamente de la tecnología que no podemos generar, incorporarnos al proceso de universalización construyendo y fortaleciendo permanentemente nuestra identidad y nuestra diferencia, defender la vida en todas sus manifestaciones frente a la agresión generalizada del hombre moderno y encontrar nuevas o renovadas formas de ejercitar la solidaridad humana, constituyen formas de renovar la esperanza.

En el presente trabajo se exponen algunas experiencias surgidas entre los campesinos de la provincia del Azuay, que constituyen hitos esperanzadores capaces de ayudar a repensar el quehacer de la sociedad regional en la presente crisis. Hitos que podrían marcar alternativas para el sector de los informales en la región, en lugar de la extraña y deshumanizada maquila, que no los requiere ni como mano de obra barata.

Se tuvo conocimiento de esas experiencias al llevar a cabo el proyecto de investigación "Las transformaciones del campesinado azuayo en el marco de su contribución al desarrollo nacional", llevado a cabo por el IDIS (Instituto de Investigaciones Sociales) en colaboración con CECCA (Centro de Estudios y Capacitación Campesina del Azuay), FEPP (Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio) y CICDA, y con el auspicio del CONUEP (Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas).

El trabajo comprende tres partes: una exposición somera de algunos elementos de contexto; la presentación de tres casos novedosos en la provincia, que constituyen esfuerzos significativos de los campesinos por mejorar su producción en el seno de una organización renovada y solidaria —se expondrá brevemente el caso de los mineros y cacaoteros y con mayor detenimiento el de las bordadoras— y, finalmente, una sistematización de los aspectos más importantes de tales experiencias, que pueden ayudar a nuevas propuestas.

ELEMENTOS DE CONTEXTO

Los casos que van a presentarse son formas de enfrentar la crisis por parte de ciertos campesinos de la región centro-sur del Ecuador, fuertemente condicionadas por el mercado internacional, lo que hace necesario presentar algunos elementos del contexto internacional y regional.

Contexto internacional

El trabajo de Sabel, citado más arriba, presenta en *el mundo industrial moderno* una importante transformación de la industria estandarizada a gran escala, hacia una forma de organización de la producción a través de unidades menores, productoras de partes, generalmente ligadas a ensambladoras, y provistas de equipos programables capaces de adaptar su producción a los requerimientos de la demanda.

Esta versatilidad en un importante sector de la manufactura de los países desarrollados supone al menos dos elementos complementarios: la aplicación de la informática a la producción y el perfeccionamiento incesante de la mano de obra, con la perspectiva permanente de abaratar costos y mejorar la calidad.

La necesidad de perfeccionamiento de los trabajadores ha llevado a que las empresas modernas asignen a formación o actualización de conocimientos de sus trabajadores, al menos un tercio del tiempo pagado (Schaff, 1982).

La forma de producción descrita, calificada por el mismo Sabel de *especialización flexible*, ha permitido la reducción de las escalas, de los costos y de los tiempos de aprovisionamiento por parte de los proveedores; un alto control de calidad por parte de los propios productores; y, más aún, el desarrollo de una informalidad creciente en la producción, basada en la utilización de una tecnología actualizada (Portes,

1990). En estas condiciones, la concepción y ejecución del trabajo vuelven a juntarse, desarrollando la motivación y haciendo necesaria una mayor confianza entre todos los participantes del proceso general

"Si la producción de masas —dice Sabel— es la producción de productos estandarizados con recursos especializados (obreros con competencias profesionales muy limitadas y máquinas especiales), la especialización flexible es la producción de bienes especializados con recursos generales (obreros con amplias competencias profesionales y máquinas universales, justamente programables)"

Tanto la unión de varios productores pequeños asociados en consorcios, como los círculos de proveedores de una gran ensambladora, usufructúan en común economías de escala en materia de provisión de créditos, servicios de comercialización y costos de investigación.

Sin embargo, pese a las ventajas descritas, estas nuevas formas de organizar la producción se combinan con la producción a gran escala, que le proporciona precisamente aquellas máquinas programables.

Conviene, también, poner de relieve que los centros de enseñanza se encuentran discutiendo las ventajas de integrar la concepción y la ejecución del trabajo, el acercamiento y cooperación entre proveedores y productores, las relaciones de trabajo basadas en una mayor confianza, conceptos opuestos a los de la enseñanza tradicional (Sabel, *ibid*).

En América Latina los esfuerzos de modernización a través de la industrialización sustitutiva, al amparo del nacionalismo y de una práctica proteccionista, dieron origen a la constitución de un aparato productivo que ha dejado mucho que desear en cuanto a la eficiencia y calidad y de su producción. No podía ser de otra manera, dado que la rentabilidad provenía más de las subvenciones que de la eficacia y que los mejores gerentes eran más aptos para las gestiones burocráticas que para organizar la producción.

Pero, ante todo, el desarrollo latinoamericano ha sido altamente concentrador y excluyente de sus beneficios a la inmensa mayoría de la población. El vasto campo de la marginalidad o de la informalidad que emergió de allí no es sino el fruto natural de esa forma de desarrollo.

En el contexto de una liberalización creciente, las empresas latinoamericanas se encuentran haciendo esfuerzos significativos para adecuar su organización productiva a las necesidades de la competencia internacional. Sin embargo, en lo que nos ocupa, la cuestión pertinente sería saber si los informales latinoamericanos tienen posibilidades de ganar espacios económicos introduciendo innovaciones en la organización de su producción.

En el campo político existen también aspectos que no pueden soslayarse: la integración de bloques de países para constituir mercados comunes, la pérdida de vigencia de las expresiones nacionalistas en sus formas tradicionales, el debilitamiento de los estados y de las fronteras nacionales y la pérdida de soberanía de los estados latinoamericanos, particularmente en lo que toca al dictamen de las políticas económicas y al manejo de la crisis.

Estos aspectos configuran una situación nueva, en cuyo cauce ha de desenvolverse nuestra sociedad en los próximos años.

Contexto regional

El centro-sur del país constituye una región en sí por las características particulares de su proceso histórico que se encuentran presentes, una vez más, en las formas con que la población regional enfrenta la crisis actual.

En un trabajo anterior se hizo una exposición amplia sobre algunos elementos que constituyen determinantes internacionales en la vida de muchos campesinos del Azuay: la migración al exterior y la remesa de divisas, la producción artesanal condicionada por la demanda extranjera, la producción minera definida por el mercado internacional del oro, la pro-

ducción agrícola de exportación en la que los campesinos trabajan como jornaleros. Hechos que muestran, en la crisis, una mayor apertura de los campesinos de la región al mundo, en una reacción coherente con el proceso de universalización a que asistimos.

En esta misma perspectiva, el presente trabajo da cuenta de experiencias observadas durante la investigación antes citada, que evidencian una respuesta más avanzada, mejor organizada y completamente intencionada por parte de algunos campesinos que, en nuestra opinión, se encuentran en la punta de lanza del proceso rural regional.

En este acápite se hace referencia a aspectos poblacionales y del desarrollo de la organización campesina.

La población del Azuay, según el censo de 1990, es de 506.358 habitantes: 218.694 urbanos y 287.664 rurales, 238.064 hombres y 268.294 mujeres. La población económicamente activa (PEA) es de 195.321 (38,57% de la población total), con 83.730 urbanos y 111.591 rurales, 122.349 hombres y 72.972 mujeres. La población rural es de 135.659 hombres y 152.005 mujeres, mientras la PEA rural es de 71.912 hombres y 39.679 mujeres. (Obsérvese que la población rural femenina es mayor que la masculina mientras que la PEA rural femenina es menor).

El 43,4% de la PEA trabaja por cuenta propia, 7% en trabajos familiares sin remuneración y 37,45% como empleados o asalariados. Estos porcentajes son de 29,78% 1,3% y 53,27% para la PEA urbana, y de 53,55% 10,97% y 25,58% para la PEA rural, respectivamente.

Estas cifras muestran que cerca del 50% de la PEA se encuentra en categorías ocupacionales que podrían ser informales, porcentaje que podría llegar al 64,52% en la población rural.

La organización campesina presenta, en su comportamiento, cambios propiciados tanto por las condiciones externas como por las necesidades internas. La Reforma Agraria, el

desarrollo rural integral, los organismos no gubernamentales y, sobre todo, la crisis, han influido en esos cambios.

Los hechos relativamente recientes muestran que la imposibilidad de acceder a la tierra en los sitios de origen empujó a numerosos campesinos azuayos, sobre todo a partir de los años cincuenta, a las haciendas de plantación de la Costa.

Una parte de ellos encontró trabajo en la hacienda Tenguel, que entonces ocupaba terrenos pertenecientes a la provincia del Azuay. La desintegración de esa hacienda y la posibilidad, abierta por la Reforma Agraria, de acceder a sus terrenos, hicieron posible que un grupo de campesinos se asentara en la zona costanera del Azuay.

La necesidad de retener las tierras, primero, y la de producir y comercializar los productos, después, propiciaron la organización de estos campesinos y el nacimiento de la UROCAL (Unión Regional de Organizaciones Campesinas Agrícolas del Litoral).

Aciertos y entusiasmo permitieron a esta organización canalizar las aspiraciones de un importante sector de la población rural y convertirse en referente de las reivindicaciones campesinas de la zona costanera del Azuay y parte de las provincias de El Oro y Guayas.

La UROCAL, con un discurso orientado a conformar un poder local alternativo, realizó una importante labor de promoción social, canalizó créditos blandos, instaló una secadora de cacao para contrarrestar la acción de los intermediarios y administró la ayuda a los damnificados de las inundaciones del año 83.

Estimulados por la UROCAL, y con el apoyo del programa de desarrollo rural integral impulsado por el CREA, los campesinos de Pucará y Shaglli conformaron la UNOCC (Unión de Organizaciones Campesinas Clasistas), a fin de lograr aspiraciones básicas.

Esa organización, con un discurso similar al de la URO-

CAL, reivindicó obras de infraestructura y de asistencia técnica y crédito, ganándose el apoyo de comunidades aisladas, carentes de todo servicio.

Las propuestas de apoyo técnico, crediticio y de comercialización por parte de instituciones públicas y privadas, propiciaron la conformación de la UNINCA (Unión Interparroquial Campesina) en Sigsig y Gualaceo, y de la UCCG (Unión de Comunidades Campesinas de Gualaceo).

Estas organizaciones concentraron su actividad en la formación de talleres artesanales, la comercialización de artesanías, la introducción de mejoras en la producción agrícola y la instalación de tiendas comunales para la venta de productos de primera necesidad. Acompañó su trabajo un discurso similar al de la UNOCC y la UROCAL.

Las organizaciones campesinas de la provincia han tenido un proceso similar: formación a partir de un impulso externo, surgimiento de líderes capaces de exigir servicios a las instituciones de apoyo, discurso radical, auge cuando pudieron arrancar recursos a las instituciones de apoyo y una etapa de crisis cuando estos recursos se han tornado escasos.

Los líderes campesinos emergieron y se formaron en la negociación del apoyo institucional, tornándose con frecuencia en su prolongación antes que en representantes de sus bases: algunos de ellos acapararon los servicios, se adueñaron de tiendas comunales o fueron los beneficiarios de los programas emprendidos por sus comunidades.

La crisis actual afecta profundamente a las organizaciones campesinas. La minería, la emigración, la producción retrasada, la falta de empleo, no encuentran respuestas adecuadas en la organización, ni en el apoyo institucional, menos aún en el discurso radical de los líderes.

Sin embargo, los campesinos ensayan orientaciones nuevas para su organización y formas nuevas de gestión económica. Aspectos de esta renovación se ofrecen en las páginas que siguen.

CASOS DE REORIENTACION CAMPESINA EN LA CRISIS

Se ofrecen al lector tres experiencias campesinas relevantes, sobre esfuerzos significativos por buscar salidas a la crisis y sin abandonar el lugar de origen, a partir de las condiciones cotidianas de trabajo y ensayando una fundamentación de la organización sobre la producción.

Una de esas experiencias corresponde a campesinos mineros; otra, a cacaoteros y la tercera, a campesinos artesanos. Las dos primeras, menos desarrolladas, basadas en iniciativas de los propios campesinos, serán analizadas brevemente; la tercera, propuesta por un organismo no gubernamental y aceptada por los campesinos, se estudiará con mayor detenimiento.

Las tres corresponden a las principales ocupaciones de los campesinos azuayos —si se excluye el trabajo a jornal— o sea la minería, la agricultura y la artesanía.

La experiencia de los campesinos mineros

Reactivada una vez más la minería del oro en la crisis, gran número de pobladores se trasladaron a los sitios donde se ha redescubierto el rico metal. Bella Rica, Rica Ensilada, El Progreso, Tres Chorreras, La Soledad, La Playa —localidades ubicadas en las estribaciones occidentales de la cordillera—, recibieron enormes contingentes de mineros provenientes de diversas localidades del Azuay, así como de Zaruma, Portovelo, Loja y otros sitios del país.

La avidez por el codiciado metal provocó conflictos y enfrentamientos, el más dramático de los cuales fue el que tuvo lugar en el sitio denominado La Tigrera, en La Soledad, donde murieron algunos campesinos.

Como reacción a estos hechos, los habitantes de La Soledad formaron una cooperativa minera, gestionaron la

concesión correspondiente y, como la inversión necesaria rebasaba su capacidad, se asociaron a una compañía dispuesta a financiar las operaciones.

En consecuencia, las condiciones de vida y de trabajo en La Soledad difieren radicalmente de las vigentes en otros centros mineros, gracias a las decisiones adoptadas por la organización de mineros y respetadas por todos los habitantes. No existe la contaminación y suciedad de otros campamentos; tampoco hay cantinas, salones de juego o prostíbulos, ni trabajadores individuales y menos aún "jancheros" (buscadores de oro en los desperdicios de material).

El campamento es limpio y organizado, dotado de servicios básicos y con acceso de toda la comunidad a algunos de ellos, tales como el de salud. La mano de obra pertenece a la comunidad y recibe una remuneración por su trabajo. Además, los integrantes de la cooperativa tienen derecho al reparto anual de las utilidades.

Ante la falta de seguridad sobre la duración de la minería, y como forma de mantener y desarrollar la organización campesina y proteger el entorno, los socios de la cooperativa minera decidieron emprender un proyecto de producción agropecuaria destinada al mercado interno y a la exportación.

La Universidad de Cuenca, a través del IDIS, colaboró en la formulación de la propuesta, con la cual la organización busca hoy día financiamiento para las obras de infraestructura.

El proyecto contempla la formación de una cooperativa de producción diferente de la minera, en la que pueden participar los campesinos de la zona que tengan interés. La cooperativa minera será la fuente de financiamiento inicial del proyecto agropecuario.

La experiencia cacaotera

La experiencia de la UROCAL en la comercialización del cacao, las ventajas que proporcionó la secadora de este grano,

el paro de los cacaoteros hace diez años, reclamando libertad para exportar su producto o el pago de mejores precios por parte de la industria cacaotera protegida por el Estado, configuraron en los pequeños cacaoteros de la zona costanera del Azuay un vivo interés por exportar su cacao. Todo ello se vio frustrado en los debates internos de la UROCAL, en los que primó la opinión de algunos de sus asesores que veían en la exportación una desviación de los objetivos de la organización.

La localización de la actividad minera en la zona costanera del Azuay trajo dificultades a la UROCAL, pues no acertó a inscribir la minería ni a sus actores en el quehacer organizativo, y la dedicación de la población a esa nueva actividad debilitó notoriamente la dinámica de esta organización campesina.

Una vez evaluadas la situación, las formas de trabajo y la condición de cada una de las organizaciones de base, decidieron que la UROCAL debería seguir siendo una organización campesina, pese a trabajar en una zona minera y que, aunque disminuida en sus organizaciones de base, seguiría actuando con aquellas que manifiestan interés por mantenerse asociadas. Confirmada en su papel, la UROCAL resolvió retomar la línea de comercialización del cacao, esta vez encaminada a la exportación del producto.

Por las condiciones climáticas de la zona, poco propicia para lograr un buen secado del cacao, se invirtieron los fondos de la organización en la compra de un solar en Durán; se asociaron con otras organizaciones campesinas productoras de cacao, asentadas en otras provincias costaneras, y decidieron emprender la exportación de su cacao.

Con este fin, se han propuesto la formulación de un proyecto: con el asesoramiento de la Universidad de Cuenca recogieron información sobre la producción y comercialización del cacao, las condiciones económicas y sociales y las perspectivas de cada organización dispuesta a participar en esa iniciativa y entregaron los resultados a un grupo de técnicos encargados de dar forma al proyecto. En espera de que éste adquiera su forma definitiva, actualmente realizan contactos con instituciones que puedan interesarse en su financiamiento.

El proyecto de bordado

Antecedentes:

Es muy conocida la importancia de la actividad artesanal en la provincia del Azuay, particularmente en el cantón Gualaceo, en lo que toca a zapatería, ebanistería, joyería, cerámica, fabricación de sombreros de paja toquilla, chompas de lana, macanas y bordados. Algunas de estas artesanías son trabajo exclusivo de las mujeres.

Con una agricultura de minifundio y tierras de mala calidad, la producción artesanal es parte de la vida campesina y numerosas familias se dedican a ella. En su interior se ha producido una división del trabajo según el sexo: los varones, por lo general, se dedican a la zapatería, ebanistería, cerámica o joyería; las mujeres, a los tejidos de paja toquilla, chompas o bordado, que son las artesanías menos remuneradas.

En la escena artesanal aparecen dos agentes claramente diferenciados: los artesanos o trabajadores a domicilio, por un lado, y los maestros, patrones o intermediarios, por otro.

Los maestros se constituyen en agentes que imprimen dinamismo a la producción artesanal en su conjunto y dirigen y controlan la producción y la comercialización. Por su conocimiento siempre actualizado del mercado, son los que deciden en última instancia qué, cómo, cuánto y cuándo producir.

Las artesanías tienen un desarrollo desigual y cíclico, con momentos de auge y de crisis. Algunas de ellas padecen una crisis crónica, como es el caso de los bordados.

Conociendo la situación de las artesanas bordadoras de Gualaceo, y luego de discutir el problema con la organización campesina de la zona, el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) decidió, en junio de 1987, organizar un proyecto de bordados. La ejecución de este proyecto se hizo factible con el apoyo de la Cooperación Técnica Suiza (COTESU) y la

posibilidad de comercializar los bordados con una empresa de esa nacionalidad.

Objetivos:

En términos generales, el proyecto se propone:

- Mejorar las condiciones de vida de las bordadoras gracias al incremento de sus ingresos.

- Mejorar la participación de la mujer en la generación de ingresos familiares y de los aportes comunitarios.

- Fortalecer las organizaciones de base, en particular las de mujeres, y promover la formación de nuevos grupos de bordadoras.

El objetivo específico del proyecto es la organización y funcionamiento del "Centro de bordados", con capacidad autogestionaria luego del apoyo recibido en la primera etapa.

El Centro de bordados tiene como responsabilidades :

- La introducción de nuevos modelos que permitan fijar precios más altos a los bordados, sea en el mercado interno o externo.

- La capacitación del personal responsable del manejo y funcionamiento del centro, de las bordadoras y otros artesanos, en los aspectos técnicos, económicos y socio-organizativos necesarios para alcanzar las finalidades del proyecto.

- Pagar a las bordadoras salarios más altos que los percibidos por sus colegas que no participan en el proyecto.

- Establecer un sistema sencillo de monitoreo que permita evaluar periódicamente el avance de las actividades y los efectos que tiene el proyecto.

Ubicación y cobertura:

Inicialmente, el proyecto estuvo destinado a las borda-

doras de Gualaceo y Uzhpud (Paute). Luego, por el interés que demostraron, se incorporaron a él a las de Santa Rosa y Chiquintad (cantón Cuenca).

Actualmente el proyecto se desarrolla en 13 comunidades: 7 de Gualaceo, una de Uzhpud, 4 de Santa Rosa y una de Chiquintad. En cada una de ellas funcionan grupos de bordadoras cuyo número oscila entre 18 y 45, con un total de 320 (214 a diciembre de 1990).

Aspectos técnicos

La *capacitación técnica* de las productoras es permanente, a fin de responder a exigencias del mercado o de los compradores.

En razón de que el proyecto tiene como uno de sus objetivos más importantes la autogestión, para la capacitación y el asesoramiento técnico se han formado grupos de promotoras técnicas con artesanas seleccionadas de entre las mejores bordadoras de los grupos de base. Son las responsables del desarrollo y capacitación de todas las artesanas del proyecto, en los aspectos técnicos y metodológicos del trabajo.

La *renovación de los diseños y modelos* es otro aspecto técnico de importancia. Se busca que ellos representen el saber, la cultura y las costumbres de las comunidades, pues, según palabras de una artesana, "cuando el diseño del bordado tiene algún motivo de nuestra vida, nos anima y no resulta frío realizar el trabajo".

Contar con diseños propios, que representen la vida de los artesanos, es un ideal no siempre posible de alcanzar. En la mayoría de los casos se debe trabajar lo ajeno, lo que demanda el mercado y le gusta a la gente de afuera.

El *control de calidad* es otra tarea técnica relevante. Ha dado gran resultado clasificar la calidad de la producción y remunerar de acuerdo con ella, pues el ingreso constituye un elemento motivador para mejorarla. De esta manera se eliminaron los productos de calidad C, un 25% son de calidad B y un

75% de calidad A, lo que es muy aceptable en un trabajo manual.

Existe, además, un sistema sencillo pero eficiente de seguimiento y evaluación técnica

Insumos y equipos:

Tanto los insumos directos (hilos y tela) como los indirectos (alcohol metílico, detergentes, agua destilada, almidones) se producen en el país.

Los equipos son sencillos. Las artesanas reciben un bastidor, tijeras y agujas; la planta central está provista de una lavadora, una secadora y algunas planchas.

La inversión en capital fijo es apenas de 100.000 sucres por trabajador.

Organización del trabajo:

La mano de obra se encuentra principalmente en el campo y realiza el trabajo a domicilio en sus propias comunidades; un pequeño grupo de artesanas trabajan de manera permanente en el Centro de bordados, que constituye una instancia centralizada desde donde se dirige y coordina todo el proceso de producción, comercialización, elaboración de diseños y capacitación.

La parte más importante de la producción, el bordado, se lleva a cabo en las comunidades. En el Centro de bordados se realizan las labores previas de selección y corte de la tela, estampado del diseño en la tela y rociado con alcohol, cálculo del hilo requerido para cada diseño, así como las labores finales de lavado, secado, planchado, corte de las partes de la tela que no pertenecen al bordado, clasificación y almacenamiento.

Para el bordado se procede a entregar los trabajos en las comunidades, en día y hora convenidos. Se reúnen las bordadoras con las dirigentes y la responsable, se realiza el control de calidad, se paga por los productos y se entregan nuevas

muestras para bordar.

Los ingresos corresponden a la cantidad y calidad de los bordados. Al momento (abril de 1991), una artesana que trabaja con una destreza media recibe, por el trabajo correspondiente a una jornada de ocho horas, la cantidad de 1.960 sucres; sin embargo, hay artesanas que se encuentran por arriba y por debajo de este nivel. Esta cantidad significa cinco veces más de lo que perciben las artesanas no organizadas.

Existen utilidades en el balance de diciembre de 1990, lo que permite pensar en un autosuficiencia financiera y económica a corto plazo

Comercialización:

La seguridad del mercado ha hecho posible el éxito de este proyecto. La excelente calidad del producto ha favorecido su aceptación en el mercado suizo, que absorbe un 80% de la producción. Sin embargo, se busca ampliar y diversificar la demanda.

La producción y la organización social:

Se ha buscado optimizar la calidad, los rendimientos y la cantidad de la producción a fin de competir y abrirse mercados en el país y fuera de él. Este empeño, al privilegiar la participación activa de los productores, ha tropezado con dificultades derivadas de la práctica de la organización popular de anteponer la lucha política y clasista de la organización, sin prestar a la producción la importancia que merece. En el proyecto se consideró la producción como contrapuesta, aunque no contraria, a la lucha reivindicativa y política.

Sucede que se ha creado un fetichismo de la organización, al punto de que los beneficiarios de proyectos productivos esperan salir adelante por el simple hecho de agruparse, descurdando la eficiencia y calidad de la producción, el manejo técnico de la comercialización y el conocimiento del mercado.

En consecuencia, se plantea una revisión de la la prác-

tica tradicional de la organización popular, que permita dotarla de nuevos contenidos. En esa revisión, la producción deberá ocupar un espacio privilegiado.

Las bordadoras del proyecto conforman una organización de base en sus respectivas comunidades. Se ha establecido una coordinación entre estas organizaciones de base y entre cada una de ellas y las organizaciones locales. A través de la organización el proyecto facilita la producción, la capacitación técnica y la formación de carácter social.

La capacitación socio-organizativa trata de crear conciencia acerca de la importancia que tienen la eficiencia y la ayuda mutua cuando se comparten las técnicas y las metodologías de trabajo.

Hasta el momento, los grupos de bordadoras y el Centro de bordados son organizaciones de hecho. Ante la necesidad de contar con una estructura legal, se ha decidido formar una cooperativa de producción artesanal, dado que esta forma de organización jurídica brinda algunas ventajas, tales como exenciones de impuestos, administración democrática, igualdad de derechos y obligaciones de los socios y claridad de procedimientos en el manejo económico.

ASPECTOS RELEVANTES PARA NUEVAS EXPERIENCIAS

No se pretende ofrecer aquí una propuesta para los problemas regionales, ni siquiera para los informales, sino poner en discusión, a partir de la experiencia, una posible alternativa circunstancial, para aquí y para ahora, que beneficie a ciertos sectores informales. Con tal fin se han sistematizado algunos elementos de los casos expuestos y las preocupaciones expresadas por algunos dirigentes campesinos en diversas reuniones y foros.

Esas experiencias muestran los esfuerzos realizados

por mejorar las condiciones de vida de artesanos y campesinos, desarrollando una organización social compatible con una concepción y una práctica actualizadas de la producción y con el ejercicio de la solidaridad. Organización, producción y solidaridad formarían el trípode sobre el que descansa el conjunto de experiencias.

La organización

- se fundamenta en las actividades de producción,
- busca mejorar las condiciones de vida de sus integrantes y, a veces, de la comunidad,
- promueve la formación técnica y social de los socios,
- sus líderes surgen en el proceso social de la comunidad,
- se percibe un sentido diferente de democracia en la organización para la producción, de acuerdo con las funciones y el aporte productivo,
- la organización privilegia el trabajo a partir de la necesidad básica común de mejorar la subsistencia y admite el pluralismo ideológico y político. No se trata, de una organización política ni religiosa.

La producción

- busca la asociación de los campesinos o artesanos que realizan una una misma actividad productiva,
- privilegia la calidad, la eficiencia y la disciplina en la producción,
- controla de manera integrada las fases de producción y comercialización de los productos para abrirse al mercado interno y, de preferencia, al externo,
- dispensa una formación técnica permanente en el desarrollo de los conocimientos y aptitudes, conforme a los cam-

bios que la demanda induce en modelos y diseños,

- remunera de acuerdo con la cantidad y calidad del producto,
- crea condiciones para ascensos del personal en sus diferentes puestos,
- se ejercen funciones especializadas que se realizan de acuerdo a la calificación de la mano de obra,
- crea condiciones para motivar la iniciativa y la creatividad individual en la producción,
- combina el trabajo a domicilio con etapas de procesamiento y control de calidad centralizadas,
- los equipos de producción se encuentran bajo la responsabilidad de la unidad central de gestión y se entregan a los trabajadores bajo garantía económica,
- un personal especializado investiga permanentemente los diseños y el mercado

La solidaridad

Se expresa:

- en la transmisión de los conocimientos y habilidades: los que más saben enseñan, organizadamente, a sus compañeros,
- en el hecho de que cuando algún trabajador realiza innovaciones en los procesos de producción, se las evalúa y transmite a todos los productores,
- en la formación de cajas comunes para gastos urgentes que decida la organización en beneficio de la comunidad, de los socios o de los vecinos,
- en que se piensa revertir las utilidades en mejores remuneraciones y en prestación de servicios básicos como salud

y educación,

- en que la organización no se aprovecha del trabajo de los que están fuera de ella, sino que busca oportunidades para que se integren y participen.

Punto de partida

Apoyo externo inicial en:

-conocimientos técnicos, administrativos, de mercado y de organización de la producción,

- financiamiento,

- capacitación de personal.

Condición para la permanencia del proyecto

Que en un plazo determinado, según su naturaleza, el proyecto obtenga autonomía técnica, administrativa y financiera.

COMO CONCLUSION:

La asociación de los trabajadores directos, en unidades de gestión portadoras de eficiencia y solidaridad, es un campo abierto a la acción de y con los informales.

Las instituciones públicas y privadas de educación y desarrollo, así como los profesionales en casi todos los campos, tienen en esta esfera enormes posibilidades de trabajo creador.

No se trata de ofrecer dádivas sino trabajo solidario, eficiente y especializado que sea retribuido adecuadamente por sus propios rendimientos.