

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Sociales

**Diagnóstico de la dinámica social existente entre los artesanos y las instituciones
de apoyo dentro del Sector Artesanal Guatemalteco**
en relación al Proyecto ChichiMomos (como un proyecto de generación de producto
artesanal)

Trabajo de investigación presentado por Claudia Adalgiza Reina Tobar para optar al grado
académico de Magíster en Desarrollo con Énfasis en Descentralización y Poder Local

Guatemala
2006

**Diagnóstico de la dinámica social existente entre los artesanos y las instituciones
de apoyo dentro del Sector Artesanal Guatemalteco**
en relación al Proyecto ChichiMomos (como un proyecto de generación de producto
artesanal)

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Ciencias Sociales

**Diagnóstico de la dinámica social existente entre los artesanos y las instituciones
de apoyo dentro del Sector Artesanal Guatemalteco**
en relación al Proyecto ChichiMomos (como un proyecto de generación de producto
artesanal)

Trabajo de investigación presentado por Claudia Adalgiza Reina Tobar para optar al grado
académico de Magíster en Desarrollo con Énfasis en Descentralización y Poder Local

Guatemala
2006

Vo. Bo.

*



MSc. Arturo Matute Rodríguez
Asesor

Tribunal Examinador

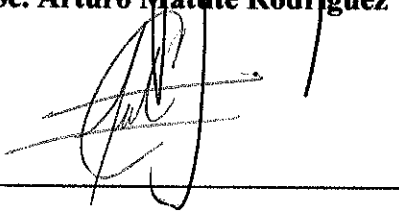
F)

*



MSc. Arturo Matute Rodríguez

F)



M.A. Gustavo Adolfo Herrarte Martínez

F)



MSc. Edgar Balsells Conde

Fecha de aprobación: Guatemala, 11 de diciembre de 2006

CONTENIDO

LISTA DE ILUSTRACIONES	vi
------------------------	----

RESUMEN	vii
---------	-----

Capítulos

I. INTRODUCCIÓN	01
-----------------	----

II. MARCO TEÓRICO	04
-------------------	----

A. La transición y el cambio de las sociedades tradicionales a industrial	04
---	----

B. La organización y coordinación institucional en la sociedad moderna	10
--	----

1. La sociedad organizada	10
---------------------------	----

2. La órbita de las organizaciones	14
------------------------------------	----

C. La artesanía (tradicional) y su evolución a producto comercial de origen artesanal (moderna)	20
---	----

1. La artesanía tradicional	20
-----------------------------	----

2. El producto comercial de origen artesanal	24
--	----

3. Las artesanías (tradicionales y contemporáneas) en Guatemala (como una sociedad de transición)	26
---	----

D. Vinculación y coordinación institucional	30
---	----

III. PROBLEMATIZACIÓN	35
-----------------------	----

A. Objetivos	39
--------------	----

B. Indicadores	40
----------------	----

IV. METODOLOGÍA	42
A. Proyecto ChichiMomos	44
1. Área Base	44
2. Plano Estatal	44
3. Plano Privado	45
4. Plano Académico	46
B. Entidades de Importante Participación en Proyectos de Generación de Producto Artesanal, Aunque sin Participación dentro del Proyecto Chichimomos	46
1. Plano Privado	46
2. Plano Estatal	46
3. Plano Académico	47
V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	48
A. Análisis del Proyecto Chichimomos	48
1. Transición y cambio, de una sociedad tradicional a una sociedad industrial o moderna.	49
2. Organización y coordinación institucional en la sociedad moderna	54
3. La Órbita de las Organizaciones	57
4. La artesanía (tradicional) y su evolución a producto comercial de origen artesanal (moderna)	61
5. Vinculación y coordinación institucional	64
B. Análisis de la realidad práctica	66
C. Análisis de la realidad práctica vrs. lo formal/legal	78
1. Plano Estatal	79
a. Ministerio de economía, departamento de apoyo a la artesanía	79
b. Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT)	80
2. Plano Privado	82
a. Asociación Gremial de Productos No Tradicionales, Comisión de Artesanías (COMART)	82

3. Plano Académico	84
a. Instituto de Investigaciones en Diseño (INDIS) de URL	84
D. Análisis de las instituciones de apoyo (estatal, académicas, y privadas) no relacionadas al Proyecto Chichimomos	85
1. Plano Estatal	86
a. Departamento de Fomento Artesanal, Ministerio de Cultura y Deportes	86
2. Plano Académico	89
a. Museo del telar indígena Ixchel	89
3. Plano Privado	90
a. Proyecto Cajolyá: Coordinadora General	90
VI. CONCLUSIONES	92
VII. RECOMENDACIONES	95
VIII. BIBLIOGRAFÍA	98
IX. APÉNDICES	102
A. Guía de entrevista realizada	102
B. Proyecto de diseño de producto artesanal: Chichimomos	106

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración</i>		<i>Página</i>
II.2.1	Configuraciones de la órbita organizacional	19
V.3.1	Organización de la órbita del Proyecto ChichiMomos	59

RESUMEN

Esta investigación se realiza con el fin de estudiar y documentar dentro del Proyecto ChichiMomos, la relación social existente entre los participantes, tanto desde el plano privado, como del académico y estatal, con el fin de analizarlo comparativamente desde lo formal/legal y la realidad actual. Lo anterior puede permitir mayores y mejores insumos para la elaboración de planes de desarrollo comunitario a partir de proyectos de generación de producto artesanal diferenciado¹; y que al mismo tiempo, provea a las organizaciones y a los artesanos de más insumos para la toma de decisiones acertadas.

Es importante resaltar que este estudio parte del dilema creado en la artesanía guatemalteca actual²; dilema caracterizado por los atributos del mercado que son reflejados en el individualismo, la producción organizada y eficiente del trabajador asalariado, y que están transformando a la artesanía en mercancía. Y por otro lado, la artesanía guatemalteca que ha logrado hacerse notar en el mercado internacional por su técnica, colorido y, trasfondo social y cultural. Este dilema se ha sufrido durante varias décadas, en donde las comunidades artesanales han tratado de “adaptarse”. En ese intento, varios proyectos han perdido el rumbo del sentido de la artesanía, en cuanto a su contenido social y cultural intrínseco.

Ante ello este estudio generó un espacio de reflexión para comprender esta dinámica generada y la forma en la cual todos los involucrados se articulan (o no) con base en sus fines por medio de sus estatutos –y responsabilidades- legales, por los establecidos por el Proyecto, o por los creados en la realidad social, cultural y económica del sector artesanal guatemalteco.

De manera puntual, esta investigación logra describir el Proyecto ChichiMomos en cuanto a sus participantes, así como la relación social existente entre ellos y las organizaciones que giran a su alrededor (hayan o no estado involucradas en el Proyecto). A su vez, se analiza la realidad práctica del Proyecto y se contrapone con la parte formal/legal del mismo, generando una serie de datos que permiten conocer las relaciones sociales, culturales y económicas existentes dentro del Proyecto y dentro del sector artesanal guatemalteco. Todo ello está enriquecido con un análisis de otras instituciones que no participaron en el Proyecto pero que de una u otra forma son esenciales en el desarrollo del mismo.

¹ Entendiendo “producto artesanal diferenciado” como el producto comercial que logra unir los valores socio-culturales y tradicionales de una comunidad en un producto comercial que permita dar a conocer su esencia al resto del mundo, sin perder sus valores intrínsecos por los impuestos por el mercado y el consumo.

² En este estudio se le denomina producto comercial de origen artesanal.

I. INTRODUCCIÓN

Guatemala es un país con un gran porcentaje de artesanos que practican la elaboración de artesanías como una actividad económica secundaria y complementaria a la agricultura. Se trabaja en comunidades como parte de sus expresiones socio-culturales; se transmite de generación en generación, formando parte de sus tradiciones.

La reflexión de esta investigación se realiza dentro del marco del Proyecto ChichiMomos como una unidad de análisis dentro de proyectos de generación de oferta artesanal, como una experiencia reciente, documentada y sistematizada que logró unir a diversas entidades de apoyo a artesanos, además reflejar la realidad práctica de la interacción entre ellos.

Dentro de esta experiencia, al analizar las características de su artesanía, se puede decir que ésta, elaborada por sus artesanos en las comunidades del Proyecto, es tradicional. Sin embargo se desenvuelve en una sociedad de transición (entre lo tradicional y lo moderno), basado en las exigencias del mercado y de la eficiencia sin considerar el valor socio-cultural que la misma contiene. Asimismo, este tipo de artesanía (al cual se le denomina en esta investigación: *producto comercial de origen artesanal*), está acompañado por una serie de instituciones de apoyo y control que giran a su alrededor, con la finalidad de promover el crecimiento de sector artesanal guatemalteco, aunque no en beneficio del artesano. En este sentido, el sector artesanal guatemalteco representado en el Proyecto ChichiMomos, vive en una dicotomía entre la artesanía tradicional (familiar, de tradiciones y costumbres en comunidad) y la moderna, el producto comercial de origen artesanal (basada en la eficiencia y el mercado).

La relación entre el artesano y las instituciones de apoyo forman un punto central dentro de esta dinámica social generada para comprender la interacción y vinculación interinstitucional e interdisciplinaria. Así, dentro de este contexto se pretende descubrir la vinculación interinstitucional e interdisciplinaria que existe desde el contexto formal (institucional/legal), y desde el contexto operativo actual (la realidad práctica) en la cual se desenvuelve el sector en relación al Proyecto ChichiMomos. Todo ello, con la finalidad de comprender la interacción entre los mismos; y que ello pueda brindar mayores insumos para propiciar un mejor desarrollo en las comunidades artesanas a través de proyectos de generación de productos artesanales diferenciados (como proyectos que generan para sociedades modernas productos que conservan lo tradicional de las sociedades que lo elabora, o sea sin perder el elemento diferenciador que le dio origen).

Asimismo, con este estudio se pretende que todas las instituciones de apoyo involucradas en dichos proyectos comprendan y conozcan la dinámica de interacción y vinculación interinstitucional e interdisciplinaria de las entidades de apoyo a los artesanos en el plano privado, académico y estatal, desde lo formal/legal y desde la realidad actual, en el sector artesanal guatemalteco, en relación con el Proyecto ChichiMomos, para que ello les permita generar insumos para impulsar un mejor desarrollo en las comunidades artesanas a través de sus proyectos. También, se pretende que les provea de insumos para la toma de decisiones, y en la generación de planes de desarrollo de mediano y largo plazo.

La reflexión se realiza desde contextos actuales, analizando comparativamente la dinámica social existente entre los artesanos y las entidades de apoyo en el plano de la empresa privada (representada por la Comisión de Artesanías de AGEXPRONT), el plano estatal (desde las instituciones que constitucionalmente deben velar por apoyar y fortalecer el sector artesanal guatemalteco: Instituto Guatemalteco de Turismo, Ministerio de Economía, Ministerio de Cultura) y el plano académico (como un ente que puede vincular y fortalecer, teórica y experimentalmente, los proyectos de generación de oferta artesanal: Museo Ixchel, Instituto de Investigación en Diseño de la Universidad Rafael Landívar).

Esta investigación se realiza con base a la observación del Proyecto así como de una serie de entrevistas semi-estructuradas realizadas a distintos actores involucrados en cada plano¹. La amplitud y diversidad de las entrevistas a los diferentes actores participantes permite a la presente investigación una recolección de datos bastante completa en cada plano (estatal, académico y de la empresa privada). Estos datos fueron complementados con diversas entrevistas a otros actores que no estuvieron involucrados en el Proyecto², pero que por su trayectoria son de importante participación en proyectos de generación de producto artesanal diferenciado y no en un proyecto de generación de producto comercial de origen artesanal.

La investigación, se desarrolla a lo largo de este documento en las siguientes partes: una revisión bibliográfica por medio del marco teórico; otra parte destinada a la problematización, objetivos y metodología a utilizarse. Seguido de la parte del análisis de los resultados, complementado con las conclusiones y recomendaciones. Para finalizar con los anexos y la bibliografía correspondiente.

De esta manera, la investigación brinda un aporte para los profesionales que coordinan y ejecutan programas y planes de desarrollo de comunidades artesanales guatemaltecas, como un insumo que les

¹ Las entrevistas se realizaron a los siguientes participantes del Proyecto ChichiMomos: a los *artesanos de San Antonio Palopó, de la Cooperativa Aj'Quem, de la Cooperativa El Bosque, y de la Gremial de Artesanos de Antigua*. En el plano estatal, por medio del *encargado del Departamento de Artesanías de la División de Apoyo a las MIPYMES del Ministerio de Economía, la encargada de Proyectos Turísticos del INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo)*. En el plano de la empresa privada, por medio de la *directora de la Comisión de Artesanías de AGEXPRONT (Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales), la exportadora y empresaria de Casa De los Gigantes (Antigua Guatemala), el coordinador de la cooperativa El Bosque* y dos diseñadores locales dirigidos por este plano: DI Mario Rodas y Amparo Montiel. En el plano académico por el *director del Instituto de Investigación en Diseño (INDIS) y el grupo de diseñadores ejecutores dirigidos por el INDIS*.

² Entre estos actores se entrevistaron en el plano privado a la exportadora y coordinadora del Proyecto Cajolyá en Sololá; mientras que en el plano estatal por el jefe del Departamento de Fomento Artesanal, el encargado de Coordinación de Cooperación Nacional y el encargado del Departamento de Investigación del Ministerio de Cultura y Deportes. Y por último en el plano académico por la encargada del Museo del Tejido Indígena: Ixchel.

puede permitir analizar la dinámica social existente entre las instituciones de apoyo y los artesanos. Estos insumos permitirán tomar decisiones que delimiten de mejor forma las acciones particulares de un proyecto en cuanto a su desarrollo.

La tesis, bajo la visión de una vinculación y coordinación interinstitucional de las entidades de apoyo en beneficio de los artesanos y de la actividad artesanal misma, pretende aportar a la generación de proyectos que permitan una mejor transición de la artesanía tradicional (objeto tradicional) a la artesanía moderna (producto comercial de origen artesanal) por medio del trabajo integrado de profesionales y de instituciones, vinculados por medio del proceso de diseño (como el macro proceso en el cual se desarrollan los proyectos de esta índole) y por medio del diseñador industrial (como el actor pertinente experto en el manejo del procesos de diseño³ desde un enfoque participativo y sostenible). De manera que como vinculador y facilitador de dicho proceso de diseño, sea el encargado de coordinar la participación activa de cada actor, para que cada uno brinde insumos, desde su contexto, para elaborar una propuesta más completa de ‘producto artesanal diferenciado’⁴, permitiendo (a mediano y largo plazo) la conservación y crecimiento de la actividad artesanal en una sociedad de transición, por medio del desarrollo de proyectos de esta índole.

³ Entendiendo al proceso de diseño como el macro en la que abarca desde la concepción del proyecto hasta su retroalimentación; y desde el análisis de la comunidad como portadora de valores socio-culturales que deben de transmitirse en el producto artesanal diferenciado, basados en su contexto (tanto productivo como de convivencia), hasta el cuidado de los detalles del producto colocado en el almacén donde el usuario final lo compre.

⁴ Entendido como el producto que contiene las características de la artesanía tradicional, de su valor socio-cultural y las transmite adecuadamente en un producto que también satisfaga las exigencias del mercado, con el fin de promover y propiciar el crecimiento de la actividad artesanal.

II. MARCO TEÓRICO

A. La transición y cambio de las sociedades tradicionales a industriales

A lo largo de este capítulo se analizarán diversos aspectos sociales, culturales, económicos y políticos que se ven afectados en el cambio de una sociedad tradicional o preindustrial a una sociedad moderna o industrial. Se reflexionará a partir de la siguiente cita «La transición o el cambio se ha dado como parte de evolución de la sociedad. ... El cambio es parte de las sociedades y es un aspecto normal de las mismas en todo momento». (Germani, 1974: 89)

En el libro *Política y Sociedad en una Época de Transición (de la sociedad tradicional a la sociedad de masas)*, Germani detalla la transición de una a otra sociedad. El cambio forma parte fundamental de las sociedades, así como su evolución, puesto que siempre están en movimiento, manteniendo una dinámica.

La transición como tal implica una ruptura con el pasado, un desgarramiento que no sólo tiende a dividir a personas y grupos, sino que penetra en la conciencia individual, en la que también llegan a coexistir actitudes, ideas, valores pertenecientes a diferentes etapas de la transición. Se trata de un cambio que abarca todos los aspectos de la vida humana: organización económica, estratificación social, familiar, moral, costumbres y organización política. Además, su impacto implica cambios sustanciales en las formas de pensar y de sentir, y de comportarse de la gente. Es decir, implica una profunda transformación en la estructura de la personalidad.

La estructura social pre-industrial, se caracteriza por el complejo indiferenciado de instituciones en donde predomina su carácter “sagrado” no solamente religioso en sentido estricto, sino también atemporal, intocable por el cambio, inalterable a través del sucederse de las generaciones, afirmado sobre el carácter intocable de los valores tradicionales. Por el contrario, la sociedad industrial basada no sobre los valores inalterables de la tradición, sino sobre actitudes racionales la disposición al cambio a través del ejercicio del libre análisis y sobre todo basada en el ejercicio de la razón.

En este punto es importante mencionar que este marco conceptual maneja la dicotomía entre lo tradicional y lo moderno, como modelo para este caso de estudio, y no como una descripción exacta de la realidad histórico-social. Es de importancia conocer más acerca de ello, puesto que el caso de estudio: el Proyecto ChichiMomos, es una experiencia que surge entre esta dicotomía, que está entre uno y otro

concepto, atendiendo a ambos y a ninguno al mismo tiempo. Asimismo, las entidades que giran alrededor del mismo viven cotidianamente en la dicotomía sin saber hacia qué avocarse, si hacia lo tradicional o hacia lo moderno, provocando crisis en las mismas entidades en cuanto a su respuesta al sector artesanal.

A manera de comprender mejor el concepto de transición de la sociedad pre-industrial o tradicional a la sociedad industrial, se describirán a continuación los tres *cambios esenciales en los fundamentos de la estructura*, según Germani (1974: 93-97): **el tipo de acción social, la actitud frente al cambio y el grado de especialización de las instituciones**. Explicado, tanto en la sociedad tradicional como en la sociedad moderna.

Dentro del Proyecto ChichiMomos se vive en la dicotomía de lo tradicional y lo moderno en virtud de que en estos tres aspectos que menciona Germani del tipo de acción social, la actitud frente al cambio y el grado de especialización de las instituciones se da de manera desigual, provocando la dicotomía. Por un lado las comunidades artesanas viven en lo tradicional y por otro lado, las instituciones y los intermediarios actúan dentro de los pensamientos de lo moderno. Por ello, al analizarlo es importante ubicar siempre al artesano dentro de lo tradicional (porque en sus comunidades y en la actividad artesanal aún se encuentran fácilmente los rasgos que lo caracterizan), mientras que al intermediario y a las instituciones de apoyo actúan dentro de lo moderno (como parámetro de referencia para su intercambio mercantil). En la tercera sección de este marco teórico se entrelazan los conceptos aquí expuestos con la realidad guatemalteca y con el Proyecto ChichiMomos específicamente. Sin embargo, dentro de esta sección (y la siguiente) se incluyen pequeños análisis como introducción a la tercera parte.

Los cambios esenciales según Germani (1974: 94) se sintetizan en los siguientes puntos:

1. Se modifica el tipo de acción social; del predominio de las acciones prescriptivas se pasa a un énfasis relativo sobre las acciones electivas (de tipo racional).
2. De la institucionalización de lo tradicional, se pasa a la institucionalización del cambio.
3. De un conjunto relativamente indiferenciado de instituciones, se pasa a una diferenciación y especialización creciente de las mismas.

En el primer inciso relacionado con la **acción social**, Germani describe que en las sociedades tradicionales, la mayor parte de las acciones humanas se realizan con base a prescripciones en donde puede haber mayor o menor tolerancia o variabilidad en el comportamiento alrededor de una pauta moral, pero no hay elección. Por otro lado, en la sociedad industrial estas acciones humanas se realizan con base a elección; frente a la situación dada, la persona debe dar su propia solución, debe elegir por sí misma.

En la sociedad tradicional para la producción de determinado objeto se fija cierto procedimiento técnico y no otro, un procedimiento tradicional; en una economía industrial se prescribe la elección de un

procedimiento; pero ya no la elección de cualquier procedimiento, sino la del procedimiento “más eficiente”, el que logre la “óptima” adecuación de medios a fines. En la economía industrial, el proceso es de racionalización, como un hábito a la elección deliberada.

Dentro del Proyecto ChichiMomos, la acción social de la cual habla Germani describe a la mayoría de las comunidades tradicionales que trabajan alrededor de su cultura y aspectos sociales, las cuales han sido durante mucho tiempo, formando ya parte de sus tradiciones. Por lo mismo, cuando se debe tomar alguna decisión en cuanto al quehacer artesanal, su decisión no se basa en la eficiencia, ni existe ese proceso de racionalización, no es algo que rijan su labor diaria. Sin embargo se presenta la dicotomía al ingresar a estas comunidades la ‘producción artesanal’ como tal, en donde el énfasis del intermediario que desea comercializar, su preocupación, está en la eficiencia que pueda tener para vender a un mejor precio y así obtener mayores beneficios para sí mismo.

En el segundo punto denominado por Germani: la **institucionalización del cambio**, la sociedad tradicional se basa sobre el pasado, y todo lo nuevo es rechazado, se tiende a afirmar la repetición de las pautas preestablecidas. Todo cambio, entonces es en este tipo de sociedad profundamente anormal, constituye siempre una violación de las normas. En la sociedad industrial, por el contrario, el cambio se torna un fenómeno normal, un fenómeno previsto instituido por las mismas normas. Son estas normas las que fijan las reglas del cambio, la manera con la cual hay que cambiar lo existente.

Así mismo, como en el ejemplo anterior, la institucionalización del cambio no es algo natural de las comunidades artesanales del Proyecto ChichiMomos y de muchas en Guatemala; más bien ha sido algo introducido por los intermediarios que desean comercializar el producto para su propio beneficio. Sin embargo, lo que se debiera buscar es un consenso en el cual artesanos y comercializadores se acercaran para que dicho cambio fuera en beneficio de ambos. Los artesanos para mejorar su producto y poder vender mejor logrando mejores beneficios, al igual que para el comercializador. Pero dentro de una visión no orientada al mercado sino al desarrollo de una comunidad por medio de la actividad artesanal.

En el último punto de **especialización de las instituciones**, la sociedad preindustrial posee estructura relativamente poco diferenciada que realiza una serie de funciones. Mientras que en la sociedad industrial cada acción tiende a especializarse y esto origina una serie de estructura cada vez más específica, cada vez más limitada con determinadas tareas claramente fijadas.

En cuanto a las instituciones de apoyo relacionadas al Proyecto, su especialización se dio en la parte discursiva y no en la práctica, ya que al encontrarse con tal dicotomía (de la cual se ha venido hablando), sus funciones tienden a polarizarse, o en beneficio del artesano (tradicional) o en beneficio del intermediario o comercializador (moderno). El Estado respondiendo (en el caso del Ministerio de Cultura

y Deportes , del Ministerio de Economía y del INGUAT – Instituto Guatemalteco de Turismo-) en beneficio de lo moderno y no como ente mediador entre los intereses de los comercializadores y artesanos, mediando el aprovechamiento de los primeros con el segundo, por ser el que se encuentra en desventaja.

Asimismo, en las instituciones preindustriales no se posee instituciones claramente diferenciadas. La vinculación estrecha entre la familia, la comunidad local, y la religión, abarcan la mayor parte de la gama de la actividad humana. En la sociedad industrial, se van diferenciando de manera cada vez más acentuada las distintas funciones. La economía asume particular importancia y crea su propia organización y lo mismo ocurre con la educación, la actividad política, recreativa o expresiva, etc. En donde las antiguas instituciones son las que se transforman y especializan.

El tema de la transición no sólo toma en cuenta lo anteriormente dicho, sino también la variable del tiempo que toma esa transición en cada uno de sus aspectos. Por ello, es importante describir acá acerca de la **asincronía del cambio y sus consecuencias**, descrita por Germani (1974: 130) como un rasgo general del cambio y como todo fenómeno sociocultural implica, además de la distinción en “partes” o “sectores”, el empleo simultáneo de las tres dimensiones: cultural, social y motivacional.

Asimismo, Germani (1974, 130-133) explica en su libro *Política y Sociedad en una Época de Transición*, los cuatro tipos de asincronía: geográfica, institucional, en los diferentes grupos sociales y motivacional.

- *Asincronía geográfica*, es la relacionada cuando el desarrollo se produce en distintas épocas en varios países; y en esa misma asincronía en la que se da entre las regiones de un mismo país, siendo un país que se desarrolla no uniformemente.
- *Asincronía institucional*, es cuando las instituciones o grupos de instituciones experimentan los cambios inherentes al desarrollo económico con diferente velocidad, incluso llegan a coexistir instituciones en diferentes etapas o fases (en cuanto a su integración, ajuste, equilibrio, correspondencia de partes, etc).
- *La Asincronía en los diferentes grupos sociales*, se presenta en ciertos grupos sociales cuando se modifican con mayor rapidez que otros. Las características objetivas y subjetivas de ciertos grupos corresponden a etapas “avanzadas”, mientras que las de otros grupos corresponden a una fase “retrasada”.
- *Asincronía motivacional*, no sólo se da implicada en los puntos anteriores, sino que, debido a la multi-pertenencia de un mismo individuo a diferentes grupos e instituciones, la asincronía afecta al individuo mismo.

Esta asincronía del cambio, se presenta claramente en el Proyecto ChichiMomos en donde por un lado las instituciones estatales y privadas se mueven hacia lo moderno, mientras que las comunidades

artesanales permanecen en lo tradicional. Presentando todos los tipos de asincronía mencionados, ahondando la dicotomía en la actualidad debido a la polarización de las entidades en vez de la unión para todas construir un espacio en donde la dicotomía no se profundice sino se supere.

Asimismo, la noción de asincronía implica la integración en sus dos formas: integración de ajuste e integración valorativa. La distinta velocidad del cambio produciría coexistencia de estructuras parciales “correspondientes” a diferentes modelos de estructura global. Esa coexistencia podría ser percibida de manera distinta según el punto de vista asumido por el observador. En particular lo que se juzgaría como “desintegración” en la sociedad tradicional, sería “modernización” desde el punto de vista de la sociedad industrial. En otras palabras, Germani explica el término como un “retraso”, en donde lo que se indica no es la ausencia de cambio sino un cambio no congruente con determinado modelo (ya sea tradicional o moderno).

Asimismo, un tema de importancia que se deriva de los puntos anteriormente mencionados y reflexionados por Germani, es el de los cambios en el **carácter de las relaciones sociales**, y en el **tipo de personalidad**. Dentro de estos cambios los más importantes son los del tipo de relaciones sociales y los cambios en los tipos de personalidad.

En los cambios **en cuanto a las relaciones sociales**, en las sociedades industriales y preindustriales se presentan diferentes conformaciones opuestas: los grupos primarios y los grupos secundarios, respectivamente. Los primeros, son de carácter íntimo, cara a cara y de fusión de individualidades; conformados por familias o pequeñas comunidades locales o de trabajo, en relaciones informales ya sean familiares o de trabajo. Tal como se presenta en las comunidades artesanales del Proyecto ChichiMomos. En oposición se encuentra el grupo secundario, el cual se basa en la burocracia, y la relación impersonal, en el cumplimiento de roles por personas totalmente intercambiables, desapareciendo la personalidad humana. Se acentúan, más bien, las relaciones de tipo impersonal orientadas al principio de la mayor eficiencia en las que lo importante es la tarea, no la persona. Sin embargo, merece un control para no excederse, pues esa persona necesita mantenerse en un círculo en el cual pueda desarrollarse, y ser reconocida. Por ello, se basa en las relaciones formales; tal como se presenta en las instituciones de apoyo (estatales y privadas) dentro del Proyecto ChichiMomos.

Sobre el mismo tema, es importante hablar del aporte de Parsons (citado por Germani, 174: 140-153), quien postula que toda relación social o todo rol puede ser analizado en función de cinco dimensiones (simplificándolas al extremo): afectividad vs. neutralidad afectiva, particularismo vs. universalismo, difusión vs. especialidad, adscripción vs. desempeño, orientación hacia intereses privados – orientación hacia intereses colectivos.

A continuación se detalla cada uno con el fin de especificarlos. En cuanto al primer punto (*afectividad vs. neutralidad afectiva*) Parsons menciona que puede presumirse que en toda acción social el fin último es el logro de cierta gratificación; pensando en la acción presente como instrumental para un fin futuro. Por ejemplo, el empleo de una persona, genera un salario y su trabajo es un medio para conseguir el salario que servirá para satisfacer otras necesidades. Sin embargo, el empleado puede, al mismo tiempo, disfrutar de su trabajo.

Al hablar de *particularismo vs. universalismo*, se habla de una persona que mantiene una relación con un amigo (de tipo particular), mientras que la relación que crea un vendedor con un cliente es puramente de tipo universal.

Cuando esta relación es regulada por un contrato de manera muy precisa, las obligaciones y derechos están claramente delimitados de manera que solamente rige la esfera prevista y específica por el contrato mismo. De allí, la importancia de *la difusión vs. la especificidad*, ya que los límites de la amistad o familiares son difusos y no específicos.

El punto que se refiere a los *status (y roles) adscritos* y los *status (y roles) adquiridos*. Los primeros son adjudicados a las personas en virtud de lo que son, de sus atributos no colectivos, por su sexo, edad o antepasados; pueden ser clasificatorios o relacionales. Mientras que los status (y roles) adquiridos, en virtud de lo que logran hacer, por sus realizaciones personales y profesionales, llegarán a cierto status.

Continuando con los puntos, el relacionado con la orientación hacia *intereses privados - orientación hacia intereses colectivos*, cabe mencionar que en la sociedad tradicional predominan los roles adscritos, difusos, particulares y afectivos. En las sociedades industriales, se diferencian y adquieren mucha importancia los roles de tipo universalista, de desempeño, específicos y afectivamente neutrales. Está más orientada, en la sociedad (moderna), a la efectividad y eficiencia en el cumplimiento de tareas.

Esto mismo, es aplicable al tipo de relaciones expresadas en el Proyecto ChichiMomos, en donde las relaciones son de tipo particular, difusos, adscritos y con orientación hacia intereses colectivos para los artesanos. Para los comercializadores e instituciones estatales y privadas del Proyecto, son de tipo universal, específico, adquiridos y de orientación hacia intereses privados.

En cuanto al otro de los puntos iniciales mencionado por Germani: los **cambios en los tipos de personalidad**, él postula que con la transición hacia la sociedad industrial aparecen nuevos tipos de personalidad. En la sociedad tradicional predominan la acción prescriptiva, los roles particularistas y difusos, el tipo de personalidad sería bien distinto del que se requiere de una estructura electiva, con roles universalistas, específicos y afectivamente neutrales (característicos de la sociedad industrial).

Así, como se desarrolló a lo largo de esta sección, la dicotomía expresada es un modelo que explica, en cierta medida, los aspectos del Proyecto ChichiMomos, tanto de los artesanos y los comercializadores, como de las instituciones de apoyo. Los primeros se basan en rasgos particulares de lo tradicional y realzan su actividad artesanal bajo los mismos aspectos; mientras que las instituciones que le apoyan, desde lo estatal y privado, actúan de acuerdo a los planteamientos de lo moderno. Conviviendo de esta manera en una dicotomía que se contrapone en el trabajo en conjunto, en busca de los beneficios mutuos en la relación dentro de proyectos de generación de producto artesanal diferenciado.

B. La organización y coordinación institucional en la sociedad moderna

Este capítulo está dedicado a la organización y coordinación que se consolida como tal en la sociedad moderna o industrial. Aquí se describirá a la sociedad industrial en la parte organizacional, tal como las conocemos en la actualidad. Ello es reflexionando a través del concepto de la sociedad organizada.

A continuación se abordará la teoría de la órbita del rol de Merton, aplicado a las organizaciones por medio del concepto del “rol de las organizaciones” desarrollado por Thompson (1966: 197-214); como la teoría a través de la cual se estudia la interrelación de la organización misma, así como la interrelación de la organización focal con otras organizaciones.

Con el fin de utilizarlo como base para el análisis del caso de estudio de esta investigación, este marco teórico permitirá un análisis de las organizaciones que conforman el Proyecto ChichiMomos y de su relación entre sí. Asimismo, servirá de apoyo para ver alrededor del Proyecto y determinar qué otras posibles entidades pueden aportar y complementar la propuesta de producto artesanal diferenciado.

1. La sociedad organizada. La sociedad organizada desarrolla el tema de la organización en sus diferentes variantes: las empresas, la iglesia, la escuela, los hospitales, el ejército, etc. Asimismo reflexiona acerca del efecto y presupuestos del desarrollo de las organizaciones.

La sociedad organizada se caracteriza por su organización multifacética y por el número elevado de formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y racionalmente constituidas. Tales formaciones son las instituciones burocratizadas que han surgido en los campos más importantes de la vida, como por ejemplo: las empresas, los hospitales, las prisiones, las escuelas, las universidades, los departamentos de la administración, las grandes unidades militares y las iglesias. También pertenecen a

estas formaciones las asociaciones profesionales, económicas, exiliados y todas las formaciones orientadas hacia fines concretos.

Para la sociedad industrial fuertemente diferenciada y orientada hacia el rendimiento, las organizaciones son un medio de ordenación necesario, así como un elemento importante de dinámica social. Por ello, la cooperación continuada de numerosos seres humanos para un fin específico necesita de la organización, en donde las posiciones o cargos singulares son intercambiables hasta cierto grado.

Los países en desarrollo que apenas poseen un impulso propio de la formación de las organizaciones, importan, junto con la técnica moderna, también las formas de organización: administración, empresas, escuelas, así como también partidos, sindicatos y asociaciones de intereses.

En el Proyecto ChichiMomos, las instituciones (estatales y privadas) que actúan en lo industrial, se transformaron en el cambio, con formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y racionalmente constituidas; funcionando como un medio de organización necesario para controlar las nuevas actividades y la nueva organización, tal como lo plantea el autor.

A continuación se definirán los siguientes tipos de organizaciones que interesan para el caso de estudio: las empresas, la escuela, la administración y las asociaciones, de manera que se pueda comprender mejor el tipo de organización de cada cual.

La **empresa** moderna pertenece a las organizaciones más recientes. Nació con la industrialización y como consecuencia de las condiciones tecnológicas sociales que hicieron a ésta posible. La empresa moderna es esencialmente distinta de las pequeñas empresas familiares, artesanales y agrícolas (de las sociedades tradicionales) que predominaban anteriormente; que hoy no han desaparecido en modo alguno, pero que tampoco son organizaciones como tal, puesto que carecen de muchos factores.

La diferencia característica (entre las organizaciones modernas y tradicionales relativas a la empresa), no radica en que se utilicen o no máquinas y aparatos altamente desarrollados, sino en la forma social de los grupos de trabajo (la cual está con frecuencia condicionada con por la técnica). Los grupos de trabajo que predominaban en la sociedad tradicional eran pequeños, relativamente poco diferenciados, estaban estructurados de una manera mas bien patriarcal que burocrática y se basaban con frecuencia en lazos familiares. Las relaciones y las actividades de estos grupos estaban determinadas no tanto de una manera racional como por vínculos personales y por la tradición. El trabajo era más una forma de vida dedicada al desempeño de funciones delimitadas y establecidas con precisión. Sus miembros singulares sólo eran intercambiables a costa de que el grupo se desmoronase o sufriese un cambio violento.

Por el contrario, en la sociedad moderna, los grupos sociales tienden a ser mayores, diferenciados y estructurados en base a la eficiencia. Su actividad es de tipo racional con un enfoque de mejora continua. Sus miembros son totalmente intercambiables según su desempeño y funcionalidad dentro de la organización.

La **escuela** tanto como el hospital y la prisión, se basan en la difusión. En las escuelas es donde resulta más manifiesto el proceso de crecimiento, lo que es aplicable también al resto de instituciones educativas: desde escuelas de oficios hasta universidades y escuelas superiores. Por dicho desenvolvimiento, la escuela se separó de la Iglesia y de la corte de los príncipes.

Anteriormente (en la sociedad tradicional) gran parte de los contenidos de instrucción y educación que se realizaban en el seno de la familia, y de la empresa familiar se transmitieron (en la sociedad moderna) a instituciones especializadas. Con el fin de ser más eficientes y mejorar la calidad de sus servicios.

Asimismo, el desarrollo de la **administración** se caracteriza tanto por su difusión e independencia, como por el cambio de su estructura en la dirección de la burocracia moderna (explicado por Max Weber (citado por García 1995: 173-176) en sentido típico-ideal).

La burocracia moderna se caracteriza no solamente por la forma en que se reclutan los funcionarios y por la relación en que éstos se encuentran con respecto al cargo. Max Weber consideraba también como característica especial su configuración interna, incluyendo la escala de los cargos, que forma un sistema de jerarquización de control y fiscalización. También la competencia de los cargos, el establecimiento de obligaciones específicas, las facultades de mando y las sanciones permitidas para cada empleo; finalmente, es característico el hecho decisivo de que las actividades administrativas se ejerzan según un sistema de reglas impersonales y fijas.

Las **asociaciones voluntarias**, tienen un origen predominantemente municipal. Una sociedad agraria feudal no es favorable para el nacimiento de tales asociaciones, en las cuales los hombres se reúnen para perseguir de una manera consecvente fines comunes. El florecimiento medieval de los gremios, hermandades, cofradías, corporaciones de artesanos, círculos para el esparcimiento, logias, etc., guarda también una estrecha relación con la reanudación de la vida en las ciudades y el renacimiento del comercio y la industria.

Estas asociaciones tradicionales tenían un carácter local y se distinguían por fijar sus fines de manera mayoritaria. Ante todo, era frecuente que mezclaran fines religiosos y recreativos con objetivos económicos y con funciones de ayuda recíproca. En consecuencia, predominaron también las relaciones personales en las asociaciones medievales.

Dichas asociaciones tradicionales son actualmente las asociaciones y colegios profesionales de la actualidad tales como los Colegios de Arquitectos (asociación de tipo obligatoria para los arquitectos), la Cámara de Industria y Comercio, etc. Sin embargo, estos colegios modernos se ciñen a sus límites específicos y no vinculan ya a los individuos en su propio destino vital. Las asociaciones económicas y patronales se desarrollaron juntamente con la industrialización, pero también recibieron el estímulo de la actividad de los sindicatos que empezaban a formarse.

Como precursoras de las asociaciones modernas, pueden citarse las corporaciones de comerciantes, de las cuales se desarrollaron primeramente cámaras separadas por ramos de actividad, cuyo número se elevó progresivamente con la diferenciación creciente de la economía industrial. Las cámaras patronales se hicieron más activas social y económicamente, y su fusión fue motivada ante todo por medidas de resistencia, protección y ayuda mutua.

Los ejemplos de los colegios profesionales reflejan claramente el rasgo característico de la expansión supralocal con la cual están también interrelacionadas una creciente racionalidad de la estructura interna de los colegios y la formación de cuerpos de técnicos en sus instancias administrativas, oficinas, etc. El desarrollo de la nueva época (la moderna) se caracteriza por una gran multiplicidad de asociaciones y por su vigorosa diferenciación, de acuerdo con sus intereses específicos. También las relaciones dentro de los colegios, son de un carácter predominantemente impersonal y objetivo. Están hoy estrictamente limitadas a determinados fines, en relación con un interés determinado, tal como llenar horas libres, pero no ejercen funciones como las religiosas o de protección y ayuda que eran características de su predecesora tradicional.

De esta manera, esta descripción como modelo de la organización de las instituciones de las sociedades modernas, pueden permitir un mejor análisis para el caso de estudio de esta investigación, en cuanto a las instituciones que participaron en el Proyecto ChichiMomos, como las que giran alrededor del mismo.

Por otro lado, el resultado del proceso de desarrollo de las organizaciones (como se ha descrito), es la propagación de formaciones sociales que se han *independizado* institucionalmente y que cumplen o persiguen fines específicos. Se distinguen además por una *estructura diferenciada* horizontal y verticalmente, la cual representa un *sistema de papeles* individualmente asignados y que no están ligados personalmente a los miembros concretos que la integran en un momento determinado.

Una característica decisiva de estas formaciones sociales es finalmente su *racionalidad*; ya que en ellas rige como orientación, o guía de la dirección a seguir. Asimismo, estas organizaciones persiguen su objetivo y no al contenido de este objetivo.

La vida rural y una economía agraria de cobertura de necesidades ofrecen escasa oportunidad para la formación de organizaciones en la sociedad tradicional. El desarrollo de las organizaciones será siempre más restringido cuando el principio de estructuración social que predomina en una sociedad sea el vínculo familiar y el hogar (en la sociedad tradicional) basado en la propiedad de la tierra, como unidades autárquicas.

Una de las condiciones estructurales más importantes del desarrollo de las organizaciones (modernas) radica en la ordenación política de una sociedad. Las organizaciones no sólo se influyen entre sí en algunas características estructurales. En general, la formación de organizaciones ha sido más bien uno de los factores decisivos para la propagación acumulativa de las organizaciones, principalmente porque la organización en una esfera ha producido como reacción la formación de organizaciones en otros sectores.

Los tipos de organización de las instituciones involucradas en el Proyecto ChichiMomos, serán comparadas con los conceptos en esta sección mencionados (en la parte de análisis de resultados), con el fin de comprender la forma interna de las mismas, en relación a una organización moderna.

2. La órbita de las organizaciones. Un punto de partida del estudio de las relaciones inter-organizacionales es el examen de la utilidad del concepto de Campou “órbita del rol” (role-set) -desarrollado por Merton (1957: 368-380)- para analizar el papel de las organizaciones (Gross y otros, 1958: 48-74). En virtud que todas las organizaciones formales se hallan en medio de un ambiente de otras organizaciones, así como de un conjunto de normas, valores y colectividades de la sociedad.

En todas las organizaciones, los ocupantes de ciertos status desempeñan una función de enlace con otras organizaciones. Los ejecutivos superiores de las organizaciones industriales suelen conferenciar con funcionarios de gobierno, con ejecutivos de otras empresas de su ramo o de otros, con miembros de asociaciones gremiales y con funcionarios de la comunidad local. Como custodios de la “imagen pública” de la organización (Roley y Levy, 1963) es probable que se muestren reacios a delegar en sus subordinados los contactos con representantes de otras organizaciones que podrían tener una significación crítica para el bienestar de sus propias organizaciones.

Análogo al concepto de órbita del rol es lo que Thompson (1966: 196-210) propone llamar “órbita de la organización” (organization-set). En vez de tomar de un status particular como unidad de análisis, se toma a la organización o clase de organizaciones, examinando sus interacciones con la red de organizaciones del medio en que se desenvuelve.

Este análisis de la órbita de las organizaciones, permitirá analizar las organizaciones que participaron dentro del Proyecto ChichiMomos, así como las organizaciones con las cuales debiera tener relación por sus aspiraciones de ser un proyecto de generación de oferta artesanal diferenciada.

A continuación se denominará “organización focal” a aquella que sirve de punto de referencia (Gross y otros, 1958: 50-56). Un análisis de la configuración de una organización focal (o de una clase de organizaciones focales) que permitirá explicar los siguientes aspectos: la estructura interna de la organización focal; su grado de autonomía en la toma de decisiones; su grado de eficacia o de “logro de las metas”; su identidad, o sea, su imagen pública y su auto-imagen; el flujo de información que va de la organización focal a los elementos de su configuración organizacional y viceversa; el flujo de personal que va de una organización focal a los elementos de la órbita organizacional y viceversa; por último, las fuerzas que impulsan a la organización focal a cooperar o competir con elementos de su órbita, a coordinar actividades, a fusionarse con otras organizaciones o disolverse.

Sin embargo, para el análisis de los puntos anteriores es necesario identificar los atributos estratégicos o dimensiones de las organizaciones en su órbita que permitan una caracterización de las mismas y expliquen su comportamiento. A continuación, se desglosan:

En la órbita de entrada vs. órbita de salida, el entorno de la organización focal está compuesto por una órbita de entrada y una órbita de salida. En donde las organizaciones de entrada es la obtención de sus distintos recursos: personal, material, capital, legalidad y legitimidad (Evan y Shwartz, 1964). La organización focal, a su vez, produce un producto o servicio para un mercado, un público, una clientela. La órbita de salida con las organizaciones con los que coopera o compete, tal como instituciones de investigación y organismos oficiales que envían información, por ejemplo.

En las organizaciones de referencias comparativas vs. normativas, el caso del individuo, la organización focal puede valorar su desempeño usando una o más organizaciones en su órbita como norma de comparación, o sea, como “organizaciones de referencia comparativa”. Por otra parte si una organización focal incorpora los valores y metas de uno o más de los elementos de su órbita nos referiremos a estos como “organizaciones de referencia normativa”.

En el *tamaño de la órbita de la organización*, se define por el hecho de interactuar con pocas o con muchas organizaciones, ya que ello tiene consecuencias significativas par su estructura interna y su toma de decisiones.

En la *concentración de los recursos de entrada organizacionales*, la organización focal puede depender, para la obtención de sus recursos, de pocos o muchos elementos de su órbita de entrada. El que

la concentración de recursos de entrada de la organización sea alta o baja afectará probablemente la estructura y el funcionamiento de la organización focal.

La superposición de agente, ocurre a menudo en algunas organizaciones, y se manifiesta en los siguientes casos: cuando el personal de una organización industrial que pertenece a un sindicato en el que la organización focal tiene un convenio colectivo. O bien, cuando los científicos o ingenieros afiliados a una sociedad profesional donde –o por medio de la cual- la organización recluta personal. O también, cuando los miembros del directorio de la organización focal que son también miembros del directorio de organizaciones dentro de su órbita.

La *superposición de metas y valores* de la organización focal pueden superponerse con los de los elementos de su órbita. En la medida en la que ocurra es probable que afecte la naturaleza de las relaciones que se desarrollan entre las organizaciones.

Y, por último, el atributo estratégico o la dimensión de la órbita que maneja Thompson, es el de *personal “fronterizo”*. Que consiste en clasificar el personal de una organización entre el que se ocupa principalmente de los asuntos internos. Para ello, Parsons (1959: 10-16, 59-96), distingue tres niveles de personalidad y funciones de una organización formal: institucional, administrativo y técnico. Los ejecutivos y superiores y algunos especialistas (ventas, relaciones públicas y asuntos legales) suelen dedicarse más a funciones de cuidado de fronteras que los ejecutivos menores y medios.

De esta forma, al catalogar las organizaciones que participan en el caso de estudio de esta investigación, se podrá comprender su comportamiento, y por ende su dinámica, como parte del análisis que se pretende realizar.

Asimismo, Thompson (1966: 203-207) formula algunas hipótesis acerca de las órbitas de las organizaciones, que giran en torno de la variable dependiente de la **autonomía de la organización focal para la toma de decisiones**. Todo ello, con la ayuda de los atributos que se enumeraron anteriormente, suponiendo en todos los casos igualdad de otras condiciones.

Su primera hipótesis determina que *«cuánto mayor sea la concentración de los recursos de entrada de una organización, menor será el grado de autonomía en la toma de decisiones de la organización focal»* Thompson (1966: 203).

Asimismo, otra hipótesis indica que *«cuánto más vasta sea la órbita organizacional, menor será la autonomía en la toma de decisiones de la organización focal, si algunos elementos de la órbita forman una coalición no-cooperadora que controla los recursos esenciales para el funcionamiento de la*

organización focal, o si un miembro no cooperador de la órbitas controla todos esos recursos» Thompson (1966: 204) Esto quiere decir, que en la medida en la que se forman coaliciones y en la medida en que esas coaliciones proporcionan los recursos o servicios esenciales para la organización focal, ellos imponen limitaciones significativas al grado de dependencia de esta última.

La hipótesis de cuanto más grandes sea la organización, postula que mayor será la especialización de sus funciones de enlace, mayor el número de personal de límites y, por lo tanto, mayor la autonomía de la organización focal para la toma de decisiones. De igual forma, *«cuánto mayor sea la proporción de ese personal en la organización focal (respecto a la proporción de personal paralelo en la órbita) mayor será la autonomía de ésta para la toma de decisiones»* Thompson (1966: 204).

Otra hipótesis postula que *«cuánto mayor sea el grado de similitud de metas y funciones entre la órbita de las organizaciones y la organización focal, mayor será el grado de competencia entre ellas, y por lo tanto menor el grado de autonomía de la organización focal para la toma de decisiones»* Thompson (1966: 205). Si los servicios no trabajan a plena capacidad, la competencia y el conflicto son más frecuentes.

La siguiente hipótesis define que *«cuánto mayor sea la superposición de miembros entre la organización focal y los elementos de su órbita, tanto menor será el grado de autonomía de ésta para la toma de decisiones»* Thompson (1966: 205). La superposición de miembros va acompañada de la superposición de metas y valores y pueden originar un conflicto de lealtades que, a su vez, disminuye la autonomía de la organización focal.

En la última hipótesis, el autor determina que *«las organizaciones de referencia normativa ejercen efecto limitativo mayor en las decisiones de la organización focal que las organizaciones de referencia comparativa»* Thompson (1966: 206). En el caso del empleado público, la organización de referencia normativa determina claramente su conducta en un grado mayor que la organización de referencia comparativa.

De igual forma que en la sección anterior, Thompson (1966: 206-207) formula hipótesis similares respecto de diversos **procesos inter-organizacionales, bajo los conceptos de coordinación, cooperación, competencia, conflicto, innovación y amalgamación** (Thompson y Maceren, 1958).

La primer hipótesis gira alrededor de que *«cuánto mayor sea el tamaño de la órbita de la organización, mayor será el grado de centralización de la autoridad para impedir el “desplazamiento de las metas” originando en los actos y lealtades respecto de sus subordinados. A su vez, un aumento en la*

centralización de la autoridad produce un aumento en la formalización de reglas dentro de la organización focal como medio de protegerla del desplazamiento de metas» Thompson (1966: 206).

Otra hipótesis dice que *«cuánto mayor sea la similitud del desplazamiento de las metas, la organización focal y los miembros de su órbita, más probabilidad habrá de que compita con ello. No obstante, es probable que la superposición de miembros tienda a mitigar la competencia. Ahora bien, si la superposición de miembros va unida a la superposición de metas y valores, puede producirse una acción cooperativa que conduzca a la fusión» Thompson (1966: 206).*

La tercera hipótesis postula que *«cuánto más se complementen las funciones entre la organización focal y los miembros de su órbita, mayores serán las probabilidades de acción cooperativa» Thompson (1966: 206).*

Como cuarta hipótesis Thompson menciona que *«cuánto mayor sea la capacidad de la organización focal para aplicar sanciones a los miembros de su órbita, mayores serán las probabilidades de coordinación y cooperación de estos, siempre que consigan unirse en su oposición a la organización focal» Thompson (1966: 207).*

La siguiente hipótesis menciona que *«cuánto mayor sea la carencia de recursos de entrada de la organización focal, mayores probabilidades habrá de que ésta coopere con las organizaciones de entrada de su órbita y tendrá una disposición más favorable a amalgamarse con una o unas de ellas» Thompson (1966: 207).*

Thompson continúa con la siguiente hipótesis diciendo que *«cuánto mayor sea la competencia entre la organización focal y los miembros de las organizaciones de salida de su órbita, más favorable será la disposición de aquella a amalgamarse, siempre que las metas y los valores de las respectivas organizaciones sean compatibles» Thompson (1966: 207).*

La última hipótesis menciona que *«si los miembros de la órbita de organizaciones poseen un alto grado de progreso tecnológico, la organización focal, si quiere mantener su capacidad comparativa, tendrá que ser muy receptiva a las innovaciones» Thompson (1966: 207).*

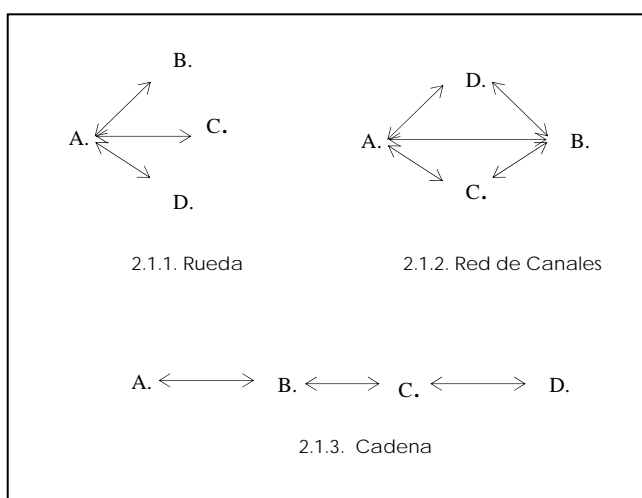
Unido al estudio anterior de las distintas hipótesis, para el análisis de las organizaciones, Thompson propone en su teoría de la órbita de las organizaciones que el estudio no solo se acompañe de entrevistas sino de datos duros de la organización misma, tales como número de clientes, volumen de

ventas o servicio, el volumen de llamadas telefónicas (hechas y recibidas), el volumen de correspondencia enviada y recibida, etc....

Asimismo, hace referencia a sistemas gráficos para relacionar las organizaciones, para los cuales cita el posible uso de la teoría gráfica (Cartwright, (1959: 254-271) y Harry y Norman (1953) y Flament (1963)) en la elaboración de un índice para medir la cantidad de autonomía para la toma de decisiones que posee una organización focal o cualquiera de los elementos de su órbita. Los sistemas propuestos son los de rueda, de canales y red de canales (Bavelas, 1951 y Leavitt 1954: 228-241). En donde por medio de puntos (A., B., C.,) se interrelacionan por medio de líneas para ejemplificar la relación directa o indirecta entre ellas, así como la dirección de la interacción entre las mismas. (Ilustración II.2.1, página 19).

De esta manera, la “órbita de las organizaciones” puede permitir el análisis de la dinámica intra-organizacional e inter-organizacional de la organización focal con respecto a su entorno. Por medio del estudio de organizaciones formales (como un tipo particular de sistema social) y el estudio de las relaciones e interacciones entre sí (como un análisis del sistema de relaciones inter-sociales). Ello permitirá un análisis más completo para comprender la interacción entre las instituciones que participan dentro y alrededor del estudio de la presente investigación.

Ilustración II. 2.1. Configuraciones de la órbita organizacional



C. La artesanía (tradicional) y su evolución a producto comercial de origen artesanal (moderna)

A manera de comprender mejor el campo de estudio, a continuación se presenta un análisis (en base a los capítulos anteriores) de la transición de la artesanía tradicional al producto comercial de origen artesanal, a la luz de diversos autores reconocidos en su campo.

La artesanía tradicional en Guatemala ha sido trabajada y observada a lo largo de la historia por diversas personalidades. Sin embargo es poco lo que se ha escrito o documentado en cuanto a su origen y desarrollo a lo largo del tiempo.

A manera de contextualizar esto en la realidad nacional, es importante conocer que cerca de un millón de guatemaltecos son artesanos, de los cuales la mayoría son indígenas¹. Este grupo mantiene como segunda actividad productiva la elaboración de artesanías, siendo la actividad principal la agricultura de exportación.

A lo largo del tiempo se han dado transformaciones entre la artesanía tradicional (cargada de valores y tradiciones en comunidad y familia, de relaciones personales y basados en la técnica y conservación de la cultura) que permitieron el cambio a producto comercial de origen artesanal (con base en la especialización, el mercado y la eficiencia). Ello ha provocado grandes diferencias entre ambos objetos y artesanos, así como en las instituciones que se encargan de coordinar, apoyar, promover y capacitar al sector artesanal guatemalteco.

Es importante hacer la aclaración del término *producto comercial de origen artesanal*, al cual se le interpretará (en la presente investigación) como el objeto de consumo que no tiene mayor representación más que la económica para quien la elabora de manera artesanal; es una mercancía realizada bajo un proceso organizado basado en la eficiencia y el mercado.

Con el fin de conocer ampliamente el campo de estudio de este trabajo de investigación, y tratar de profundizar en la dinámica social del sector artesanal en Guatemala (a través del caso de estudio). A continuación se desarrollará el tema de la artesanía tradicional y su evolución en producto comercial de origen artesanal en el contexto nacional, a la luz del estudio de diversos autores reconocidos en su campo.

- 1. La artesanía tradicional.** El término de artesano empezó a utilizarse en el año 1440, cuando se tomó del italiano artigiano que a su vez había tomado como modelo corigiano (corteano).

¹ Datos obtenidos del sitio web oficial de la Comisión de Artesanías de AGEXPRONT.

Posteriormente en el año 1490, se empieza a usar la artesanía para identificar los objetos que fabrican estos sujetos. (Coromias, 1983, citado en Mosquera A., 1993: 35).

La definición de la *artesanía* es un asunto no resuelto hasta la fecha, sin embargo se presentan acá algunas definiciones: «Es la transformación de bienes o materias primas en productos nuevos con la condición que el proceso productivo sea a mano con un predominio de medios manuales o bien de confección de manufactura» (Barrios, 1981: 6).

Díaz Castillo (1968: 43-46) cita en su libro *Folklore y Artes Populares* al Dr. Carvalho Neto quien define a las artesanías tradicionales como «hechos de cultura material que definen el arte popular en cuanto al taller, la técnica, la enseñanza y el medio social de consumo».

La definición de artesanía en la Carta Interamericana de las Artesanías y Artes Populares: «Artesanía, en su sentido más amplio es el trabajo hecho a mano o con preeminencia del trabajo manual cuando interviene la máquina. En el momento en el que la máquina prevalece, se sale del marco artesanal y se entra en la esfera industrial». (Rodríguez, 1985:11)

En otras palabras, las artesanías tradicionales como tal, no son productos espontáneos cuyos productores nada tienen que ver con el contexto social. Más bien son portadores de elementos de identidad del grupo social que la crea, lleva implícita la huella de la sociedad de la cual surge y representa una de las formas de manifestación de la memoria colectiva del pueblo; dinámica e impugnadora del sistema social importante (Lombardi Satrianni, 1975, citado en Pérez Molina, 1989: 14).

Por otro lado, se considera a los objetos artesanales como portadores de una serie de signos y símbolos a través de los cuales se puede, ya sea enfrentar a una cultura en particular como propone Graburn, o elaborar una crítica simbólica a la sociedad que surja del fenómeno artesanal, como propone García-Canclini (ambos citados por Mosquera A., 1993: 72-75)

Después de este breve repaso de las definiciones de la artesanía tradicional, para esta investigación, la definiremos como un objeto que trasciende al artesano, un objeto de comunidad, con rasgos sociales y culturales intrínsecamente arraigados al objeto. Es un objeto de tradición y transmisión del oficio de maestros a aprendices, que básicamente conforma su *forma de vida* en comunidad.

Para comprender de mejor forma todo lo que implica la artesanía tradicional, es necesario delimitarla dentro del campo de las artes populares. William Joan Thoms acuñó el término en 1846 a todo lo relacionado con la “sabiduría popular” o “saber popular”, con el fin de describir al objeto artesanal

producido en comunidades como parte de su expresión artística, social y cultural (Díaz Castillo, 1968: 17). Mendieta y Núñez le dieron el significado de “cultura empírica de las sociedades humanas” al folklore.

Asimismo Carvalho Neto, dentro del folklore, define las características del mismo como un hecho cultural (social), aplicables a la artesanía tradicional como producto del folklore. La primer característica es su exterioridad: independencia de la conciencia individual; su coercitud: como la presión social que condiciona su existencia; su interdependencia: como la relación dialéctica que proviene de la reciprocidad de influencia entre varios fenómenos sociales; y su perfeccionabilidad: susceptible de mejoramiento progresivo. (Díaz Castillo, 1968: 18-19).

Díaz Castillo agrega a las características de hecho folklórico el ser anónimo y tradicional, implicando la “transmisión”, “traslado” o “entrega” de un conocimiento en forma directa, de una generación a otra: su aprendizaje. También, menciona que es ‘funcional’ pues establece siempre una relación entre hombre y cultura para satisfacer una necesidad; y que es ‘colectivo’, pues tiende a pluralizarse y compartirse socialmente.

También es importante mencionar las cualidades de las artesanías tradicionales de Rubén de la Borbolla (citado por Rodríguez Roanet, 1985: 18-19): la *utilidad*, la *irremplazabilidad*, la *autosuficiencia*, el ser *comunicable*, y *auto-renovable*. La *utilidad* tiene como función primordial la satisfacción de necesidades materiales, espirituales y recreativas, no solo del artesano y de su comunidad, sino de otras comunidades vecinas y fuera de su región. La *irremplazabilidad* está relacionada con la capacidad de artesano de adecuarse al contexto para seguir elaborando su pieza. Es *autosuficiente*, porque el material para elaborarlo lo consigue en el mismo lugar, en su comunidad. La cualidad de ser *comunicable*, es porque transmite mensajes, invocaciones, características culturales y procedencias geográficas, estilo y composiciones, transmisibles de generación a generación. Y por último, es *auto-renovable* porque tiene asegurada su tradición, utilidad, tecnología materias primas y puede renovarse según los cambios que operan normalmente en la comunidad.

Díaz del Castillo habla del ámbito de trabajo, traducido como el “taller”. Como el arte popular es un oficio personal y doméstico, se aprende en casa sin más guía que el ejemplo de los mayores. Es ajeno a la producción organizada y es ocasional, pues su tiempo está limitado por las ocupaciones habituales. Se transmite de maestro a aprendiz y su producción tiende a ser desuniforme y personalizada. En contraposición del taller de producto artesanal, que tiende a lo uniforme, despersonalizado y elaborado en serie.

En cuanto a la técnica (tradicional), es de dominio colectivo y compartida socialmente. La enseñanza es de maestro a discípulos; mientras que el medio social de producción y de consumo, es local y

limitado por un mercado escaso, reducido al ámbito de una pequeña región. Asimismo, Díaz Castillo (1968: 55) menciona que la artesanía tradicional promueve la libertad, la iniciativa y da vuelo imaginativo a la elaboración del objeto.

Luján Muñoz (1983: 11-27) en su libro *El Artesano Tradicional y su Papel en la Sociedad Contemporánea*, define al artesano tradicional como quien hace o hacía objetos que tenían la función en la sociedad. Estos objetos eran cercanos al artesano, participando él plenamente del sentido y respeto del contexto social en que se daría. Asimismo, menciona que la formación es un proceso eminentemente práctico, sin ninguna formación teórica, transmitiendo el oficio vivencialmente, a manera de rutina y repetición, con habilidad desarrollada en la vivencia integral. No existe la preocupación por la relación tiempo-resultado, ni por el sentido de rentabilidad de su actividad. Continúa diciendo que el trabajo se hace con las manos o con máquinas rudimentarias de limitada producción. Los trabajos se repiten con pocas o ninguna variaciones y tienen gran parecido entre sí.

De esta manera, la artesanía tradicional es elaborada por los artesanos con fines de difusión y práctica del oficio, así como para satisfacer las necesidades de la comunidad. Las artesanías enmarcadas en este contexto tradicional son artesanías que representan *una forma de vida* para el artesano y para su comunidad, que a la vez permiten difundir y conservar sus tradiciones.

La artesanía tradicional como se describe en este capítulo, es la artesanía que se elabora por las comunidades que participan en el caso de estudio (Proyecto ChichiMomos). Sin embargo, no responde al resultado del Proyecto, sino que responden a las exigencias del mercado y de eficiencia (en la mayoría de las líneas), debido a la dirección y orientación que los artesanos recibieron.

Para Erazo Fuentes (citado por Pérez Molina, 1989: 28-29) la elaboración de artesanías tradicionales se incluye dentro de lo que es el sector informal subordinado a manera de producción dominante y dentro de las estructuras precapitalistas de producción. Esto es igualmente citado por Pape Yarabit (1968: 67) al decir que: «la producción artesanal se incluye dentro de lo que es el sector informal subordinado al modo de producción dominante».

Sin embargo, la artesanía tradicional existente en el Proyecto debe convivir en un mundo que gira en torno al capitalismo, a lo moderno. Con instituciones que la promuevan, regulen, y coordinen. Viven en una dicotomía entre lo tradicional (representado por el artesano y sus tradiciones tanto de sí mismos como de los objetos que producen) y lo moderno (representado por las instituciones de apoyo estatales y privadas que se basan en la eficiencia y en el mercado para la generación de productos nuevos).

La actividad artesanal tradicional *per se*, no conlleva instituciones coordinadoras, promotoras o conservadoras de las tradiciones. En las sociedades tradicionales la estructura de coordinación, y conservación es por medio del artesano mismo con sus aprendices; por ello carece de dichas instituciones como tal. Sin embargo, en la actualidad es necesario contar con instituciones que coordinen, promuevan y conserven las tradiciones artesanales debido a la gran influencia externa y la constante transformación o cambio en la dicotomía de lo tradicional y lo moderno (o hacia la elaboración de producto comercial de origen artesanal). Por ello, la necesidad de especialización por parte de las instituciones, tal como se presentó anteriormente.

En la siguiente sección se detalla con base a diversos autores el producto comercial de origen artesanal como la representación de la artesanía en lo moderno, con todo lo que ello conlleva.

2. El producto comercial de origen artesanal. De manera que el cambio o transición de artesanía tradicional a producto comercial de origen artesanal se comprenda adecuadamente, en esta sección se contextualizará, en el tema artesanal, los efectos que sufre el sector actualmente al estar en un período de transición y cambio, como el descrito en los capítulos anteriores.

Al mencionar producto artesanal rápidamente evocamos el concepto de artesano por su connotación de estar hecho a mano. Sin embargo, el hecho de estar elaborado a mano no define que el producto conlleve un valor socio-cultural implícito más allá de la técnica que se utiliza, como los conceptos que evoca la artesanía en sí.

El producto comercial de origen artesanal se diferencia principalmente de la artesanía tradicional por su connotación. Primero, como producto comercial, es una mercancía que tiene un valor en el mercado en relación al resto de productos similares, en donde no importa su forma de elaboración o el material del cual se elaboró, mucho menos si conlleva algún valor socio-cultural implícito. Está determinado como un “producto” que como tal, está destinado a ser “competitivo” en el mercado meta.

Todo ello, conlleva una “planificación organizada”, enfocada en sistemas de producción en serie que realicen de manera más eficiente (más en menos tiempo y con buena calidad) el producto seleccionado o diseñado para determinado “grupo productor artesanal”.

Al analizarlo, se manifiesta la descripción actual de la artesanía², evolucionada de la artesanía tradicional y que actualmente es la que predomina a nivel nacional e internacional. En los párrafos anteriores, se puede leer entre líneas ciertos términos que a primera instancia significan lo mismo, pero que

² Refiriéndose a la ‘actual artesanía’ como el producto comercial de origen artesanal, con características de una sociedad moderna.

al compararlos con los términos utilizados para definir la artesanía tradicional, colocan al producto comercial de origen artesanal en otro contexto. Entre ello, es importante mencionar que ya no es un objeto sino un “producto” o “mercancía”, que se basa en la “planificación organizada” y no en la satisfacción de necesidades de la comunidad para ser más “eficientes” en la “producción” y no en la elaboración de artesanías (entendidas en el contexto tradicional, como difusoras de tradiciones y costumbres).

En cuanto a la actividad de producción artesanal del producto comercial de origen artesanal, Díaz Castillo (citado por Pérez Molina, 1989: 26-27) identifica tres clases de artesanos en la actualidad, para Guatemala, como las tres formas en la cual se puede desarrollar un producto artesanal en el contexto moderno:

- a. El que se dedica por entero a la producción artesanal y se vincula con intermediarios para su comercialización; perteneciendo a talleres urbanos manufactureros.
- b. El que desarrolla el trabajo artesanal como complemento a las actividades agrícolas y también depende de intermediarios; perteneciendo a talleres familiares rurales.
- c. El que produce y comercializa su artesanía.

A nivel de mercado, dice Dahrendorf (1968: 215) que la sociedad moderna se convierte más racional más calculadora: “mercado-racional”, como lo define. También menciona que es “racionalismo crítico” o “mercado-racional” para Hume, y “constructivismo racional” o “plan-racional” para Descartes. Se convierte más organizado, con un staff administrativo especializado (organizaciones formales, consolidadas en instituciones de protección, apoyo, comercialización, etc.) para procesar toda la información.

Asimismo, Dahrendorf postula que el mercado moderno es un espacio de cambio y competencia, donde todos los comercios hacen diversos esfuerzos para mejorar su propio producto. Este mercado-racional tiene una actitud políticamente pasiva en cuanto a las legislaciones y decisiones de mercado; ya que las decisiones son realizadas con el fin de salvaguardar la funcionalidad del mercado. Este mercado se basa puramente en la *libertad* y la *equidad*, con reglas seriamente definidas para interactuar en el mercado. Dice, debe ser compatible con la libertad humana para un mejor desempeño.

Lo descrito anteriormente por Dahrendorf, es transferible al Proyecto ChichiMomos en donde por un lado ubica al objeto artesanal en una sociedad con economía moderna principalmente, ya que son vendidos en el extranjero: mayormente en Estados Unidos y Europa. O sea, en sociedades capitalistas, basadas en la economía de consumo y mercancía; basadas en la producción y en el intercambio sin considerar al humano entre sus relaciones comerciales; mas bien el ser humano es parte de los servicios que se compran y venden. Es en estas sociedades de consumo masivo donde el consumo ha sido considerado como una variable auténtica de las mismas; y donde se utiliza al consumo como manera de expresión

(Matute, 2006: 7). Asimismo, están los productos comerciales artesanales dirigidos y coordinados por instituciones que viven en lo moderno (tal como el mercado en donde lo comercializan). Mientras que por otro lado son elaborados a nivel local en Guatemala, en comunidades pre-capitalistas, de origen tradicional.

Asimismo, estas economías no compran los productos comerciales de origen artesanal por el poco o mucho contenido cultural o social que éstos puedan conservar o por apoyar al grupo productor, mas bien compran productos o bienes de consumo según sus deseos y necesidades, que en gran parte son marcados por la moda. El grupo que lo compra por su contenido socio-cultural es muy pequeño debido a que no hay disponibilidad política de parte de muchos comercializadores a satisfacer ese mercado con producto artesanal diferenciado.

Por ello, el ‘significado’ que se desea transmitir, debiera ser analizado para definir si se desea transferir el valor socio-cultural intrínseco del objeto artesanal, o tan solo un objeto más hecho a mano en Guatemala (con las ventajas y desventajas que eso conlleva).

De elegir el objeto artesanal hecho a mano en Guatemala, este producto comercial de origen artesanal se convierte en uno más de la oferta existente y compite con el producto comercial industrial, perdiendo el fin de las artesanías de exponer y compartir el valor del contenido socio-cultural intrínseco de las mismas. Se convierte en un producto más en el mercado, compitiendo con grandes productoras de sociedades desarrolladas y adopta todas las características de la industrialización: eficiencia, producción en serie, trabajo asalariado, manejo de conceptos de competencia y competitividad, calidad, etc., aún en comunidades que basan su economía en la subsistencia y que no pueden competir en dicho mercado por precio. Primero porque degradan el valor intrínseco en las artesanías, y segundo porque no tienen la capacidad humana, tecnológica y económica para competir en esos mercados.

3. Las artesanías (tradicionales y contemporáneas) en Guatemala (como una

sociedad de transición). El cambio de artesanía tradicional a producto comercial de origen artesanal, se ha dado como parte de evolución de la sociedad, generando una transición de una a otra. En donde el cambio es parte de las sociedades y es un aspecto normal de las mismas en todo momento. (Germani, 1974: 89). Este pensamiento está estrechamente enlazado con la realidad artesanal guatemalteca en la cual se desenvuelven dos tipos de artesanías que compiten entre sí y con el resto del mundo (en el ámbito artesanal y en ámbito industrial) sin mayor éxito sostenido.

Ello, se expresa claramente en la dicotomía que se ha estado desarrollando en esta investigación, en donde por un lado está la artesanía tradicional y por el otro el producto comercial de origen artesanal.

Ambos conviven constantemente en una dicotomía dentro de proyectos similares al Proyecto ChichiMomos que se basan en la generación de producto artesanal.

Esta transición ha generado en el contexto nacional un sinnúmero de dificultades para el buen desarrollo de las artesanías y no ha logrado definirse ni desarrollarse adecuadamente. Puesto que actualmente coexisten las artesanías tradicionales (sin poder subsistir adecuadamente) y las artesanías contemporáneas (o producto comercial artesanal que constantemente cambia sin sentido para “satisfacer las demandas del mercado”), en una etapa de adaptación donde surgen diversas iniciativas de apoyo (de todos los sectores: Estado, academia y empresa privada) cada una jalando hacia cada fin formulado, sin tomar en cuenta el entorno y las alianzas que les permitiera un mejor desarrollo o un mejor impacto para el logro de sus fines.

Autores como Luján Muñoz (1983: 15-17), consciente de ello, y como muchos otros, probablemente no conozcan exactamente las causas pero sí las consecuencias de la transición. Ante ello, ha definido algunas consecuencias en dicho entorno. El primero de los factores que menciona es el debilitamiento o crisis de todo el contexto social en el cual existían las artesanías y los artesanos tradicionales, por medio de la penetración de costumbres y valores foráneos, así como la imitación de los modelos que llegan de la ciudad capital o del extranjero. Problema que ataca y que cuesta combatir aún en la actualidad en el contexto guatemalteco.

Al lado de ello, se encuentra la pérdida de competitividad de los productos artesanales frente a los sustitutos industriales, más baratos y atractivos, puesto que se compite en forma y precio, y no en función y apreciación del trasfondo socio-cultural intrínseco en las artesanías.

Estas consecuencias se han ahondado a lo largo de los años, originado el abandono de los oficios artesanales ya que no son rentables y los artesanos no pueden subsistir con ello, puesto que carecen de prestigio y los jóvenes no quieren seguir los pasos de sus antecesores; rompiendo así la continuidad generacional del proceso enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo, menciona Luján Muñoz (1983: 35-39), que lo importante es recordar que el artesano tradicional es el heredero de una tradición secular plasmada en cosas respetadas y usadas por su comunidad; para resolver sus necesidades. Las artesanías tradicionales son un vestigio de épocas pasadas en las cuales lo que se fabricaba tenía un sentido funcional y era consumido o usado por la propia comunidad. Son manifestaciones de la creatividad y de la vida popular, expresiones de sensibilidades, gustos y creencias que merecen preservarse.

Como otros autores, Pérez Molina (1989: 28) apoya a Luján Muñoz, diciendo que las artesanías tienen un tiempo histórico incorporado pero son presentes, y forman parte de la vida social, cultural, histórica de los grupos sociales que las crean, jugando un papel fundamental en cuanto a la manifestación de la cultura popular de hoy, y que aún son presentes.

Lo anteriormente descrito, contrasta con la actualidad guatemalteca en la que no se conservan las tradiciones artesanales a la misma velocidad que se genera producto comercial de origen artesanal: permitiendo que el desfase sea de tal magnitud que pareciera imposible llegar a un punto medio o un consenso. Según Rodríguez Farfán (1996: 4-6) es totalmente contrario a lo que Luján Muñoz y Pérez Molina exponen los párrafos anteriores: «La industria masiva “en gran escala”, y las técnicas contemporáneas (muchas de ellas impuestas como parte de la política económica de las sociedades capitalistas) son cada vez más numerosas las expresiones desaparecidas y las contaminadas de influencias nocivas. ... Los mercados de artesanías que explotan la mano de obra barata de los productores, imponen el cambio de diseños tradicionales por otros “estilizados” o “más modernos”. La copia y estilización de patrones prehispánicos han surgido en Guatemala, aplicándolos a la cerámica, los textiles, la platería, la madera tallada, el pirograbado.... De esta manera se imponen criterios y modas, diseños, calidades, volúmenes de producción y sistemas de precios con absoluta ignorancia de los artistas y artesanos productores. ... Las artes y artesanías populares de nuestro país forman parte del patrimonio cultural creado por las clases sociales subalternas. Su estudio y conocimientos científicos con miras a su preservación, nos permitirán comprender, lejos de toda superficialidad, cómo estas expresiones son raíces vitales de nuestra identidad cultural».

Lo que bien describe Rodríguez Farfán, aunque un poco extremo, es lo que sucede en muchos de los proyectos de generación de productos artesanales, tal como el caso del Proyecto ChichiMomos en donde las líneas diseñadas se basan en las tendencias del mercado, o cuando menos se basan en la estilización de patrones prehispánicos que con solo ello no se crea un producto artesanal diferenciado. No es el manejo de símbolos tal cual lo que diferencia a la artesanía del producto comercial de origen artesanal, es un sinnúmero de valores socio-culturales intrínsecos que la hace sumamente valiosa para la comunidad y para quienes pueden interpretarlo.

Según Luján Muñoz en su libro *el Artesano Tradicional y su Papel en la Sociedad Contemporánea*, hay una esperanza, pues brinda un gran aporte reflejado sobretodo en las posibles estrategias o caminos a seguir que pueden guiar al sector hacia un mejor desarrollo de la actividad artesanal guatemalteca. Las propuestas para el cambio en la transición son:

- El desarrollo ha de basarse en estrategias novedosas que tomen en cuenta la actividad de todos los sectores de la sociedad; en el respeto y aprovechamiento del legado del pasado en forma inspiradora.

- Promover al pueblo para recuperar y potencializar sus capacidades creadoras a través de proyectos que respeten y aprovechen la tradición.
- Debe multiplicarse el apoyo a actividades que creen empleos, que permitan mejores ingresos, apostando por la actividad artesanal.
- Deben estudiarse los problemas de cada rama artesanal, así como la producción y la comercialización.
- Tienen que elaborarse mecanismos ágiles y eficientes de asistencia técnica y económica.
- Tiene que apoyarse a los artesanos en la organización productiva, y en la preparación técnica, sin afectar su capacidad creadora, pero sí contribuyendo a la defensa y autenticidad de los productos.
- Crear programas de divulgación dirigidos a la exaltación de las artes y las artesanías.
- Reactivar los mecanismos de preparación de los nuevos artesanos.
- Establecer cursos de capacitación, o bien grupos periódicos de instrucción.
- Mantener el carácter productivo de las artes y artesanías tradicionales.
- Realizar encuentros o reuniones de artesanos con especialistas (folkloricos, artistas, diseñadores, científicos sociales, etc.) a fin de intercambiar experiencias y puntos de vista.
- Dar atención al problema de una demanda creciente frente a una oferta limitada.
- Buscar alternativas a la demanda en artesanías nuevas.
- Organizar certámenes y concursos para premiar la calidad, el cuidado, la fidelidad, etc.

Unido a esta propuesta Luján Muñoz, se une la iniciativa del Primer Seminario Latinoamericano de Artesanías y Artes Populares, celebrado del 24 al 31 de octubre de 1965 en México (Díaz Castillo 1968: 93-102). En donde incluso en esa época, ya se hablaba de la necesidad de cambio en torno al desarrollo de las artesanías. En este seminario se realizaron las siguientes recomendaciones:

- Conservar las técnicas tradicionales, considerando las experiencias del artesano mismo, sin olvidar que las modificaciones afectan considerablemente muchos aspectos de la producción.
- Promoción de fórmulas de cooperación o de otros tipos de asociaciones artesanales adecuadas, para lograr la autonomía económica.
- Los gobiernos, organismos oficiales y privados estimulen y alienten el contacto directo entre artesano productor y el comprador, en todos los mercados.
- Preparar la colaboración de técnicos e instituciones competentes, los muestrarios, catálogos y todos los instrumentos necesarios de promoción para el comercio internacional.
- Que los gobiernos de enseñanza artesanal institucional; establezcan escuelas de diferente niveles, en donde se preparen técnicos, diseñadores y especialistas que se necesitan para el desenvolvimiento de las artesanía y artes populares y el diseño industrial.
- Que los gobiernos e instituciones especializadas estimule y fomente el intercambio de información en artesanías y arte popular,

- Que los gobiernos e instituciones especializadas estimulen y fomenten reuniones regionales especializadas a estudiar y discutir cuestiones técnicas, artísticas, económicas y educativas de las artesanías.

Lo expuesto a lo largo de este capítulo acerca de la artesanía tradicional y su importancia para los artesanos y para el país, se debe de reflexionar, y contrastarlo con lo que actualmente se maneja: el producto comercial de origen artesanal, como el contexto actual en el cual se encuentra la artesanía guatemalteca. Las palabras de Rodríguez Farfán fueron al respecto: «Los mercados de artesanías explotan la mano de obra barata de los productores, imponen el cambio de diseños tradicionales por otros ‘estilizados’ o ‘más modernos’. ... De manera que imponen criterios y modas, diseños, calidades, volúmenes de producción y sistemas de precisión con absoluta ignorancia de los artistas y artesanos productores».

D. Vinculación y coordinación institucional

En este capítulo se describirá la necesidad de vinculación y coordinación institucional (a todo nivel: estatal, académico, y empresarial), como parte importante en la respuesta al sector artesanal planteada por Luján Muñoz y el Primer Seminario Latinoamericano de Artesanías y Artes Populares. También, se reflexionará acerca de su íntima relación con el capital social y los equipos de trabajo (inter y multidisciplinarios). Para comprender la importancia de la vinculación y coordinación institucional, a continuación se citarán dos autores reconocidos que opinan acerca del tema.

Amartya Sen (2003: 2) menciona que «por medio del apoyo de ellos mismos (la comunidad) de manera organizada, como de las instituciones que les rodean y que de una u otra forma siempre decidirán sobre su desarrollo... por ello son ellos quienes participan en la construcción del mismo desde las distintas organizaciones (civiles, estatales, empresariales)».

Unido a ello, Sen expresa dentro del concepto de interdisciplinariedad, «la comprensión científica en otras disciplinas debe de incluirse», de manera que «podamos tomar nota de los nuevos resultados y refrescar la comprensión de los campos vecinos puesto que el mundo del conocimiento no permanece estacionario». Con ello, Sen reflexiona acerca que la organización, se extiende no solo a la comunidad sino a las instituciones que le rodean y que de una u otra manera decidirán (o influenciarán) sobre su desarrollo.

Ante ello, Sen propone que la participación de estas organizaciones y del Estado de manera que el esfuerzo a realizarse pueda tener mayor impacto en la comunidad por medio de los aportes del resto de organizaciones involucradas en el desarrollo de una comunidad. Asimismo, propone la participación de sus representantes (especialistas de diversas disciplinas o de diferentes oficios) que pueden apoyar el proceso para generar una propuesta con mayores posibilidades de éxito que si se realiza de manera aislada.

Por otro lado, Enríquez, analiza que dentro de la tarea del desarrollo, la participación, vinculación y coordinación (para ser incidente) no sólo debe ser realizada por un profesional, sino se debe contar con un equipo multidisciplinario. Enríquez (2002: 35) lo plantea bajo la perspectiva del Desarrollo Económico Local (DEL) de la siguiente manera: «El desarrollo local es un complejo proceso de concertación entre los agentes –sectores y fuerzas- que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, cambio social y cultural, sustentabilidad ecológica, enfoque de género, calidad y equilibrio espacial y territorial con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano que viven en ese territorio o localidad».

Con ello, Enríquez propone la inclusión de otros profesionales necesarios (según el tipo de problema planteado) hacia el trabajo en equipo para determinado fin. Propone que de manera articulada con otras disciplinas el camino hacia el fin será con mejores avances en el proyecto y será equilibrado de mejor forma en diversos aspectos (político, económico, social y culturalmente); en beneficio de la comunidad afectada.

Es elemental mencionar la trascendencia de la inclusión de la variable estatal en el trabajo de proyectos, puesto que de una u otra forma influyen en el impacto a realizarse. PNUD en su libro *Dimensión Cultural del Desarrollo* (1994: 223), expone la importancia de la participación de las poblaciones en los proyectos en desarrollo, así como la gran importancia de que los gobiernos definan también las condiciones de una política de participación efectiva. De igual forma, García Canclini (citado por Mónica Rotman 2003: 138-139, en su *Análisis de Modalidades Productivas Artesanales: Expresiones de “lo local” en un Mundo Globalizado*), expone que «las condiciones productivas en que se desenvuelve la actividad artesanal tornan sumamente necesaria la participación del Estado como entre planificador de políticas para el sector que contemplen aspectos financieros, impositivos, legislativos, provisionales, sociales y culturales. Los aparatos estatales deberían actuar además como entes garantes de la continuidad de las mismas en el largo plazo». Con ello la inclusión del Estado se convierte en esencial para los planes de desarrollo de una comunidad, no solo como regulador y controlador, sino como quien provee de la estructura en beneficio de los artesanos.

Otro autor que considera importante la inclusión de variables sociales y culturales, es John Azua (2000: 30-88) por medio de su propuesta basada en el modelo de diamante de Michael Porter. La cual consiste en el análisis de los elementos esenciales a considerarse en un modelo de desarrollo (aplicable a diversos ámbitos) son: empresa, gobierno, industria, academia. Donde cada elemento vela por un aspecto en específico: la empresa es la responsable de velar por la sostenibilidad; el gobierno, por las políticas y directrices que guíen al sector a determinado lugar; la industria, como quien asegura el conocimiento, la tecnología y la producción de los mismos; la academia, como la encargada de construir conocimiento y proveer experiencia específica en los temas estudiados. A ello, Azua le agrega un elemento más: el área base o comunidad natural, conformada por el sector en cuestión, en este caso el sector artesanal.

Asimismo, la propuesta de Azua hace énfasis en que el punto más importante de la misma, es la capacidad que cada elemento tienen para *competir, compartir y cooperar entre sí*, con el fin de generar un modelo de desarrollo integral y sostenible; permitiendo analizar un modelo de manera conjunta tomando en cuenta los distintos elementos que pueden apoyar las condiciones necesarias para que modelo de desarrollo artesanal, propicie el objetivo final del mismo: mejorar la calidad de vida de los artesanos.

En esta propuesta Azua entrelaza la importancia de competir, compartir y cooperar entre sí como una de las herramientas más valiosas para generar propuestas para proyectos de generación de producto artesanal. Cada uno de los elementos que se representan están inmersos dentro de organizaciones e instituciones, con diversos profesionales. Entonces, es allí donde al competir de manera conjunta pueden compartir sus habilidades y destrezas como profesionales y como la institución misma con el fin de cooperar por el apoyo en conjunto hacia determinada comunidad, en beneficio de los artesanos.

Compartir y cooperar no se puede realizar si no se cuenta con un capital social lo suficientemente fuerte y organizado. Por ello la importancia de construir, mantener y reforzar el capital social es crucial para la participación y vinculación de todos los actores involucrados en determinado proyecto.

Estas perspectivas mencionadas en cuanto a la participación y vinculación son de importancia para el análisis del Proyecto ChichiMomos. Puesto que no sólo es importante entender la relación entre los actores participantes sino también el plasmar la necesidad de vinculación que se requiere para unir esfuerzos y así mejorar la propuesta a proyecto de generación de producto artesanal diferenciado. Para muchas instituciones participantes en el Proyecto esto conforma su tarea diaria, que no precisamente está en función del artesano y del sector artesanal sino en beneficio propio del intermediario. Esto genera una desvinculación mayor hacia lo que debiera ser el sentido mismo o finalidad del sector artesanal: conservación y promoción de la artesanía tradicional en el producto artesanal diferenciado, con beneficio para todos para lograr un desarrollo hacia todos los participantes del sector artesanal y no sólo para un pequeño círculo.

Asimismo, es importante reflexionar acerca del capital social, por lo que para este documento se definirá el concepto de capital social según Putnam, Coelman y Bourdieu, con el fin de abarcar de mejor forma el mismo. Putnam lo define como «las características de la organización social tales como la confianza, las normas y las redes, que son capaces de mejorar la eficiencia de la sociedad facilitando las acciones coordinadas». Por otro lado, que Coleman define al capital social como «un recurso intangible inherente en las relaciones que las personas pueden utilizar para facilitar sus actividades productivas».

Para Bourdieu, existen, fundamentalmente, tres tipos de capital: económico (riqueza material en forma de dinero, *stocks, shares*, propiedad, etc.), cultural el cual define como el conocimiento, habilidades y otras adquisiciones culturales, como las cualificaciones técnicas o educacionales. Y el capital social lo define como los contactos, redes, situación de un agente en el campo.

Por estos conceptos podemos entender que el capital social es uno de los más importantes ante la necesidad de participación, vinculación y coordinación de todos los actores en proyectos de generación de producto artesanal. En donde sólo por medio de la construcción, mantenimiento y alimentación del mismo se puede lograr esa coordinación entre actores (civiles, estatales, académicos, empresariales) que de una u otra manera interactúan e influyen las actividades de determinado sector analizado, tal como en el Proyecto ChichiMomos.

En este sentido, el concepto de “living social capital” (eslabonante capital social) de Michael Woolcock del Banco Mundial desarrolla una propuesta innovadora. Woolcock, lo define de la siguiente manera: «es un tipo de bridging social capital³ entre comunidades con organismos y personas en posiciones de mayor poder con actitud positiva hacia el grupo. Son las conexiones que serían de utilidad para combatir la exclusión y la falta de poder».

De esta forma, esta última definición logra hacer un enlace entre el capital social que se ha descrito anteriormente con la necesidad de vinculación y participación de todos los actores al inicio de esta sección. Es en esta definición que el Banco Mundial redefine el concepto de capital social en algo que permite relacionar a todos los actores participantes en determinado proyecto que de una u otra forma interactúan entre sí. De manera que todos los actores que participan y que giran alrededor, por ejemplo en el Proyecto ChichiMomos, son de vital importancia y deben de coordinarse y vincularse entre sí para lograr resultados de mayor impacto y beneficio para cada uno de ellos y no solo para uno de ellos.

³ Al referirse a bridging social capital, debe entenderse como “el capital social que tiene que ver con las conexiones que ocurren entre grupos distintos. En donde los lazos pueden ser más débiles que los que ocurren dentro de grupos homogéneos, pero son útiles para combatir el mencionado ‘lado oscuro del capital social’ y para fomentar la inclusión social”

Asimismo, el estudio del capital social que se maneja entre las interacciones de los actores mencionados será de gran apoyo para determinar la dinámica social existente entre artesanos e instituciones de apoyo dentro del sector guatemalteco, en relación al Proyecto ChichiMomos.

III. PROBLEMATIZACIÓN

Este estudio analiza la dinámica social entre artesanos (y comunidades de artesanos) e instituciones de apoyo (estatales –Ministerio de Economía, Ministerio de Cultura y Deportes e Instituto Guatemalteco de Turismo-; académicas –Museo del Telar Indígena Ixchel, Instituto de Investigación en Diseño de la Universidad Rafael Landívar (URL)-; y privadas –Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales (AGEXPRONT) y asociados, y otras empresas destacadas dentro del ramo artesanal-) que giran alrededor de proyectos de generación de producto artesanal, (presentados como proyectos de desarrollo comunitario) según el caso de estudio: Proyecto ChichiMomos. Todo ello, con la finalidad de comprender la interacción entre los actores involucrados, formando mayores y mejores insumos para impulsar un mejor desarrollo en las comunidades artesanas a través de proyectos de generación de productos artesanales diferenciados¹.

El tema artesanal ha sido ampliamente estudiado en sus diferentes estilos y variantes. Sin embargo, muy poco se ha profundizado en cuanto a su origen y los efectos de la transición irreversible de una sociedad tradicional a una sociedad moderna, en el sector artesanal. En dicha transición es donde surge el dilema entre la artesanía como forma de vida (desde lo local, o desde su origen y elaboración), y el producto comercial de origen artesanal (desde lo global, o desde el mercado). Es en la sociedad moderna en la que por la especialización que la misma demanda, necesita de estructuras que le permitan regular y mantener su sistema, ya que trasciende el ámbito familiar.

Es así como, algunas sociedades actuales también se ven en la necesidad de generar y mantener estructuras institucionales que les permita interactuar y sobrevivir dentro del dilema. Es por ello, que actualmente el factor institucional se presenta como fundamental dentro de la estructura del sector artesanal de estas sociedades.

Este dilema es planteado por Deleón (citado por Alvarez, 1997: 56-57) de la siguiente forma: dentro de la etapa de modernización por la cual atraviesan las sociedades actuales (refiriéndose al proceso de transición y apertura que implica dicha modernización), las artes y artesanías populares se encuentran en un dilema: *adaptarse al cambio o continuar dentro de un esquema tradicional*.

En el caso particular de Guatemala, los artesanos viven en una sociedad tradicional ya que concuerdan con el pensamiento de que la artesanía forma parte de las artes populares y del folklore de una

¹ Entendiendo “producto artesanal diferenciado” como el producto comercial que logra unir los valores socio-culturales y tradicionales de una comunidad en un producto comercial que permita dar a conocer su esencia al resto del mundo, sin perder sus valores intrínsecos por los impuestos por el mercado y el consumo.

comunidad; de la sabiduría y saber popular (Thoms, citado en Pérez Molina: 1989: 1). Así como la concepción de la artesanía como un objeto de comunidad, que nace para satisfacer un uso, y es un medio en el cual los artesanos pueden expresar su cosmovisión. Es un elemento característico de comunidad, que implica la transmisión directa de una generación a otra: su “aprendizaje”, tal como lo plantea Carlho Neto (1965: 29).

De esta forma, la artesanía en las sociedades tradicionales, precapitalistas, o preindustriales, convive e interactúa con las personas de la comunidad, basada en una *economía de subsistencia*. Es de conocimiento general, que la artesanía guatemalteca tiene predominio con el carácter “sagrado”. Este pensamiento es apoyado por Germani (1974: 91-94) en su estudio de las sociedades precapitalistas, donde afirma que el carácter intocable de los valores tradicionales, es otra característica más de las sociedades tradicionales.

Asimismo, Díaz Castillo (1970: 45), artista guatemalteco, aporta otras características tradicionales a la actividad artesanal tradicional de las comunidades guatemaltecas como la que se realiza en talleres domésticos, en donde el aprendizaje se realiza en casa sin más guía que el ejemplo de los mayores (de maestro a discípulos). La técnica es de dominio colectivo, de manera que se socializa y se comparte en la comunidad. La producción es ajena a lo organizado, además es de tiempo limitado por las ocupaciones cotidianas y habituales.

Según esta reflexión acerca de las sociedades tradicionales, se puede entender que en varias comunidades de Guatemala aún se vive con una sociedad tradicional, en donde la artesanía es un medio de vida, íntimamente ligado a la cultura, como forma de vida en comunidad, basada en torno a la práctica religiosa, la familia y el trabajo en comunidad (ritos, danzas, vestimenta, comidas, artesanías). Este es el caso de las comunidades participantes en el Proyecto ChichiMomos, en donde las comunidades artesanales en su mayoría han transmitido durante décadas la técnica así como el valor cultural intrínseco en el objeto artesanal. Este objeto artesanal trasciende la actividad productiva de la comunidad hacia la vida diaria: familia, religión, etc.

Según el estudio de Germani (1974: 90-92) de las sociedades tradicionales y su transición hacia sociedades modernas, es en el cambio y transición de las sociedades, lo que las lleva de lo tradicional a lo moderno. Entendiendo este cambio de manera integral, ya que considera todos los aspectos de la vida humana: organización económica, estratificación social, familia, moral, costumbres, organización política. Su impacto implica, además, cambios sustanciales en las formas de pensar, y de comportarse de las personas; es decir, implica una profunda transformación. Esto lleva a la reflexión que la transición no es sólo en un contexto (social o político) sino que trasciende a lo económico, lo cultural y a la vida cotidiana de las personas afectadas, implicando un cambio en sus costumbres. Es allí, dentro de esta transformación,

donde surge la necesidad, en algunas sociedades actuales, de generar y mantener estructuras de apoyo y de intervención que regulen, arbitren y coordinen al sector, de manera que se pueda conservar la esencia de las comunidades artesanas tradicionales (valores socio-culturales intrínsecos en la artesanía), a pesar de ser proveedores de producto artesanal en mercados de las sociedades modernas.

En Guatemala, esta transición de una sociedad precapitalista a una moderna, unido al dilema que la misma transición crea, ha generado un cambio en las comunidades artesanas tradicionales, permitiendo que lo familiar se convierta en una finalidad individual o empresarial; y que la producción artesanal poco mecanizada (en su proceso) se convierta en una estructura basada en la “eficiencia” y en el “mercado” como efecto de la exigencia que impone la demanda en las “comunidades productoras”².

El proceso descrito del paso desde una sociedad tradicional a una moderna está llevándose a cabo en Guatemala impulsado por fuerzas que ocurren en distintas dimensiones: local, nacional y global. El primer ámbito del dilema se presenta entre las comunidades artesanales locales y los mercados a los que tienen acceso las mismas, ya que estos mercados pertenecen a una economía expansiva (capitalista) fundada en una creciente aplicación de la técnica “moderna”, con actitudes basadas en el mercado y en la razón³, según lo que describe Germani (1974: 90-92) en su estudio de las sociedades modernas. Mientras que las comunidades locales tradicionales se basan en lo sagrado, lo familiar y la tradición. Esto sucede claramente en algunas de las comunidades del Proyecto ChichiMomos, en donde tan sólo se trasladan las especificaciones de los productos a la comunidad artesanal, basando el producto en el mercado y la razón del consumidor sin tomar en cuenta la parte socio cultural y tradicional de los objetos artesanales de la comunidad.

El segundo ámbito del dilema se presenta entre lo local y lo nacional. Guatemala como una sociedad de transición hacia lo moderno ha creado diversas instituciones con estructura propia, para especializarse y capacitarse, para así responder a las exigencias de la globalización. Sin embargo, este fenómeno ocurre principalmente a nivel nacional en donde se procura pasar del saber común popular a la especialización e individualización del oficio y del trabajo. Este proceso es lo que genera a su vez la especialización en las instituciones, convirtiéndolas en instituciones específicas que determinan su ritmo de manera más eficiente, por medio de tareas claramente definidas, y alejadas de la *estructura familiar o doméstica*, acercándolas cada vez más a *talleres de producción comercial*.

Tal como lo plantea el segundo ámbito, en la sociedad actual, a través de este período de transición se han ido creado instituciones para guiar y coordinar la nueva dinámica dentro del sector artesanal. Estas instituciones o entidades presentadas en el presente caso de estudio son: Ministerio de Economía (buscando

² Término comúnmente utilizado en las sociedades modernas (orientadas al mercado) para denominar a las comunidades artesanas tradicionales que elaboran artesanías.

³ Refiriéndose a la eficiencia que exige la modernización. Ello expresado en la mecanización y control de calidad que se debe de perseguir y mantener.

financiamiento para proyectos de desarrollo artesanal) el Ministerio de Cultura y Deportes (para velar por la conservación de las tradiciones artesanales), el Instituto Guatemalteco de Turismo (como el promotor de turismo en las comunidades), el Museo Ixchel (como una de las instituciones académicas del ramo artesanal), el Instituto de investigación en Diseño de Universidad Rafael Landívar (como un generador de proyectos de generación de producto artesanal en compañía de otras entidades), el Departamento de Diseño Industrial de la URL (como el formador de los especialistas en el diseño participativo de oferta artesanal guatemalteca); la Comisión de Artesanías de AGEXPRONT (como el conjunto de empresarios exportadores de producto artesanal).

En este sentido, la artesanía guatemalteca actual o el producto comercial de origen artesanal, en el Proyecto ChichiMomos se caracteriza (entre otras), por los atributos del mercado, reflejados en el individualismo, la producción organizada y eficiente del trabajador asalariado; están transformando a la artesanía en mercancía, un producto comercial.

Por otro lado, la artesanía guatemalteca ha logrado identificarse en el mercado internacional por su técnica, colorido y, trasfondo social y cultural. Sin embargo, el dilema planteado se ha sufrido durante varias décadas, en las cuales las comunidades artesanales han tratado de “adaptarse” (con la ayuda de diversas entidades o instituciones de apoyo a artesanos) sin mayor éxito, debido a la desvinculación existente entre las entidades de apoyo.

Dentro de la necesidad de “adaptación” varios proyectos de generación de oferta artesanal han perdido el rumbo, convirtiéndose en proyectos de administración de pedidos maquilados, mecanizando el proceso de tal manera que se pierde parcial o totalmente la esencia del producto artesanal guatemalteco, en cuanto a su contenido social, y cultural intrínseco en la artesanía. Tal es el caso de los productores de las comunidades de Quiché, Sololá, San Marcos, etc. que producen grandes cantidades de producto artesanal para exportar y que cumplen (la mayoría de las veces) con las exigencias del mercado, pero no responden a lo social-cultural de sus comunidades, sino mas bien a producto diseñado principalmente en Estados Unidos y Europa, cumpliendo con los gustos, costumbres y tendencias de esos mercados.

En un país cuya población actual en gran parte indígena y de ese porcentaje la mayoría son artesanos, se comprende la magnitud del problema para las comunidades artesanas guatemaltecas, así como la necesidad e importancia de mejorar las condiciones para este sector. Ante este dilema, y ante la necesidad fundamental de conocer la interacción y vinculación interinstitucional e interdisciplinaria entre las entidades o instituciones de apoyo para los grupos de artesanos, dentro de proyectos de generación de oferta artesanal diferenciada con fuerte valor socio-cultural, se hace el siguiente planteamiento:

Como diagnóstico base para impulsar el desarrollo en las comunidades artesanales guatemaltecas, es importante que se analice comparativamente *lo formal y la realidad para observar ¿cuál es la dinámica*

social existente entre los artesanos y las instituciones de apoyo (en el plano privado, académico y estatal), dentro del sector artesanal guatemalteco en el Proyecto ChichiMomos (como un proyecto de generación de producto oferta artesanal)?

Partiendo de ello, este estudio pretende descubrir la vinculación interinstitucional e interdisciplinaria que existe desde el contexto formal (institucional/legal), así como desde el contexto operativo actual (la realidad práctica) en la cual se desenvuelve el sector con focalización en el Proyecto ChichiMomos. Esto con la finalidad de comprender la interacción entre los mismos y esto les brinde mayores insumos para sí impulsar un mejor desarrollo en las comunidades artesanas a través de proyectos de generación de productos artesanales diferenciados. Asimismo, este estudio permitirá que todos los involucrados en dichos proyectos comprendan la dinámica y el impacto generado por sus acciones (aisladas o en conjunto); y así puedan tener mejores insumos para la elaboración de planes de desarrollo artesanal a través de proyectos de generación de producto artesanal. Y que al mismo tiempo les provea de más insumos para la toma de decisiones.

Los contextos actuales describen la forma de vinculación y participación entre las entidades de apoyo (en el plano privado, académico y estatal).

De manera puntual, se analizará comparativamente la parte legal institucional de las entidades de apoyo en la empresa privada (representada por la Comisión de Artesanías de AGEXPRONT), el Estado (desde las instituciones que constitucionalmente deben velar por apoyar y fortalecer el sector artesanal guatemalteco: Instituto Guatemalteco de Turismo, Ministerio de Economía, Ministerio de Cultura) y la academia e industria (como un ente que puede vincular y fortalecer, teórica y experimentalmente, los proyectos de generación de oferta artesanal: Museo Ixchel, Instituto de Investigación en Diseño de la Universidad Rafael Landívar). Este análisis comparativo se realizará focalizando el análisis en el Proyecto ChichiMomos (unidad de análisis), como una experiencia reciente, documentada y sistematizada que logró unir a diversas entidades de apoyo a artesanos, además reflejar la realidad práctica de la interacción entre sí.

A. Objetivos.

Con base a lo anteriormente descrito, el objetivo general de este estudio se plantea de la siguiente forma:

Realizar un análisis comparativo de las entidades de apoyo a los artesanos (en el plano académico, privado y estatal) desde lo formal/legal y la realidad actual, en el sector artesanal

guatemalteco, por medio de la experiencia del Proyecto Chichimomos. De manera que este análisis les permita mayores y mejores insumos para la elaboración de planes de desarrollo comunitario a partir de proyecto de generación de producto artesanal diferenciado⁴. Y que al mismo tiempo les provea de más insumos para la toma de decisiones.

De esta forma, los objetivos específicos que permitirán aportar insumos para el cumplimiento del objetivo general, son:

- *Conocer la dinámica de interacción y vinculación interinstitucional e interdisciplinaria de las entidades de apoyo a los artesanos en el plano privado, académico y estatal, desde lo formal/legal y desde la realidad actual, en el sector artesanal guatemalteco, en relación con el Proyecto ChichiMomos.* Con la finalidad de comprender la interacción entre los actores, y ellos les permita mayores y mejores insumos para impulsar un mejor desarrollo en las comunidades artesanas a través de proyectos de generación de producto artesanal diferenciado.
- *Conocer el nivel de participación de todos los actores involucrados, así como las actividades que realiza cada instancia en apoyo al sector artesanal, para analizar los espacios de vinculación interinstitucional e interdisciplinaria entre los mismos.* Con la finalidad que todos los involucrados en dichos proyectos comprendan la dinámica y el impacto generado por sus acciones (aisladas o en conjunto). Para que de esta forma, tengan mayores y mejores insumos que les permitan elaborar mejores planes de desarrollo artesanal a través de proyectos de generación de producto artesanal diferenciado.

B. Indicadores.

En cuanto a los indicadores que corresponden a los objetivos planteados, se listan a continuación los siguientes, en relación con el Proyecto ChichiMomos:

- Nivel de compromiso y participación según los estatutos formales/legales de cada entidad.
- Nivel de compromiso y participación de cada entidad (según el Proyecto ChichiMomos).
- El nivel de participación de cada uno de los actores involucrados en la generación de oferta artesanal guatemalteca diferenciada.
- Calidad y cantidad de los espacios de acción para la generación de oferta artesanal guatemalteca diferenciada.

⁴ Entendiendo “producto artesanal diferenciado” como el producto comercial que logra unir los valores socio-culturales y tradicionales de una comunidad en un producto comercial que permita dar a conocer su esencia al resto del mundo, sin perder sus valores intrínsecos por los impuestos por el mercado y el consumo.

-
- Tipo de profesiones, cantidad y tiempo que intervienen en la generación de oferta artesanal guatemalteca diferenciada.
 - Tipo de actividades de cada instancia en apoyo al sector artesanal.
 - Determinar la forma en que cada entidad de apoyo a los artesanos concibe el objeto artesanal.
-

IV. METODOLOGÍA

Esta sección presenta la forma en la que se procede al estudio de la unidad de análisis, así como los pasos a seguir y la forma en la cual se realizará, la recolección de datos para cumplir con los objetivos planteados.

El análisis se desarrollará con relación a las instituciones que apoyan, regulan e impulsan al sector artesanal guatemalteco, y su interrelación. Todo ello, dentro de la unidad de análisis: Proyecto ChichiMomos, como un proyecto de generación de producto artesanal diferenciado.

En este sentido, las instituciones¹ de apoyo al sector artesanal, involucradas o no, en el Proyecto ChichiMomos se resumen así: empresa *privada*, representada por la Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales (AGEXPRONT), por medio de la Comisión de Artesanías, como la encargada de la comercialización de productos artesanales; unido a empresas individuales de exportación de producto artesanal. Lo *estatal* se encuentra en el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), como el ente que propicia el enlace entre los turistas y los artesanos, así como las fuentes de financiamiento que permiten la ejecución de proyectos en la rama artesanal; el Ministerio de Economía en la División de Apoyo a las MIPYMES (Departamento de Artesanía), encargado del desarrollo empresarial del sector; y el Ministerio de Cultura y Deportes (Departamento de Fomento Artesanal), como el ente que vela por la protección del valor socio-cultural de las artesanías.

El plano industrial/tecnológico, como la aseguradora del conocimiento, la tecnología y la productividad, no se hace presente específicamente en alguna entidad en el sector artesanal guatemalteco, hasta la fecha. Ante ello, es importante que se analice el plano académico y el industrial como uno mismo, ya que son los actores académicos quienes han asumido ese papel de industria/tecnología; como “aseguradora del conocimiento”, ya que logra entrelazarse con el quehacer de la academia, en cuanto a la generación de conocimiento y experiencia específica en el tema, por lo que en Guatemala tanto el Museo del Tejido Indígena: Ixchel (de la Universidad Francisco Marroquín –UFM-), reconocido por su amplia labor de documentación e investigación en el tema artesanal, específicamente en la artesanía textil, como el Instituto de Investigación en Diseño de la Universidad Rafael Landívar (el cual ha obtenido últimamente cierto reconocimiento del sector en cuanto al diseño e innovación en el tema artesanal), son las organizaciones que encajan en la descripción de industria y academia. En la parte *académica* puramente, el

¹ Según el modelo de John Azua. Ver más información en el Marco Teórico bajo el subtema de “Otras Consideraciones Prácticas Importantes: Participación y Vinculación Interinstitucional e Interdisciplinaria”.

departamento de Diseño Industrial de la Universidad Rafael Landívar, son quienes han trabajado en el tema de generación de producto.

Para alcanzar los objetivos planteados y determinar los valores para los indicadores definidos, la metodología a utilizarse será de tipo cualitativa. En tal sentido, lo importante es la información que cada entrevistado (datos, censos, archivos y documentos) posee y puede aportar para enriquecer el análisis del sector artesanal a la luz del Proyecto ChichiMomos. Asimismo, este tipo de metodología permitirá obtener la información relevante que indica cuál es el papel del diseño dentro de una plataforma de vinculación interinstitucional e interdisciplinaria del sector artesanal guatemalteco.

En cuanto a los instrumentos a utilizarse, se consideraron las entrevistas cualitativas como técnicas indispensables para la generación de conocimiento sistemático sobre el mundo social, donde ubica a la entrevista cualitativa en el plano de la interacción entre individuos y cuyas intenciones y símbolos están muchas veces ocultos y donde su empleo permite describirlos (Vela Peón, 2000). Dentro de este tipo se optó por la entrevista semi-estructurada, en donde los entrevistados mantienen la conversación enfocada en un tema particular y le proporciona al informante el espacio y la libertad suficientes para definir el contenido de la discusión (Bernard, 1998).

Asimismo, se tienen previstas sesiones con la técnica de grupos focales, entendidos como un “grupo de personas que se reúnen con el fin de interactuar en una situación de entrevista grupal, semi-estructurada y focalizada sobre una temática particular, que es común y compartida para todos” (Vela Peón, 2000). Ello, con el fin de que cada uno de los participantes conozca la postura de los otros y en conjunto se puedan analizar el supuesto, su factibilidad y coherencia para cada uno de los actores, para entender las posibilidades de interacción en la plataforma del diseño dentro del modelo de desarrollo artesanal.

Durante las entrevistas a realizarse, se utilizará grabadora para poder analizar la conversación posteriormente y que la misma surja de forma fluida. También se recurrirá a la toma de notas durante la conversación, para anotar frases o puntos clave mencionados, y que más adelante se abordaron.

El diseño de las entrevistas consta de varias partes, todas de gran utilidad para utilizarse como instrumentos de recolección de datos. La primera parte de la entrevista permitirá explicar el área de trabajo del diseño y la importancia del mismo dentro de las personas a entrevistar. Seguido de ello, se encuentra una guía semi-estructurada enfocada, dividida en dos secciones, según los objetivos del presente estudio. Tal como se presenta en el instrumento a utilizarse, ver anexo.

Lo importante al utilizar el mismo tipo de guía es que a la hora del análisis, se pudo contrastar la información de cada entrevistado con los de la misma unidad, así como la información de la entidad con respecto a la demás. En el anexo 1, se encuentra una guía de entrevista grupal.

A continuación se listan las personas a entrevistar, que forman parte de las organizaciones que deciden el curso actual del sector artesanal², como de otras iniciativas que por su sentido de diseño son importantes de analizar. Se presentan junto con una breve reseña que describe la importancia de cada entrevistado en cuanto a la información que puede proveer.

A. Proyecto ChichiMomos.

1. Área base

Artesanos de San Antonio Palopó. Es uno de los talleres artesanales de cerámica que cuenta con hornos de gas y con mejor capacidad productiva. Además posee buenos artesanos para la decoración de las piezas. Realizaron la línea de jardín para el Proyecto.

Artesanos de la Cooperativa Aj'Quem. Es una de las cooperativas con mayor producción en Guatemala, y con mayor participación de artesanos de toda la república. Artesanos productores de la línea de juguetes del Proyecto.

Artesanos de la Cooperativa El Bosque. Cooperativa dedicada a la reforestación y manteniendo del bosque en Jalapa. Como uno de los productos de su actividad se encuentra la actividad artesanal en hoja de pino y en madera natural. Realizaron la línea de mesa del Proyecto.

Presidente y Secretario de la Gremial de Artesanos de Antigua. Se conforma por 17 artesanos empresarios en Antigua, para este proyecto se trabajó con la mayoría de los mismos, que se dedican a la joyería en plata y latón. Artesanos que realizaron la línea de joyería para el Proyecto.

2. Plano estatal

Encargado del Departamento de Artesanías de la División de Apoyo a las MIPYMES del Ministerio de Economía. Sus estatutos legales establecen por ley que son los encargados del desarrollo empresarial y de brindar a los artesanos las herramientas necesarias para ser competitivos, lo que les permite dirigir al sector en ese sentido.

² Analizadas según la propuesta de John Azua, obtenida a partir del Modelo de Michael Porter. Para mayor información ver en el subtema de "Consideraciones Prácticas Importantes: Participación y Vinculación Interinstitucional e Interdisciplinaria"

Encargada de Proyectos Turísticos del INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo). Los estatutos legales el INGUAT establecen por ley que son los encargados de velar por el turismo y su relación con las comunidades en cuanto a la producción de las mismas. Asimismo son el enlace entre los turistas y el producto artesanal. La encargada de Proyectos Turísticos es quien vela por estas funciones realizadas por las comisiones de turismo.

3. Plano privado

Directora de la Comisión de Artesanías de AGEXPRONT (Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales). Son los encargados de la comercialización de la artesanía en Guatemala, debido a su carácter empresarial son quienes han dirigido al sector desde su inicio, por medio del apoyo en competitividad, diseño, tendencias, comercialización. Asimismo la directora es la encargada de la ONG estadounidense ATA (Aid To Artisans) dedicada al manejo de tendencias y mercado de productos artesanales, forma parte del Consejo Mundial de la Artesanía, y es quien ha logrado acercar esfuerzos con otras instituciones en el apoyo a los productores de artesanías para la exportación.

Exportadora y empresaria de Casa de los Gigantes (Antigua Guatemala). Tienda de venta de artículos en madera y accesorios para el hogar, exporta a Estados Unidos, su oferta ha mejorado en los últimos años. Fue la encargada de la línea de Jardín del Proyecto ChichiMomos.

Coordinador de la Cooperativa Aj'Quem. Es una de las cooperativas con mayor producción en Guatemala, y con mayor participación de artesanos de toda la República. Artesanos productores de la línea de juguetes del Proyecto.

Coordinador de la Cooperativa El Bosque. Cooperativa dedicada a la reforestación y mantenimiento del bosque en Jalapa. Como uno de los productos de su actividad se encuentra la actividad artesanal en hoja de pino y en madera natural. Realizaron la línea de mesa del Proyecto.

Amparo Montiel, diseñadora local. Las tiendas son unas de las empresas artesanales guatemaltecas que sobresalen por su producción conservadora con ciertas innovaciones en textiles, ofreciendo una visión diferente en cuanto a las propuestas artesanales guatemaltecas. Su aporte es significativo ya que es la visión de una empresaria con sentido de diseño e innovación en el tema artesanal, además de contar con cierto trasfondo académico en el tema textil, ofreciendo su producto a un mercado que está dispuesto a pagar el valor del mismo, rescatando técnicas, motivos y estilos tradicionales sin sacrificarlos por las tendencias del mercado.

DI Mario Rodas, diseñador local. Diseñador reconocido por su trayectoria como docente y por su experiencia en venta de juguetes tradicionales guatemaltecos y alemanes en su tienda ubicada en La Antigua. Participó dentro del Proyecto ChichiMomos como uno de los integrantes del equipo de trabajo en el desarrollo de la línea de producto.

4. Plano académico

Director del Instituto de Investigación en Diseño. Dentro del Instituto se tiene un Programa específico al tema artesanal: Desarrollo e Innovación Artesanal, en donde se desarrollan los proyectos de apoyo al sector en cuanto a tecnología (de tipo vernáculo) y apoyo específico en el diseño de productos artesanales, así como en el proceso de producción de los mismos. Esto ha permitido entrenar profesionalmente, por varios años, a diseñadores con énfasis en diseño artesanal con el fin de incorporarlos eficientemente en el sector después de su participación en las actividades del Programa. Asimismo, se capacitan a comunicadores, comercializadores, personal del gobierno, coordinadores de artesanos, estudiantes y profesionales del diseño (industriales y gráficos) con énfasis en diseño y comercialización artesanal, por medio del Programa de Capacitación en Diseño y Comercialización Artesanal del Instituto.

Grupo de Diseñadores Ejecutores. Grupo de 7 diseñadores coordinados por el INDIS, para desempeñar el papel de coordinadores y facilitadores del proceso de generación de producto artesanal. Son profesionales con experiencia en el campo (de 1 a 3 años), por medio de proyectos de generación de producto artesanal diferenciado.

B. Entidades de importante participación en proyectos de generación de producto artesanal, aunque sin participación dentro del Proyecto Chichimomos

1. Plano privado

Exportadora y coordinadora del Proyecto Cajolyá en Sololá. Al igual que las tiendas anteriores, el trabajo que se realiza dentro de este proyecto (el cual lleva 20 años de ejecución) presenta variables sociales y culturales importantes para este estudio, ya que además de los resultados económicos que genera en este proceso, logra presentar productos artesanales con gran calidad en diseño. Siendo lo más importante en este proyecto, el apoyo y desarrollo que se ha forjado para la comunidad que elabora este producto artesanal.

2. Plano estatal

Jefe del Departamento de Fomento Artesanal del Ministerio de Cultura y Deportes. Sus estatutos legales establecen por ley que son los encargados de velar por el fomento artesanal a nivel nacional, tomando en cuenta el valor social y cultural de las artesanías.

Encargado de Coordinación de Cooperación Nacional del Ministerio de Cultura y Deportes. Sus estatutos legales establecen por ley que son los encargados de conseguir el apoyo financiero para realizar

las actividades de las distintas unidades del Ministerio, tienen el conocimiento del financiamiento nacional e internacional utilizado en temas artesanales.

Encargado del Departamento de Investigación (antiguo director del Departamento de Artesanías –Sub-centro Regional de Artesanías- del Ministerio de Cultura y Deportes). Complementa la información obtenida por el jefe del departamento de Fomento Artesanal, anteriormente llamado Sub-centro Regional de Artesanías, por medio de la experiencia acumulada en los 11 años de labor en ese puesto.

3. Plano académico:

Encargada del Museo del Tejido Indígena: Ixchel. La información que ella maneja en el sector artesanal es importante ya que su investigación ha sido de buena calidad a lo largo de la existencia del Museo, aglomerando valiosa información en cuanto a la historia y sentido del tejido artesanal guatemalteco.

V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Esta sección comprende el análisis comparativo entre la teoría, y los resultados obtenidos. Asimismo, este análisis se complementa con una reflexión acerca de la realidad práctica como de la parte formal/legal formando la segunda parte de este apartado. Éste análisis comienza con la comparación de respuestas de las entrevistas realizadas con cada uno de los representantes de las instituciones de apoyo (estatal, académica y privada); con el fin de comparar los niveles de compromiso y participación con los artesanos, los espacios dedicados para la creación de una oferta artesanal diferenciada, y los profesionales a disposición del sector artesanal. Así como también es un fin de esta investigación conocer su punto de vista de las artesanías (ya sea como una forma de vida o como una forma de ganar dinero).

Seguido de ello, se analizarán las entidades de acuerdo a sus estatutos formales/legales, para conocer cuál es o debiera ser su participación en proyectos de esta índole, y si están cumpliendo o no con ello, según el Proyecto ChichiMomos¹. Para finalizar, se analizarán estos resultados con las respuestas brindadas por las otras instituciones que pudieron haber estado involucradas en el Proyecto para reforzar el mismo, pero que no fueron convocadas.

Todo este análisis se hace con el propósito de beneficiar a los artesanos, con respecto a la conservación y transmisión de su técnica y tradiciones, de su historia hacia otros lugares y personas que valoran el valor intrínseco en la artesanía; por medio de una oferta artesanal diferenciada.

A. Análisis del Proyecto ChichiMomos (de acuerdo a la teoría revisada)

En este apartado se analizará a la luz de la teoría revisada, el caso de estudio: el Proyecto ChichiMomos. Ello, con el fin de ubicar el Proyecto en la dicotomía que vive entre lo tradicional y lo moderno; el cual se encuentra inmerso en una sociedad de transición y cambio, de una sociedad tradicional a una sociedad industrial o moderna. Asimismo, se revisará la teoría según la organización y coordinación institucional en la sociedad moderna (dentro de la cual se planteará la órbita de las organizaciones), para entender los tipos de organización que participaron entre el Proyecto ChichiMomos y su relación entre sí.

¹ Para mayor información acerca del Proyecto ChichiMomos, específicamente acerca de este tema, se puede revisar el anexo 2.

Seguido de ello, se revisará lo relacionado a la artesanía (tradicional) y su evolución a producto comercial de origen artesanal (moderna), por cada elemento, como de manera conjunta en un análisis en la sociedad moderna; haciendo énfasis en la dicotomía y en las características de cada una para vislumbrar una posible ruta. Por último, se reflexionará acerca de la vinculación y coordinación institucional, como un rasgo a reforzar en el proyecto para contar con aportes de gran valor para la generación de una propuesta artesanal diferenciada. Todo ello, con el fin de proveer mayores insumos en el planteamiento de proyectos de este tipo para quienes participan en este tipo de dinámica.

1. Transición y cambio, de una sociedad tradicional a una sociedad industrial o

moderna. En esta sección, se pretende reflexionar, de acuerdo a la teoría de la transición entre sociedad tradicional y una sociedad moderna, el Proyecto ChichiMomos para comprender de mejor forma la dicotomía existente.

Esta transición o cambio de las sociedades, como lo menciona Germani, se ha dado como parte de evolución de la sociedad. El cambio es parte de las sociedades y es un aspecto normal de las mismas en todo momento; puesto que siempre están en movimiento, manteniendo una dinámica. Es allí, en la transición en donde se vive en una dicotomía entre lo tradicional y lo moderno. Donde en el Proyecto ChichiMomos, lo tradicional se basa en 'lo sagrado', las tradiciones y costumbres en comunidad (con intereses colectivos) en el trabajo en talleres que pasa de generación a generación de manera vivencial. Por el otro lado, en lo moderno, no se basa en los valores inalterables de la tradición, sino sobre actitudes racionales sobre la disposición al cambio a través del ejercicio del libre análisis y sobre todo basada en el ejercicio de la razón y la eficiencia (con base al mercado, por lo tanto motivado por intereses individuales).

Como se menciona, esta dicotomía es igualmente reflejada en el Proyecto ChichiMomos, en donde por un lado se encuentran los artesanos que viven en lo tradicional, y por el otro los comercializadores e instituciones (estatales y privadas) que viven en lo moderno, al igual que los mercados a los cuales responden. Es en este contexto donde ambos puntos de vista conviven y realizan proyectos de generación de producto comercial de origen artesanal que están dominados por intereses particulares y de mercado que no buscan principalmente el beneficio del artesano.

En la teoría, se presentaron los tres *cambios esenciales en los fundamentos de la estructura*, según Germani (1974: 93-97): el tipo de acción social, la actitud frente al cambio y el grado de especialización de las instituciones; se explica tanto en la sociedad tradicional como en la sociedad moderna.

Dentro del Proyecto ChichiMomos se vive en la dicotomía de lo tradicional y lo moderno puesto que en estos tres aspectos que menciona Germani del tipo de acción social, la actitud frente al cambio y el grado de especialización de las instituciones se da de manera desigual, provocando la dicotomía.

En lo relacionado a la acción social, en la sociedad tradicional para la producción de determinado objeto se fija cierto procedimiento técnico y no otro (un procedimiento tradicional); y en una economía industrial se prescribe la elección de un procedimiento, pero ya no la elección de cualquier procedimiento, sino la del procedimiento “más eficiente”, el que logre la “óptima” adecuación de medios a fines. En la economía industrial, el proceso es de racionalización, como un hábito a la elección deliberada.

Dentro del Proyecto ChichiMomos, la acción social de la cual habla Germani, describe a la mayoría de las comunidades tradicionales participantes trabajan alrededor de su cultura y aspectos sociales, las cuales han sido durante mucho tiempo, parte de sus tradiciones. Las comunidades artesanales toman sus decisiones en cuanto a la actividad por medio de lo que para ellos significa determinada decisión, sin pensar en la eficiencia, ya que existe ese proceso de racionalización, no es algo que rijan su labor diaria.

La dicotomía se presenta cuando estas comunidades cambian a una ‘producción artesanal’ como tal, dentro de la visión de lo moderno, en donde el énfasis del intermediario que desea comercializar está en la eficiencia que pueda tener para vender a un mejor precio y así obtener mayores beneficios para sí mismo.

En cuanto a la institucionalización del cambio, en el Proyecto ChichiMomos, las comunidades artesanales (tradicionales) se basan en el pasado, rechazando el cambio y afirmando la repetición de las pautas preestablecidas; puesto que todo cambio es anormal y constituye siempre una violación de las normas. En cuanto a los comercializadores y diseñadores, ese cambio se torna en un fenómeno normal, un fenómeno previsto instituido por las mismas normas que solicitan la mejora del producto y el ser competitivos, ya que se rigen con base a lo moderno.

Sin embargo, lo que es necesario en este caso es buscar consenso, en el cual artesanos y comercializadores se acercaran para que dicho cambio fuera en beneficio de ambos. Para los artesanos para mejorar su producto y poder vender mejor logrando mejores beneficios, al igual para el comercializador. Dentro de una visión no orientada al mercado sino al desarrollo de una comunidad por medio de la actividad artesanal.

En el último, en cuanto a la especialización de las instituciones, la sociedad preindustrial posee una estructura relativamente poco diferenciada que realiza una serie de funciones; mientras que en la sociedad industrial cada acción tiende a especializarse y esto origina una serie de estructura cada vez más específica, cada vez más limitada con determinadas tareas claramente fijadas. En el Proyecto ChichiMomos, en las comunidades artesanales no existen instituciones que coordinen o promuevan la actividad artesanal como tal, en beneficio de los artesanos. En lo moderno, mas bien, es donde las instituciones estatales, académicas y privadas, han logrado una especialización que les permite apoyar al sector artesanal guatemalteco. Estas instituciones de apoyo, sin embargo, se especializaron en la parte

discursiva y no en la práctica, ya que al encontrarse con tal dicotomía (de la cual se ha venido hablando), sus funciones tienden a polarizarse, o en beneficio del artesano (tradicional) o en beneficio del intermediario o comercializador (moderno). En los análisis que siguen en esta parte, se puede apreciar que tanto el discurso como la práctica están separados.

En el caso del Estado, el Ministerio de Cultura y Deportes es una entidad que surgió por la necesidad de conservar y promover la actividad artesanal, en beneficio de quienes la realizan: los artesanos. Sin embargo es un actor que no fue convocado a participar en el Proyecto, por lo que su aporte o visión se anula. El Ministerio de Economía, por su parte, es la entidad del Estado que se especializó para promover e incentivar la actividad económica de toda índole, dentro de ella la actividad artesanal. Sus estatutos establecen que debe responder a la Ley de Protección y Desarrollo Artesanal. De igual forma el Estado se especializó en cuanto al turismo, por medio del INGUAT – Instituto Guatemalteco de Turismo-, quienes actúan en beneficio de lo moderno, puesto que su pensamiento se rige por las características del mismo, aunque su trabajo es en lo tradicional, pues su turismo se basa en gran parte en la cultura viva maya presente en Guatemala.

En cuanto a la institución del ámbito privado, la COMART, se ha especializado como gremio, que agrupa a comercializadores, se ha especializado en abrir mercados y en descifrar lo que el mercado necesita para poder satisfacerlo por medio de los productos que venden sus agremiados; vinculándolos con lo moderno y convirtiendo a sus agremiados en entidades con pensamiento moderno.

Por último, la institución de la parte académica involucrada en el Proyecto ChichiMomos es el INDIS (Instituto de Investigación en Diseño), quien con base a su esfuerzo por promover el producto artesanal diferenciado, se ha vinculado con las instituciones mencionadas anteriormente. Su especialización consistió en llevar la disciplina del diseño industrial hacia quienes no pueden obtenerla, en este caso a los artesanos que no pueden pagar por mejoras en su producto para mantener la actividad artesanal. Sin embargo no sólo consiste en mejorarlo con este fin, sino de conservar y transmitir adecuadamente las tradiciones y costumbres que en el objeto artesanal se presentan.

En la teoría se reflexionó también acerca de la variable del tiempo que toma esa transición en cada uno de sus aspectos, descrita por Germani (1974: 130) como asincronía del cambio la cual se da simultáneamente en tres dimensiones: cultural, social y motivacional, en cuatro tipos de asincronía: geográfica, institucional, en los diferentes grupos sociales y motivacional.

En el caso del Proyecto ChichiMomos, la asincronía del cambio, se presenta claramente en la parte geográfica, en donde por un lado las instituciones estatales y privadas se mueven hacia lo moderno, mientras que las comunidades artesanales permanecen en lo tradicional. Esto, es igualmente aplicado en la asincronía institucional, en la cual el Ministerio de Economía, el INGUAT y la AGEXPRONT actúan en lo

moderno, mientras que el Ministerio de Cultura y Deportes permanece en lo tradicional, velando por su conservación. El Proyecto presenta todos los tipos de asincronía mencionados, ahondando la dicotomía en la actualidad debido a la polarización de las entidades en vez de la unión para todas construir un espacio en donde la dicotomía no se profundice sino se supere.

Asimismo, la asincronía se presenta en diferentes grupos sociales, en las comunidades mismas, en donde están los artesanos tradicionales que elaboran productos artesanales con alto valor tradicional y los ‘artesanos productores’ que basan su ‘producción’ con base a las tendencias del mercado. En este punto en particular esta asincronía no es negativa, puesto que quienes permanecen en lo tradicional son quienes aún conservan el valor socio-cultural de las artesanías, aunque necesitan del producto artesanal diferenciado (que vive en lo moderno pero con la esencia de lo tradicional) para mantener su actividad. Quienes están en lo moderno han perdido y cambiado sus valores por las pautas del mercado, teniendo que competir con los productos industriales sin ningún valor agregado social o cultural, perdiendo así también su actividad artesanal.

El dilema de la asincronía se convierte más profundo cuando un mismo individuo está inmerso en diversas instituciones (o trabaja con varias de ellas) que poseen grados distintos de transformación; en donde ese desajuste le afecta al mismo individuo. Este es el caso del Proyecto ChichiMomos en donde los artesanos se encuentran inmersos en el proyecto que a su vez se divide entre quienes responden a lo tradicional y quienes responden a lo moderno. En ese momento en particular (en el desarrollo del Proyecto ChichiMomos) están en otros proyectos o en otras producciones, y que son temporales. Son esas convivencias con distintas instituciones las que hacen al final que el artesano mismo se confunda y le afecte sin conocer cómo y con quién acudir o participar. Es allí donde se presenta la asincronía motivacional de Germani.

Asimismo, no sólo es importante analizar el cambio sino la velocidad del mismo, el cual depende al final del punto de vista del observador, si es de pensamiento tradicional o de pensamiento moderno. En lo que respecta a esta investigación el punto no es ser de un lado ni del otro, sino de proveer los insumos para vislumbrar el camino hacia lo moderno de forma que el cambio no afecte el desarrollo del artesano y de su actividad tradicional a manera de desaparecerlo. Para esta investigación, el punto es encontrar la forma de pasar a lo moderno (puesto que la mayoría de las instituciones actúan dentro del mismo y porque es una transición inevitable) de manera que el objeto artesanal subsista en un producto artesanal diferenciado y no se convierta en un producto comercial de origen artesanal perdiendo todo su valor y desapareciendo la tradición artesanal o transformándola a productos hechos a mano.

Dentro de los cambios mencionados, los más importantes según Germani, son los relacionados con el tipo de relaciones sociales y los cambios en los tipos de personalidad, expresados en relación al Proyecto ChichiMomos, a continuación.

En las sociedades industriales y preindustriales se presentan diferentes conformaciones opuestas: los grupos primarios y los grupos secundarios, respectivamente. Los artesanos del Proyecto ChichiMomos se sitúan en los grupos primarios, los cuales se caracterizan por, al igual que las comunidades que participan en el Proyecto, por ser de carácter íntimo, cara a cara, conformados por familias o pequeñas comunidades locales o de trabajo, en relaciones informales ya sean familiares o de trabajo. En oposición se encuentra el grupo de las instituciones estatales y privadas del Proyecto, que se relaciona más con el grupo secundario, el cual se basa en la burocracia, y la relación impersonal, en el cumplimiento de roles. Sin embargo, por la dicotomía en la que se vive (y que se ha venido explicando a lo largo de este capítulo) la forma de las instituciones de apoyo no es del todo de grupo secundario o moderno. Puesto que mucho depende de la persona que está a cargo en la institución, en donde se mezcla por lo tanto el hecho que las personas no son del todo intercambiables, por lo que no desaparece del todo, la personalidad humana, sino se conservan rasgos de relaciones informales. Aunque sus relaciones sean orientadas al principio de la mayor eficiencia se base en las relaciones formales.

Sobre el mismo tema, es importante hablar del aporte de Parsons, quien postula que toda relación social o todo rol puede ser analizado en función de cinco dimensiones (simplificando al extremo): afectividad vs. neutralidad afectiva, particularismo vs. universalismo, difusión vs. especialidad, adscripción vs. desempeño, orientación hacia intereses privados – orientación hacia intereses colectivos.

Con relación a estos conceptos se puede analizar que dentro de los actores participantes en el Proyecto ChichiMomos, por la dicotomía en la que se vive y la sobre posición de lo tradicional y lo moderno en un sistema de transición, los actores del Proyecto, de manera general, entablan relaciones de tipo particular (amistades) entre sí para estrechar las alianzas entre la instituciones, así como los artesanos entre sí. Sin embargo la relación de los comercializadores con el diseñador o con sus clientes en el extranjero se basa en el universalismo, como la relación entre cliente y vendedor.

Ahora bien, en cuanto a los artesanos del Proyecto, su relación es de tipo difusa pues sus roles generalmente no están definidos; mas bien son de status (y roles) adscritos, pues están adjudicados a las personas en virtud de lo que son, de sus atributos no colectivos, por su sexo, edad o antepasados y con orientación hacia intereses colectivos. Las relaciones de las instituciones (estatales y privadas) tienden a ser más específicas y claras, poseen status (y roles) adquiridos, en virtud de lo que logran hacer, por sus realizaciones personales y profesionales. Se catalogan también de orientación a intereses individuales.

En este sentido, se puede analizar que tanto las instituciones de apoyo estatales como privadas se ubican dentro de las características de lo moderno; mientras que los artesanos pertenecen a lo tradicional. Sin embargo la dicotomía que se vive dentro de proyectos como este caso de estudio, en una situación de transición, genera que aún se mantengan algunas características de lo tradicional en cuanto a las relaciones

personales. Aún viviendo en lo moderno, conservan rasgos particulares y de amistad en las relaciones entre instituciones, como el nexo que les une para realizar proyectos, mas que por roles que de acuerdo a sus estatutos deben de desempeñar. Por ello que las relaciones entre instituciones no se den entre todas las capaces de aportar valiosos insumos a proyectos de esta índole, sino en relación a las relaciones de tipo particular (o las ‘amistades’) que se conservan entre los distintos actores del Proyecto.

Este análisis que compara los hechos dentro del Proyecto ChichiMomos con la teoría revisada, permite visualizar en qué contexto se encuentran las instituciones que apoyan al sector artesanal, y lo contrasta con la actividad que el artesano realiza. Ello, permite entender mejor la dicotomía existente y permite a quien realiza este tipo de proyectos, estar consciente de ella para poder planificar, de ahora en adelante, con conocimiento del contexto bajo el cual se trabaja. Así con este análisis se generan insumos para quienes participan en el sector artesanal, y puedan elaborar proyectos que reconozcan la dicotomía existente y la puedan encaminar a un proyecto de generación de producto artesanal diferenciado, saliendo del círculo vicioso de los proyectos de producto comercial de origen artesanal que no permiten la conservación y crecimiento de la actividad artesanal en beneficio de los artesanos.

2. Organización y coordinación institucional en la sociedad moderna. En esta sección se reflexionará dentro del Proyecto ChichiMomos, la organización y coordinación institucional (propias de la sociedad moderna) para conocer los tipos existentes, su relación o interacción entre ellas (por medio del análisis de la órbita de las organizaciones).

La sociedad organizada se caracteriza por su organización multifacética y por el número elevado de formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y racionalmente constituidas. Tales formaciones son las instituciones burocratizadas que han surgido en los campos más importantes de la vida, como por ejemplo: las empresas, los hospitales, las prisiones, las escuelas, las universidades, los departamentos de la Administración, las grandes unidades militares y las iglesias. También pertenecen a esas formaciones las asociaciones profesionales, económicas, exiliados y todas las formaciones orientadas hacia fines concretos.

Para la sociedad industrial fuertemente diferenciada y orientada hacia el rendimiento, las organizaciones son un medio de ordenación necesario, así como un elemento importante de dinámica social. Por ello, la cooperación continuada de numerosos seres humanos para un fin específico necesita de la organización, en donde las posiciones o cargos singulares son intercambiables hasta cierto grado.

En el Proyecto ChichiMomos, las instituciones (estatales y privadas) que actúan en lo moderno, se transformaron en el cambio, con formaciones sociales complejas, conscientes de sus fines y racionalmente

constituidas; funcionando como un medio de organización necesario para controlar las nuevas actividades y la nueva organización, tal como lo plantea el autor. Esto, se visualiza claramente en las acciones de MINECO, en donde en el Departamento de Apoyo a la Artesanía, tienen claro que se encuentran en un mundo globalizado donde es importante la competitividad en el mercado. Así también reconocen que sus funciones dentro de ese mundo globalizado están en brindar apoyo en temas de empresariabilidad, asociatividad y competitividad para mejorar el desempeño de las MIPYMES. De modo que puedan controlar y apoyar de mejor forma a este tipo de nuevas modalidades de intercambio. Asimismo, la academia, como escuela, se especializó para lograr tareas más complejas formando desde escuelas de oficios hasta universidades.

La escuela, se basa en la difusión, es en ella en donde resulta más manifiesto el proceso de crecimiento. En la sociedad tradicional, gran parte de los contenidos de instrucción y educación que se realizaban en el seno de la familia, en el hogar o en los talleres artesanales. Como hoy en día se sigue la educación primaria en las comunidades artesanas (siempre reforzada por las escuelas). Sin embargo, junto con la empresa familiar se transmitieron hacia la sociedad moderna en instituciones especializadas, con el fin de ser más eficientes y mejorar la calidad de sus servicios. Esto se representa en el Proyecto ChichiMomos por medio del Instituto de Investigación en Diseño (INDIS), quien como escuela se ha especializado hasta llegar a la educación superior, específicamente en la rama del diseño para formar en la actualidad una institución que se proyecta hacia la sociedad con proyectos de investigación de diseño, dentro de ellos, en diseño artesanal, tal como lo presenta la teoría de Germani al principio de este mismo párrafo.

Asimismo, el desarrollo de la Administración se caracteriza tanto por su difusión e independencia, como por el cambio de su estructura en la dirección de la burocracia moderna. Se caracteriza no solamente por la forma en que se reclutan los funcionarios y por la relación en que éstos se encuentran con respecto al cargo, sino por su configuración interna, incluyendo la escala de los cargos, que forma un sistema de jerarquización de control y fiscalización. También la competencia de los cargos, el establecimiento de obligaciones específicas, las facultades de mando y las sanciones permitidas para cada empleo; finalmente, es característico el hecho decisivo de que las actividades administrativas se ejerzan según un sistema de reglas impersonales y fijas.

De igual forma, en el Proyecto ChichiMomos, las instituciones estatales, son el resultado de la sociedad moderna, que las necesita para coordinar y organizar los procesos de apoyo a la sociedad misma. Tanto el Ministerio de Economía como el INGUAT se caracterizan por ser instituciones burocráticas, donde su configuración interna es acorde a un sistema de jerarquización de control y fiscalización. Regido, en principio, por reglas impersonales y fijas (según la ley).

A la empresa moderna pertenecen las organizaciones más recientes. La empresa moderna es esencialmente distinta de las pequeñas empresas familiares, artesanales y agrícolas (de las sociedades tradicionales) que predominaban anteriormente, en la sociedad tradicional; como es el caso de los artesanos en sus 'empresas' artesanales, o más bien talleres familiares de artesanos.

La diferencia característica (entre las organizaciones modernas y tradicionales relativas a la empresa), no radica en que se utilicen o no máquinas y aparatos altamente desarrollados, sino en la forma social de los grupos de trabajo (la cual está con frecuencia condicionada por la técnica). Los grupos de trabajo que predominaban en la sociedad tradicional eran pequeños, relativamente poco diferenciados, estaban estructurados de una manera más bien patriarcal que burocrática y se basaban con frecuencia en lazos familiares, determinadas no tanto de una manera racional como por vínculos personales y por la tradición. (como el caso de los artesanos en el Proyecto).

Por el contrario, quienes actúan en la sociedad moderna, como la parte institucional privada del Proyecto ChichiMomos: la COMART, como sus agremiados, se basan en la eficiencia y en el mercado para el manejo de su producción. Estos grupos sociales que tienden a ser mayores, diferenciados y estructurados con base a la eficiencia que los tradicionales, su actividad se caracteriza por ser de tipo racional con un enfoque de mejora continua.

Sin embargo, la COMART, por ser un grupo de empresas unidas por un mismo fin: ser más competitivas en el mercado internacional, contiene características de las asociaciones voluntarias, como un florecimiento medieval de los gremios, hermandades, cofradías, corporaciones de artesanos, etc. (como aún sucede en las comunidades artesanas, ya que poseen un carácter local y se distinguen por fijar sus fines de manera mayoritaria, mezclando frecuentemente fines religiosos y recreativos con objetivos económicos y con funciones de ayuda recíproca).

Estas asociaciones tradicionales son actualmente las asociaciones y gremios en la actualidad, tal como la Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales (AGEXPRONT), y por ende su Comisión de Artesanías (COMART). En la actualidad están estrictamente limitadas a determinados fines, en relación con un interés determinado, sin ejercer funciones como las religiosas o de protección y ayuda que eran características de su predecesora tradicional.

De esta forma, las instituciones arriba descritas, en conjunto surgieron con la sociedad moderna, como resultado de la propagación de formaciones sociales que se independizaron institucionalmente y que cumplen o persiguen fines específicos. Poseen una estructura diferenciada horizontal y verticalmente.

3. La órbita de las organizaciones. Este análisis permitirá analizar las organizaciones que participaron dentro del Proyecto ChichiMomos, así como las organizaciones con las cuales debiera tener relación por ser un proyecto de generación de oferta artesanal diferenciada.

El análogo al concepto de órbita del rol es lo que Thompson (1966: 196-210) propone llamar “órbita de la organización” (organization-set). En vez de tomar de un status particular como unidad de análisis, se toma a la organización o clase de organizaciones, examinando sus interacciones con la red de organizaciones del medio en que se desenvuelve.

En todas las organizaciones, los ocupantes de ciertos status desempeñan una función de enlace con otras organizaciones. Los ejecutivos superiores de las organizaciones industriales suelen conferenciar con funcionarios de gobierno, con ejecutivos de otras empresas de su ramo o de otros, con miembros de asociaciones gremiales y con funcionarios de la comunidad local. Tal como sucede en el Proyecto ChichiMomos a través de las diversas instituciones.

Para analizar el Proyecto ChichiMomos, tomaremos como organización focal a la COMART como quien convocó a este Proyecto. A continuación se analizan, con base al Proyecto, los atributos estratégicos o dimensiones de las organizaciones en su órbita que permitan una caracterización de las mismas y expliquen su comportamiento.

El entorno de la organización focal está compuesto por una órbita de entrada y una órbita de salida. La COMART como organización focal, posee una órbita de entrada, que son los insumos que ingresan de cada una de las entidades estatales (MINECO e INGUAT), académica (INDIS); y una órbita de salida, que es el Proyecto mismo, las ocho líneas de producto, ejecutado por los diseñadores y artesanos en beneficio de los comercializadores.

Su organización es de referencia normativa, puesto que incluye metas para evaluar su desempeño en vez de compararse con otras iguales; mientras que el tamaño de su órbita es de buen tamaño por su capacidad de trabajar con otras organizaciones.

En la concentración de los recursos de entrada organizacionales, la COMART depende de financiamiento externo, mayormente, por lo que la concentración de sus recursos debe ser alta. En el caso del Proyecto ChichiMomos logró la concentración de US\$ 63,000.00.

Dentro del Proyecto, la superposición de metas y valores, la COMART se puede decir superpone la meta de comercialización artesanal con el Ministerio de Economía y con el Ministerio de Cultura (aunque este último no fuese convocado). Asimismo, superpone la meta del desarrollo de productos junto

con el Ministerio de Economía y del INDIS. De manera que la mayoría de las organizaciones, superponen al menos una de las metas durante el desarrollo del Proyecto.

En cuanto a la autonomía de la organización focal para la toma de decisiones, Thompson formula algunas hipótesis acerca de las órbitas de las organizaciones. En el Proyecto ChichiMomos, la primera hipótesis relaciona que la COMART por la alta concentración (o necesidad de los mismos) de los recursos de entrada de una organización, es menor su grado de autonomía en la toma de decisiones.

Asimismo, en la medida en la que se forman coaliciones y en la medida en que esas coaliciones proporcionan los recursos o servicios esenciales para la COMART, ellos imponen limitaciones significativas al grado de dependencia de esta última.

Sin embargo, la COMART no es grande en cuanto a su personal, por eso su especialización se reduce tan solo a la comercialización y no es capaz de mantener a una persona encargada del diseño, por ejemplo.

De igual forma que en la sección anterior, Thompson formula hipótesis similares respecto de diversos procesos inter-organizacionales; bajo los conceptos de coordinación, cooperación, competencia, conflicto, innovación y amalgamación.

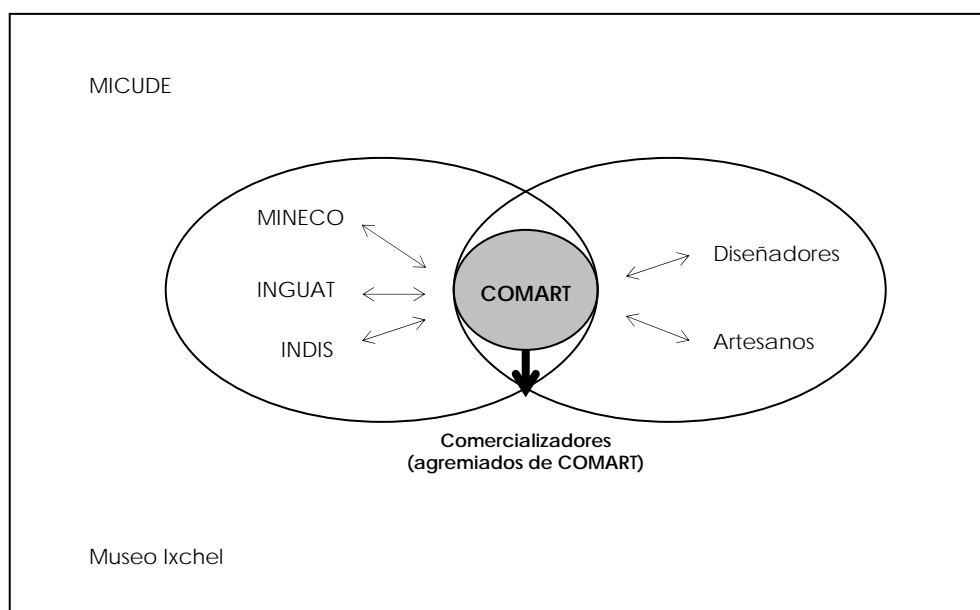
La primer hipótesis gira alrededor de que *cuanto mayor sea el tamaño de la órbita de la organización, mayor será el grado de centralización de la autoridad para impedir el “desplazamiento de las metas”, originando en los actos y lealtades respecto de sus subordinados. A su vez, un aumento en la centralización de la autoridad produce un aumento en la formalización de reglas dentro de la organización focal como medio de protegerla del desplazamiento de metas.* Ello se puede apreciar ampliamente en el Proyecto ChichiMomos donde la COMART, como organización focal, posee una órbita amplia y el grado de centralización de autoridad es de la misma magnitud, por ello es que impone reglas y es quien delimita al resto de actores cual será su participación y hasta donde, aún éstas tengan la capacidad de proporcionar mayores insumos. Tal es el caso del Ministerio de Cultura y Deportes, en su departamento de Fomento a la Artesanía que no fue tan siquiera convocado a participar en el Proyecto. O bien, la capacidad del INDIS para manejar a sus diseñadores en proyectos que permitan vincular los insumos de todos y que generan propuestas que preservan el valor socio-cultural de la artesanías, que además son líneas exitosas (tal como las evaluaron tanto la COMART y el INDIS).

Sin embargo, si las metas y tareas se complementaran entre la COMART y los miembros de su órbita, mayor sería la probabilidad de una acción *cooperativa*.

También se hace referencia a sistemas gráficos para relacionar las organizaciones, donde los sistemas propuestos son los de rueda, de canales y red de canales; unidos por medio de puntos (A., B., C.,) se interrelacionan por medio de líneas para ejemplificar la relación directa o indirecta entre ellas, así como la dirección de la interacción entre las mismas.

Para el caso ChichiMomos, el diagrama es complejo y combinado (Ilustración V.3.1, página 57), en el centro se encuentra la COMART (plano de la empresa privada y organización focal en este análisis). A los lados, la órbita de entrada (izquierda) y los ejecutores que generan o desarrollan la órbita de salida, o sea las 8 líneas de producto (derecha). Como parte de la órbita de entrada en el plano estatal están MINECO (por medio de su Departamento de Apoyo a la Artesanía), y el INGUAT (por medio del Departamento de Proyectos Turísticos); en el plano académico, el INDIS. En conjunto estos integrantes de la órbita de entrada son quienes proveen de insumos para ejecutar el Proyecto.

Ilustración. V. 3.1 Organización de la órbita del Proyecto ChichiMomos



Al lado derecho están los ejecutores de los insumos de la órbita de entrada (convocados por la COMART a participar en el Proyecto y desarrollar las 8 líneas de producto), formado por los diseñadores divididos en: diseñadores internacionales, los diseñadores locales (ambos dirigidos por la COMART) y los diseñadores ejecutores (dirigidos por el INDIS). En conjunto desarrollaron el Proyecto, con los insumos económicos de MINECO, por medio de su Departamento de Apoyo a la Artesanía, y la asesoría del INDIS (en diseño, sobre todo con los diseñadores ejecutores). Todo ello, fue coordinado con los artesanos como quienes elaboraron las líneas de producto. La participación del INGUAT se hizo presente al final, con el apoyo en el lanzamiento de las líneas de producto al mercado nacional.

Todo este proceso descrito, se da, dentro del Proyecto ChichiMomos como un apoyo directo a los comercializadores para mejorar su oferta de producto, más que como un plan de apoyo a la actividad artesanal en beneficio de los artesanos.

Además de estos actores, existen otros dos actores importantes, uno del plano estatal, el MICUDE, por medio de su Departamento de Fomento Artesanal, que tiene que aportar mucho en cuanto a la parte cultural y social de la comunidad artesana; como quien, debiera de velar porque apoyos de este tipo fuesen dirigidos a los artesanos y no a los intermediarios que cuentan con mucho más recurso económico para pagarlo. Por el otro lado, está el Museo del Telar Indígena Ixchel, que por su amplia experiencia en el estudio de la artesanía textil guatemalteca, le permite generar información valiosa para proyectos de esta índole.

De esta manera, la COMART asume una posición central, por encima de otras instituciones, que por su finalidad debiera de liderar el proceso, como entes ‘objetivos’ en la arena del mercado (sociedad moderna) al tratarse de productos comerciales de origen artesanal. Esta posición central le permite a la COMART que una serie de instituciones se alineen a su alrededor según las normas y la finalidad que la misma plantea para sus proyectos.

Dentro de este esquema, la COMART toma el liderazgo de proyectos de generación de producto al convocar a proyectos de esta índole (siendo los primeros en hacerlo de manera interinstitucional). También esto se ve reflejado en el hecho que quien organizó el Primer Congreso de Diseño Artesanal fue la COMART, implicando ello una convocatoria selectiva según los intereses particulares de la misma. En primera instancia se convocó en relación a la importancia del mercado y de las tendencias (los expositores fueron dos diseñadores internacionales y siete comercializadores internacionales). Allí también se puede apreciar la fuerte inclinación del mercado. Asimismo, este Congreso no solo implicó la toma del liderazgo en cuanto a la artesanía moderna y el mercado, sino al mercado y el diseño, el cual es el componente primordial de la competitividad (por medio de la innovación) en donde, países como Inglaterra, lo colocan como el punto central de varias políticas de competitividad, por su gran influencia y éxito en el aumento de las ventas.

Esta centralidad se puede interpretar como una delegación de responsabilidades por parte del MIINECO, para cumplir con la Ley de Protección y Desarrollo Artesanal. Sin embargo, no se comparan las finalidades ni la misión de la ley con las respectivas de la COMART lo que coloca en desventaja a los principales beneficiarios de la ley: los artesanos. Esta misma centralidad (puesto que también es importante darle el crédito que se merece) es la que le otorga el poder para liderar proyectos de esta índole y de marcar la pauta de desarrollo.

Por la trascendencia de proyectos de generación de producto artesanal diferenciado, la estructura de los proyectos debiera de cambiar para convertirse en proyectos de mayor impacto y trascendencia, para todos los participantes y no sólo para algunos. Por ejemplo, para los artesanos el beneficio debiera ser directo con planes de proyectos de largo plazo que establezcan un desarrollo comunitario y no tan solo un programa más de generación de producto.

4. La artesanía (tradicional) y su evolución a producto comercial de origen artesanal (moderna). En esta sección se analizará el tipo de artesanía de los artesanos dentro del Proyecto ChichiMomos, y la artesanía que se produjo con el Proyecto, según las características presentadas en el marco teórico de esta investigación.

Se menciona que la artesanía tradicional es de saber popular, anónimo y tradicional, implicando la “transmisión”, “traslado” o “entrega” de un conocimiento en forma directa, de una generación a otra. También, es funcional y colectivo; de oficio personal y doméstico, transmitido de maestro a aprendiz y su producción no tiende a ser uniforme y personalizada. En cuanto a la técnica (tradicional), es de dominio colectivo y compartida socialmente.

Estas características presentadas concuerdan con las características de la artesanía realizada por los artesanos, por lo tanto es tradicional. No es la artesanía moderna (o producto comercial de origen artesanal), ya que su connotación es distinta, viene de la esencia de la comunidad, de su vida diaria en comunidad, de sus tradiciones y cultura ancestral.

En el producto comercial de origen artesanal, en contraposición a la artesanía tradicional, es una mercancía que tiene un valor en el mercado en relación al resto de productos similares, en donde no importa su forma de elaboración o el material del cual se elaboró, mucho menos si conlleva algún valor socio-cultural implícito. Está determinado, más bien, como un “producto” que como tal está destinado a ser “competitivo” en el mercado meta.

Asimismo, la artesanía moderna, conlleva una “planificación organizada”, enfocada en sistemas de producción en serie que realicen de manera más eficiente (más en menos tiempo y con buena calidad) el producto seleccionado o diseñado para determinado “grupo productor artesanal”. En la sociedad moderna se convierte más racional más calculadora: “mercado-racional”, se convierte más organizada, con un staff administrativo especializado (organizaciones formales, consolidadas en instituciones de protección, apoyo, comercialización, etc.) para procesar toda la información; tal como sucede en las empresas comercializadoras del Proyecto.

Dahrendorf postula que el mercado moderno es un espacio de cambio y competencia, donde todos los comercios hacen lo mejor para mejorar su propio producto. Este mercado-racional tiene una actitud políticamente pasiva en cuanto a las legislaciones y decisiones de mercado; ya que las decisiones son realizadas con el fin de salvaguardar la funcionalidad del mercado. Este mercado se basa puramente en la *libertad* y la *equidad*, con reglas seriamente definidas para interactuar en el mercado. Dice, debe ser compatible con la libertad humana para un mejor desempeño.

Dentro del Proyecto ChichiMomos, seis líneas de producto son representativas a este tipo de producto comercial de origen artesanal, en donde su diseño no nace en ningún momento de alguna característica o rasgo de la comunidad. Es un producto elaborado a mano por artesanos, respondiendo estrictamente al mercado en cuanto a tendencias y moda; así como a la eficiencia en el producto.

Las otras dos líneas del Proyecto ChichiMomos (joyería y juguetes), en oposición al resto, desarrollaron un proceso de análisis en la comunidad y de participación mutua en el desarrollo del producto, generando algo que naciera de las comunidades y que las diera a conocer. Este tipo de artesanía es a la que se le denomina (en este estudio) producto comercial artesanal diferenciado, a las artesanías que son elaboradas por artesanos a partir de su cultura: costumbres, tradiciones, y experiencia. Puesto que contiene el valor tradicional al mismo tiempo que responde a un nicho de mercado (que valore el significado implícito en este material).

Asimismo, estas economías no compran los productos comerciales de origen artesanal por el poco contenido cultural o social que éstos puedan conservar o por apoyar al grupo productor, más bien compran productos o bienes de consumo según sus deseos y necesidades, que en gran parte son marcados por la moda. El grupo que lo compra por su contenido socio-cultural es muy pequeño debido a que no hay disponibilidad política de parte de muchos comercializadores a satisfacer ese mercado con producto artesanal diferenciado.

La diferencia esencial entre ellos es que el objeto artesanal hecho a mano en Guatemala, como producto comercial de origen artesanal se convierte en uno más de la oferta existente y compite con el producto comercial industrial, perdiendo el fin de las artesanías de exponer y compartir el valor del contenido socio-cultural intrínseco de las artesanías. Se convierte en un producto más en el mercado, compitiendo con grandes productoras de sociedades desarrolladas y adopta todas las características de la industrialización: eficiencia, producción en serie, trabajo asalariado, manejo de conceptos de competencia y competitividad, calidad, etc., aún en comunidades que basan su economía en la subsistencia y que no pueden competir en dicho mercado por precio. Primero porque degradan el valor intrínseco en las

artesanías, y segundo porque no tienen la capacidad humana, tecnológica y económica para competir en esos mercados.

El producto artesanal diferenciado presenta la esencia de los artesanos, del objeto en sí y de la comunidad que lo creó, a un mercado internacional o nacional que aprecie el valor socio-cultural intrínseco en la artesanía.

Es en este contexto donde surge la dicotomía que se ha estado desarrollando a lo largo de la investigación en donde por un lado está la artesanía tradicional y por el otro el producto comercial de origen artesanal; que de ser bien manejado podría llegar a ser un producto artesanal diferenciado.

Esta transición ha generado en el contexto nacional un sinnúmero de dificultades para el buen desarrollo de las artesanías, y no ha logrado definirse ni desarrollarse adecuadamente. Actualmente coexisten las artesanías tradicionales (sin poder subsistir adecuadamente) y las artesanías contemporáneas (o producto comercial artesanal) que constantemente cambia sin sentido para “satisfacer las demandas del mercado”. Todo ello, dentro de una etapa de adaptación donde surgen diversas iniciativas de apoyo (de todos los sectores: Estado, academia y empresa privada) cada una jalando hacia cada fin formulado, sin tomar en cuenta el entorno y las alianzas que les permitiera un mejor desarrollo o un mejor impacto para el logro de sus fines.

Estas son las consecuencias de una dicotomía de este tipo, que se ha ahondado a lo largo de los años, originado el abandono de los oficios artesanales ya que no son rentables y los artesanos no pueden subsistir con ello, puesto que carecen de prestigio y los jóvenes no quieren seguir los pasos de sus antecesores; rompiendo así la continuidad generacional del proceso enseñanza-aprendizaje.

Por ello, contrastan uno con otro en la actualidad guatemalteca, ya que no se conservan las tradiciones artesanales a la misma velocidad que se genera el producto comercial de origen artesanal, permitiendo que la asincronía sea de tal magnitud que pareciera imposible llegar a un punto medio o un consenso. Este consenso, de nuevo, podría ser el producto comercial artesanal diferenciado.

Por lo anterior es importante tomar en cuenta las estrategias o cambios que propone Luján Muñoz, quien (en su libro *el Artesano Tradicional y su Papel en la Sociedad Contemporánea*), y el Primer Seminario Latinoamericano de Artesanías y Artes Populares, ante esta problemática.

Esto es importante para el análisis puesto que aquí se puede apreciar que por los estatutos de cada institución, esto corresponde a diversas instituciones que entre sí pueden trabajar para cumplir con ellas y así proponer otro sentido al sector artesanal por medio del producto artesanal diferenciado. Con ello se enlaza la última sección de este primer análisis dedicado a la Vinculación y Coordinación Institucional,

donde diversos autores reflexionan acerca del tema y de su importancia para proyectos en desarrollo. En el análisis de la realidad formal se profundizará en relación a los estatus de cada institución.

5. Vinculación y coordinación institucional. Apoyados en autores como Amartya Sen, Enríquez, García Canclini, John Azua y organizaciones como el PNUD en su libro *Dimensión Cultural del Desarrollo* (citados en el marco teórico de esta investigación), se propone una vinculación y coordinación institucional para mejorar las interrelaciones los actores involucrados para responder de mejor forma al sector artesanal guatemalteco, en beneficio del artesano y de comunidades artesanales para promover su desarrollo y conservación, resaltando las riquezas guatemalteca como un elemento diferenciador de otras culturas artesanales.

En este sentido, las actividades listadas anteriormente (por Luján Muñoz y el Primer Seminario de Artesanías y Artes Populares), presentan una idea inicial de las actividades que en conjunto se pueden realizar, según los estatutos de cada institución para establecer en esta sociedad de transición su papel de manera eficiente sin que las relaciones personales o intereses individuales se interpongan en la labor de proteger y conservar la actividad artesanal guatemalteca.

Sin embargo, la realidad (como se verá a detalle más adelante en esta parte de la investigación) reflejada por las instituciones estatales, de la empresa privada y de la academia, responden a otros intereses lejanos al beneficio de los artesanos.

MINECO (por medio de su Departamento de Apoyo a la Artesanía), reduce sus acciones a un convenio con la COMART (Comisión de Artesanías de AGEXPORNT) para que se realicen por medio de la misma, las actividades pertinentes al tema artesanal. Esto por un lado provoca que todos los proyectos que deben ser guiados por el Estado en beneficio de los artesanos y no de los intermediarios se desvirtúe por medio del manejo de una institución cuyo origen es la empresa privada (y que por ende es quien representa a los intermediarios o comercializadores artesanales). El resultado de ello, es la desviación del fin de apoyo al desarrollo de los artesanos guatemaltecos al apoyo a comercializadores que buscan su beneficio individual basados en 'lo moderno', en el mercado y en la eficiencia, ahondando más la dicotomía y el distanciamiento de la artesanía tradicional a un producto artesanal diferenciado.

También el INGUAT posee un enfoque que no responde a su campo de trabajo, ya que postula que las artesanías no son tarea del INGUAT sino que su beneficio es de manera indirecta, a pesar de su estrecha vinculación con el turista. De igual forma que el Ministerio de Economía, sus actividades en cuanto al ramo artesanal, se reducen a un convenio para co-administrar el Mercado de Artesanías. De nuevo, se cambian los intereses en beneficio de los artesanos por los intereses en beneficio de los comercializadores

de artesanías; limitando de esta forma los espacios de exposición para la oferta artesanal diferenciada, desde las comunidades artesanas.

En cuanto a la COMART, también es importante anotar que su vinculación estrecha con el resto de instituciones es lo que le ha permitido llevar a cabo diversos proyectos en beneficio de sus agremiados aportándoles insumos para mejorar su oferta de producto comercial de origen artesanal, y generando trabajo para los artesanos. En determinado momento, los agremiados, deben ser incitados a buscar el apoyo para la mejora del producto pero no solo para ser más eficientes en su actividad productiva, sino para presentar en sus mercados oferta artesanal diferenciada. Lo que implica llevar a sus mercados, el valor social-cultural de la artesanía guatemalteca en productos apreciados por sus mercados de forma de conservar las tradiciones y ofreciendo un mejor trato a quienes la producen, como los creadores y portadores de las tradiciones ancestrales guatemaltecas, que en definitiva es lo que nos diferencia en gran medida con la vasta producción asiática.

Por último, el INDIS, con el fin de lograr algún cambio en la mentalidad y manejo de la artesanía en la actualidad (el producto comercial de origen artesanal) logra forjar alianzas con las instituciones. Por ello han creado generaciones de diseñadores industriales (que por su disciplina están formados a ser facilitadores en el proceso y transmisores de soluciones a necesidades), que como tales se les forma en un énfasis artesanal como los futuros diseñadores nacionales que velarán en sus proyectos por la creación de productos artesanales diferenciados y no por productos comerciales de origen artesanal. Ello, propiciaría, en largo plazo mantener y conservar las tradiciones artesanales con beneficios para los artesanos quienes exponen sus objetos al mercado interesado en valorar lo que ello significa.

En este contexto, el reto está en vincularse y coordinarse institucionalmente para complementarse y responder de mejor forma al sector artesanal. En donde, en el plano estatal, la protección sea hacia la actividad que realiza el artesano, protegiéndolo de intermediarios que en el discurso de beneficio hacia artesanos, han convertido a la artesanía tradicional en un producto comercial de origen artesanal, en vez de proponer un producto artesanal diferenciado. En donde tanto MINECO como el INGUAT, en los departamentos correspondientes, establezcan en sus actividades prioritarias el apoyo a los artesanos por medio de proyectos de producto artesanal diferenciado, como una iniciativa con amplia capacidad de vincular la labor de ambos entes del estado, como su vinculación con el resto de actores participantes en los proyectos de esta índole. En ese panorama, dentro del plano la empresa privada, se debiera de promover actividades de desarrollo artesanal e impulsar a los talleres artesanales a desarrollar organizadamente la actividad, para que puedan exponer en mercados internacionales con producto artesanal diferenciado. Asimismo, las empresas que conforman el gremio artesanal, debieran de participar en proyectos de producto artesanal diferenciado para apoyar al artesano y para comprender ellas mismas su labor en el sector artesanal que es de exposición y conservación (como una iniciativa de intereses individuales pero

con proyecciones colectivas en beneficio de la sostenibilidad de la tradición artesanal). Todo ello, se debiera de acompañar del apoyo del INDIS como un ente asesor del proceso por su experiencia en procesos participativos y de coordinación interinstitucional.

Asimismo, es importante que también se coordinen con otros organismos que tienen insumos importantes que aportar como el MICUDE (por medio de su Departamento de Fomento Artesanal) y el Museo Ixchel que a través de su experiencia puede ser de apoyo para la adecuada transmisión de los rasgos característicos de la comunidad a un producto artesanal diferenciado.

B. Análisis de la realidad práctica: enfoque de beneficio hacia los artesanos

En este análisis se desglosarán las respuestas brindadas por cada participante entrevistado del Proyecto ChichiMomos, para conocer más acerca de sus niveles de compromiso y participación con los artesanos, los espacios dedicados para la creación de una oferta artesanal diferenciada, y los profesionales y actividades a disposición del sector artesanal. Analizando al final, su punto de vista de las artesanías (ya sea como una forma de vida o como una forma de ganar dinero); con el fin de comprender su postura o tendencia ante el sector artesanal.

Dentro del Proyecto ChichiMomos es importante conocer su percepción acerca del diseño, por ello desde un principio se les preguntó acerca de ese tema.

Para el Ministerio de Economía como el ente que representa el plano estatal en esta sección, el diseño es una *«herramienta que permite mejorar los productos, los hace más vistosos y funcionales para el consumidor final»*. Esto se traduce, en una visión orientada al mercado que no precisamente vela por la conservación de los valores intrínsecos en la artesanía.

De manera similar la COMART lo considera como *«la concepción de una propuesta de producto en sus diferentes componentes, tamaño, forma, color, y presentación, ... con orientación de productos a demandas y tendencias al mercado (a cargo del diseñador internacional) procurando conservar elementos de lo tradicional, lo que nos distingue y representa»*. Sin embargo, está un poco más consciente de la necesidad de velar por ese valor. Aunque no precisamente se mantenga en el resultado de los productos finales, por ejemplo en el Proyecto ChichiMomos. Asimismo, es muy importante no sólo la visión de la directora ejecutiva de COMART sino también de la Presidenta de la Junta Directiva de Artesanos, quien en realidad lo entiende como un *«proceso creativo de un producto nuevo, generalmente realizado por el diseñador internacional, y que el diseñador local lo termina»*. Esta visión, de la presidenta y agremiada es

representativa del resto de agremiados. Es una visión también orientado al mercado sin mencionar consideraciones espaciales hacia lo tradicional.

Esta visión es la que ha generado en los artesanos que se malentienda el diseño, como lo expresaron en la Gremial de Artesanos de Antigua: *«el diseño es lo que hace que los objetos se vean mejor en color y forma para venderlos mejor»*. O bien, como expresaron los artesanos de San Antonio Palopó: *«el dibujo que nos traen de lo que se va a hacer, es donde el diseñador nos explica cómo es que quiere la pieza»*. También expresado por la cooperativa Aj'Quem afirmando *«hemos trabajado con diseñadores locales, y otros internacionales de USA y Europa ... hemos trabajado en bocetos de producto y muestras para exportar ... ellos dejan dicho (en bocetos) que está de moda en el mercado y nosotros los reproducimos, con eso vamos a ferias o les mandamos a ellos directamente su pedido, ... o nos pasan el pedido y nosotros lo hacemos como ellos lo desean»*. Estos ejemplos dejan apreciar que los artesanos no logran ver que existe un proceso participativo y en conjunto que permita vincular a todos los participantes en beneficio de los artesanos mismos. Son las experiencias pasadas las que no les ha permitido cambiar de opinión y ver otras opciones de interacción, opciones que les permitan ser parte de un producto artesanal diferenciado, en el que pueden transmitir su esencia al mercado y no el mercado les determine el camino.

Por otro lado, algunos de los diseñadores locales que participaron en el Proyecto, lo ven como una *«disciplina que posee un proceso complejo e integral. En el desarrollo de productos (artesanales en este caso) empieza desde todo lo referente a la materia prima y las necesidades a satisfacer de todos los involucrados. Además se trabaja en conjunto con los artesanos y con los comercializadores para lograr resultados acordes a lo que cada uno necesita en el proceso en beneficio del artesano»*. O bien como *«un proceso que ayuda a generar mejores propuestas de producto»*. Es necesario notar que estos diseñadores son diseñadores con trasfondo académico y conscientes de su labor como diseñadores. Asimismo, estos diseñadores comparten la visión del diseño con el INDIS, cuyo director considera que *«el diseño es una disciplina que permite mejorar un proceso, estrategia u objeto, con el fin de satisfacer la necesidad del usuario final. Al mismo tiempo es una disciplina integradora ya que al diseñar un proceso, estrategia u objeto lo hace desde todos sus aspectos: concepto, forma y función, tomando en cuenta el aspecto económico, cultural y social que envuelve a los objetos»*.

Esta es una visión más acorde o en beneficio de los artesanos, es integral y permite un contacto directo no solo al diseñar y solo con el comercializador, sino permite una vinculación entre todos los participantes: artesanos, coordinadores de artesanos, comercializadores y diseñadores en procesos de mayor participación en conjunto. Esto mismo es apoyado por el grupo de diseñadores ejecutores que trabajaron en el Proyecto y que fueron guiados por el INDIS.

Es importante conocer la percepción del diseño de cada participante porque ello denota la importancia que le dedican dentro del proceso, como el proceso mediador por medio del cual se puede lograr la vinculación y coordinación institucional en proyectos de generación de producto artesanal diferenciado (o sea en los proyectos que se ha mencionado son en beneficio de la conservación y desarrollo de la actividad artesanal).

Lo anteriormente discutido, es posible verlo con mayor claridad en los resultados acerca de la metodología utilizada en el desarrollo de productos artesanales dentro del Proyecto ChichiMomos. En donde se expresa quiénes y en dónde **participan para la creación de este nuevo producto artesanal diferenciado**.

En el Proyecto ChichiMomos se trabajó con base a la metodología de la COMART basada en diseñadores locales, internacionales, ejecutores y comercializadores, coordinadores de artesanos y artesanos; con el apoyo del INDIS y de la COMART como coordinadores. En la COMART, expresó la directora ejecutiva que *«se ha trabajado en diferentes metodologías para el diseño de productos artesanales. Sin embargo actualmente se utiliza la que comercialmente es la mejor (entendiendo lo que más se vende en forma y color, según la tendencia y lo que se ha vendido siempre), por los tiempos en los que se debe de responder»*. Como mencionamos anteriormente es una visión de mercado primordialmente, atendiendo a su origen como institución de socios gremiales comercializadores.

Para la COMART, *«el proceso empieza en la capacidad técnica y de oficio que una comunidad artesanal junto con una exportadora. Inicia con la venida del diseñador internacional (ya que es quien posee la información adecuada de mercado), para el trabajo con las empresas en la oferta. Asimismo se tiene una alianza con el INDIS para darle a todo el proceso el apoyo del diseñador local, y así reducir los tiempos de estadía y de costo del diseñador internacional en el país. El diseñador local quien continúa, después de la concepción de los diseños, con cierto monitoreo a distancia del diseñador internacional en alianza con el comercializador (quien a su vez coordina con los artesanos) y el diseñador ejecutor reúne toda la información para que sea entendible para todos»*.

Según esta metodología, el diseñador es el que se encarga de lo relacionado al mercado, cumpliendo así con lo principal en el desarrollo del producto. Luego es apoyado por el diseñador local y el ejecutor en ‘terminar’ la propuesta establecida y ‘reduciendo costos’ de lo que implica tener al artífice internacional del diseño en Guatemala.

Sin embargo, otros participantes en el Proyecto afirmaron que el proceso descrito no resultó de esa forma, y demostró la importancia del diseñador nacional y del ejecutor en el diseño del producto. Por ejemplo al preguntarles de la interacción de todos en el proceso de diseño, la presidenta de la Junta

Directiva de Artesanos de la COMART expresó *«que la participación directa fue sobre todo con el diseñador ejecutor quien fue quien se hizo cargo del proceso de producción y de solucionar inconvenientes con el apoyo de la COMART»*. O bien lo expresado por el Coordinador de la Cooperativa El Bosque al mencionar que en su *«equipo de trabajo se coordinó el trabajo con la diseñadora ejecutora y con el diseñador nacional en las reuniones que tuvimos para resolver los problemas de diseño que nos encontramos»*. Reflejando en las respuestas que el trabajo realizado por la diseñadora internacional (debido al poco tiempo en Guatemala para conocer a profundidad la comunidad, los artesanos, sus debilidades y fortalezas, etc.) no le fue posible concluir el diseño del producto. Por ello, el diseñador local y el ejecutor debieron de complementarlo, puesto que lo único que se tenía eran los insumos de mercado. El diseñador local de la línea de juguetes mencionó que en ‘la reunión’ con la diseñadora internacional para diseñar el producto *«se dejaron pautas de diseño, según las tendencias y el mercado, por la diseñadora internacional para luego terminar de diseñar»*.

Con esas pautas y orientaciones de mercado y no con el diseño final de producto (como un diseñador industrial con experiencia puede aportar) el rol del diseñador local se ve modificado (de lo previsto por la COMART como un enlace sólo para resolver eventualidades que se presentaran a un ente que diseñará a detalle el producto), por las necesidades del equipo de trabajo de contar con una propuesta viable para los artesanos y para Guatemala (ante la necesidad de representar en un producto artesanal parte de su esencia tradicional). En este punto es donde los diferentes grupos toman decisiones muy distintas y es lo que fundamentalmente define el trabajo del equipo. En algunos equipos (formados por artífices del diseño) el desempeño para lograr resolver la ausencia de un diseño definitivo, se dedicaron a diseñar olvidando un concepto para el producto, lo cual generó que se diseñaran productos basados en la moda y en las tendencias sin hacer el análisis correspondiente para el diseño de producto, que implica un estudio de la comunidad y de los artesanos como portadores de conceptos y de la esencia de los objetos artesanales. En contraposición se encuentran otros diseñadores (dos profesionales en diseño industrial) que dirigieron sus esfuerzos en la metodología de diseño que implica dicho estudio profundo de la comunidad y de los artesanos, con el fin de convertirse en los insumos para la generación del concepto que dará forma al nuevo producto artesanal diferenciado.

Asimismo, los artesanos expresaron su punto de vista en cuanto a la importancia del trabajo del diseñador local e internacional, al mencionar que *«en un grupo se trabajó de lleno con la diseñadora ejecutora»*. O bien como lo expresaron los artesanos de San Antonio Palopó *«nos visitaba siempre la señorita (refiriéndose a la diseñadora ejecutora) acompañada del joven (haciendo referencia al encargado de diseño de la COMART), y con ellos estuvimos trabajando durante muchos días las piezas hasta lograr algo que nos saliera bien y que se pareciera a lo que pensamos»*.

Con ello, se expresa la importancia de estar durante todo el proceso con el trabajo participativo entre todos los integrantes. El trabajo de la diseñadora internacional no lo es todo, las tendencias del mercado son parte del diseño del producto artesanal diferenciado, pero debe de ser complementado con el artesano (sus tradiciones e historia como por su capacidad productiva y tecnológica). El proceso debiera ser complementado por todos los participantes para lograr un producto artesanal diferenciado que represente la artesanía guatemalteca y en beneficio de los artesanos y no de intermediarios. Por medio de la vinculación y coordinación institucional que aporta el diseñador industrial al equipo, de manera que se trabaje participativamente por proyectos de generación de producto artesanal diferenciado.

Compartiendo la postura de diseño con participación de todos, el director del INDIS (componente del plano académico del Proyecto) mencionó que *«los pasos a seguir para diseñar un proceso, estrategia y objeto, deben de comenzar con un análisis de la comunidad en cuanto a su cosmovisión, seguido por un análisis de los productos que actualmente realizan, y su capacidad productiva (humana y técnica). Luego se hace una investigación de mercado para analizar las tendencias en forma, color y técnica; así como se analizan los insumos (tendencias, costos de producción, costos de exportación, etc.) de parte del comercializador, según su grupo meta. Con ello, se procede a diseñar de manera participativa con los artesanos, pensando en el concepto la forma y la función del producto a diseñar. Seguido de ello, se procede a elaborar los productos, para luego ser evaluados (técnica, material, resistencia al uso, lavado, secado, etc.). Se hacen los ajustes mejoras, y con esas muestras finales, el encargado de comercialización comienza con su parte ... se trató de llevar esta misma metodología con todos los diseñadores ejecutores y sus equipos de trabajo. Sin embargo, no en todos se pudo implementar de esta forma. Los equipos que mayor desempeño tuvieron en ese sentido fue el de juguetes y mascotas por la experiencia de quienes dirigieron el proyecto en la parte de diseño»*, lo cual se vio reflejada en los resultados.

Como quien estudia y profundiza en el tema del diseño, el INDIS propone una postura más cercana a la necesidad de trabajar en beneficio del artesano y con el artesano, además de trabajar con el comercializador y los diseñadores. Pero son secundarios en importancia tanto el intermediario (comercializador) como el enfoque de mercado (artífice internacional del diseño) pues en su metodología trata de vincularlo de esa forma a lo largo del proceso.

De este modo, es que se puede analizar, a través de estos resultados, que la metodología de diseño es fundamental para el desarrollo de producto artesanal diferenciado, con un diseñador industrial que lo coordine en el equipo como el vinculator del mismo y de todos los actores para concretar una propuesta de producto artesanal diferenciado y no un producto más que sea comercial con origen artesanal que nada aporta al sector artesanal guatemalteco como tal.

Estas reflexiones con base a los resultados obtenidos también se deben de traducir en cuanto a los **niveles de compromiso** que cada entidad y actor tuvo para con el Proyecto, así como su **nivel de participación** dentro del mismo. En el Proyecto que se planificó para tener componentes en el plano estatal (MINECO) académico (INDIS y diseñadores) y privado (COMART y agremiados) en respuesta al sector artesanal guatemalteco, específicamente para los artesanos.

A través de las respuestas de los entrevistados y de lo discutido hasta el momento en este documento, el compromiso del que se habló en el párrafo anterior, en el caso de MINECO fue esencial al inicio (en el aporte del recurso financiero), aunque su apoyo fue indirecto hacia los artesanos, por medio de la ejecución del Proyecto mismo. Por lo tanto, el nivel de compromiso de MINECO fue hacia la COMART y el Proyecto y no hacia el artesano mismo (en cuanto al apoyo que pudo brindarse en coordinación y organización, o bien en temas de empresarialidad) que pudieron enriquecer el aporte hacia los artesanos. Sin embargo, el artesano se benefició de manera indirecta durante el proceso. Entonces, su nivel de participación se puede catalogar como alta aunque su nivel de compromiso hacia el Proyecto en beneficio al artesano fue medio, ya que pudo ser mejor.

Por su parte, la COMART como organizadora y supervisora del proceso, estuvo pendiente del rendimiento de los participantes. La directora ejecutiva comentó que *«la participación del diseñador internacional es clave, aunque es de dos semanas presenciales en el proyecto de 4 meses. Los diseñadores locales participan presencialmente en todo el proceso al igual que los diseñadores coordinadores, en la coordinación de la producción de lo diseñado»*. Esta permanencia en el Proyecto convierte a los diseñadores como personajes esenciales cuyo compromiso y participación en todo el proceso es importante para su adecuado funcionamiento.

Sin embargo ese no fue el caso en la mayoría de los equipos de trabajo en los cuales el compromiso y participación del diseñador local no fue el adecuado. Tal como manifestó la comercializadora de la línea de jardín *«la participación directa fue sobre todo con el diseñador ejecutor quien fue quien se hizo cargo del proceso de producción y de solucionar inconvenientes con el apoyo de la COMART» (del coordinador de diseño) «debido a la ausencia de la diseñadora local»*.

Asimismo, los diseñadores ejecutores expresaron tener algunos inconvenientes, por ejemplo, con *«algunos diseñadores locales que se presentaron muy poco dentro del proceso de diseño (etapa inicial)»* y les tocó a los diseñadores ejecutores resolverlo de la mejor forma posible sin mayor apoyo de otros integrantes. Asimismo, consideran que el trabajo que realizaron fue *«básicamente el de enlace con otros, tratando de mediar y de proponer soluciones a los problemas de producción (sobretudo) que se presentaron durante el desarrollo. En donde cada participante (comercializador, artesano o diseñador*

local) pretendía o comprendía un solo fin y un solo medio para llegar a él sin contar con el resto de opciones viables que se presentaban».

Esto permite deducir que el compromiso del actor estatal se redujo tan solo al aporte financiero, sin considerar que aportes de su experiencia podrían ser beneficiosos para el equipo de trabajo. O bien, cumplir con los estatutos legales de sus organizaciones (análisis que se profundiza adelante) comprende la realización de análisis de mercado y de estudios de la población artesanal guatemalteca. Estos estudios, de tenerlos, serían insumos importantes para el quipo de trabajo, al diseñar ese nuevo producto artesanal diferenciado, puesto que aporta diversas respuestas que en la actualidad se desconocen. Asimismo, el compromiso de la COMART es clave para el desarrollo del Proyecto, sin embargo no en beneficio de los artesanos sino de sus agremiados.

En cuanto a los diseñadores, los internacionales son importantes en tanto dan pautas (muy vagas) de lo que en el mercado funciona en ese momento. Los diseñadores locales, los hubo de distintos niveles de compromiso, desde los que cumplieron con su papel y tomar a cargo el equipo, hasta quienes se desentendieron del mismo hasta abandonarlo. Por su parte, los diseñadores ejecutores demostraron ser constantes al trabajar extra con los artesanos hasta lograr lo que se habían propuesto. Asimismo, su compromiso con el equipo les hizo sobrellevar algunas dificultades que para su corta experiencia pudieron ser mayores.

También hubo diseñadores locales que el compromiso les hizo permanecer cerca del diseñador ejecutor y de los artesanos tal como el caso de las líneas de juguetes, mascotas y joyería. Por ello, el resultado diferenciado que lograron en relación al resto de equipos², al ser analizados como las líneas exitosas³. Es importante notar que acá el trasfondo de los diseñadores que dirigieron las líneas exitosas son diseñadores de trasfondo académico aunque de poca experiencia. Sin embargo, cuentan con el instrumental adecuado (capacidad y habilidad en el desarrollo del proceso de diseño), que les permite participar y comprometerse con el Proyecto y con el artesano, puesto que es el especialista que más conoce de su quehacer y su trasfondo socio-cultural. Lo cual puede ser bien aprovechado por el sector artesanal guatemalteco como insumos valiosos para el desarrollo de producto artesanal diferenciado, que no necesariamente deben de incluir la participación del diseñador internacional para definir el éxito de una línea de productos.

De igual forma, es importante analizar **los espacios de acción dedicados a la creación de oferta de producto artesanal diferenciada**. Puesto que la cantidad de esos espacios, la calidad de los mismos (delimitada por el compromiso y participación de los integrantes de los equipos, como de los insumos que

² Datos brindados por la directora ejecutiva de la COMART (en el componente de comercialización) y por el director del INDIS (en el componente académico).

³ Ídem.

cada uno aportara desde su trasfondo profesional o técnico) y la versatilidad de especialistas (profesionales o técnicos), será lo que defina la oferta de producto artesanal diferenciada.

Según los resultados obtenidos, en las entrevistas estos espacios dedicados al diseño fueron mínimos, y reducidos a las reuniones con la diseñadora internacional (dos medias tardes). Tan solo en el caso de la línea de juguetes, mesa que los diseñadores, comercializadores y artesanos se sentaron en diversas ocasiones a discutir el diseño. Mientras que en las líneas de juguetes, mascotas, jardín y joyería, el proceso de generación de oferta de producto artesanal diferenciado fue intenso entre diseñadores y artesanos, según o expresado por los artesanos de San Antonio Palopó, y la Gremial de Artesanos de Antigua.

En los equipos que no se tomó en cuenta al artesano la calidad de la propuesta como un producto artesanal ‘diferenciado’ decreció; ya que no se contaba con un encargado de mantener en alguna medida el valor intrínseco socio-cultural de las artesanías.

Con base en esta información brindada por los participantes de los proyectos y por las evaluaciones realizadas por la COMART (en la parte comercial) y por el INDIS (en la parte académica), se puede analizar que a pesar de la importancia del diseñador local y ejecutor en los proyectos de generación de producto artesanal diferenciado (como se ha visto y demostrado hasta ahora), los espacios de acción para el diseño son relegados al diseñador internacional. El mismo no tiene experiencia alguna (al menos no se ha visto reflejada hasta el momento como parte de sus resultados) en el desarrollo de una propuesta de producto artesanal diferenciado, sino tan solo en propuestas de producto comercial de origen artesanal.

En cuanto a las **actividades y profesionales a disposición de los artesanos**, según los resultados obtenidos, podemos definir lo siguiente:

Por parte del Ministerio de Economía, las actividades que se realizan para el apoyo del sector artesanal se han consolidado en el Convenio que recién se firmó con la COMART de AGEXPRONT para el apoyo en la gestión de proyectos, financiamiento y promoción para las artesanías, de manera que se pueda cumplir, en alguna medida, con la Ley de Protección y Desarrollo Artesanal (Decreto 141-96)⁴. El profesional a disposición del sector son los tres asesores del Depto. con estudios en administración de empresas; así como su lista de contactos de profesionales especialistas que pueden ser sub-contratados según el caso. Sin embargo en el desarrollo del Proyecto no se implementaron las actividades que de la Ley se adjudican al Ministerio, mas que el relacionado al apoyo en actividades que impliquen reuniones regionales o internacionales del sector para discutir temas de interés.

⁴ Para mayor información acerca de esta ley y los decretos relacionados con el caso de estudio, dirigirse a la parte de esta sección que detalla las responsabilidades legales del MINECO y del Depto de Apoyo a las Artesanías.

Por parte del INGUAT, la entrevistada mencionó que «se tiene el mercado de artesanías que se realizó con la cooperación de la COMART y que actualmente presentan diversas actividades de apoyo al sector artesanal en ese sentido, además hacemos promoción turística en diversos puntos de la República y ello apoya el desarrollo artesanal de la zona». El INGUAT, en el Departamento de Proyectos Turísticos, es una persona experta en el tema, que maneja todo lo relacionado con el tema artesanal.

La COMART por su parte, apoya al sector artesanal guatemalteco, especialmente a los comercializadores o intermediarios, para beneficiar de manera indirecta a los artesanos. Su aporte según la directora ejecutiva de la COMART se concreta en «el desarrollo integral del sector artesanal del país, buscando la comercialización de la oferta artesanal como fuente de trabajo sostenible para los diferentes actores del sector, de manera integral, en capacitación técnica para que sean eficientes, competitivos, que tengan una buena dirección de diseño de producto con buena oferta, de manera que se tenga una fuente de trabajo desarrollado fuente de trabajo sostenible. Con ello se busca convertirlo en una actividad rentable, para que no cambien de actividad comercial y puedan desarrollarse dignamente dentro de sus propias comunidades, sin abandonar lo que han hecho y poder quedarse en su ciudad. Como misión, se beneficia al comercializador y al artesano. El productor cuando no tiene la capacidad para comercializar lo hacen las empresas comercializadoras, como la Asociación Aj'Quem». Sin embargo, en la realidad depende de quien dirige al grupo de artesanos y de la forma en la que concibe esta persona su visión de las artesanías: si es de visión del mercado (y lo es como una forma de generar ingresos) o se preocupa por el valor socio-cultural que poseen y vela por su conservación en el producto para venderlo a nichos de mercado que lo valoren como tal y no por las tendencias del mercado. Dentro de la COMART está la directora ejecutiva (licenciada en comercio internacional), una asistente (gran experiencia en producción y comercialización artesanal) y una secretaria. Esto se contrapone con lo mencionado anteriormente, ya que su personal no es el suficiente (y el adecuado en temas como diseño, o de valores socio-culturales) para manejar amplios proyectos que cubran lo mencionado por la entrevistada anteriormente. Por ello, le es fundamental para la COMART el tipo de alianzas que pueda generar para cumplir con esa labor. Sin embargo, el enfoque final de los proyectos también dependerá de la visión de las contrapartes en cuanto a la artesanía, como se explicó anteriormente.

Por su parte, el INDIS «apoya al sector artesanal básicamente a través de sus tres ejes: investigación por medio de proyectos, capacitación continua, y publicaciones. Por medio de ellos, se mantiene un apoyo al sector artesanal con el fin de mejorar las capacidades de los actores para mejorar su competitividad, por medio de la mejora en la oferta guatemalteca artesanal (con el diseño de producto artesanal), así como por medio de la mejora de su capacidad productiva (humana y técnica)», según comentó el director del Instituto. El Instituto cuenta con un presidente, un director y 5 investigadores fijos y 4 investigadores temporales, más una secretaria. Ello le permite una estructura de dirección en proyectos

con el apoyo de profesionales temporales subcontratados según la especialidad que necesite. Por ejemplo, para el Proyecto ChichiMomos se sub-contrataron 7 diseñadores para desempeñar su tarea.

Por su parte las asociaciones de artesanos mencionaron que su función principal con sus asociados es buscarle «mercado para lo que producen y les ayudamos a hacer mejor lo que ya hacen». O bien, como expresó la Gremial de Artesanos de Antigua, «ayudamos a nuestros agremiados buscando apoyo para mejorar sus productos en color y forma por medio de proyectos con URL ... representando a todos en las exposiciones regionales o discutiendo temas importantes para todos en los seminarios o reuniones con otras asociaciones a los que nos invitan». Sin embargo no mencionan programas de difusión para estas actividades lo que se deduce que se concentra en la junta directiva y allegados, y no se extiende a toda la Gremial. El personal de las asociaciones consiste básicamente en su junta directiva que no permanece en una sede sino comparte el tiempo con sus actividades cotidianas, siendo algunos de ellos los que permanecen en la sede.

Con estos datos, se analiza que a pesar de la importancia de cada institución, el aporte que ofrecen, por parte del plano estatal, es tan solo financiero, y se les olvida cumplir en gran parte con los aporte que desde su posición pudieran brindar a los equipo de trabajo. Por parte de la COMART, el aporte muy valioso, sin embargo está dirigido a sus agremiados con muy poco beneficio para los artesanos. En el plano académico, el aporte del INDIS es valioso pues brinda la metodología que permite la vinculación y coordinación interinstitucional, sin embargo no posee el peso político para implementarlo en todos los equipos de trabajo con todos los actores invitados.

Como se ha discutido a lo largo de este análisis es, es muy importante tomar en cuenta la **concepción del objeto, si es considerado como una forma de vida o como un medio para generar ingresos** por parte de cada participante, para comparar con la del resto del equipo y de los resultados para ver si cumplieron con los objetivos del proyecto o no.

A nivel general de instituciones, el discurso expresado por cada uno de los representantes institucionales menciona que la artesanía no es tan solo una forma de generar ingresos. Sin embargo los resultados del Proyecto difieren de ello.

Por su parte el Ministerio de Economía, mencionó que *«en la actualidad es muy difícil de sostener a la artesanía como un estilo de vida. Por eso creo que la opción es comercializarla y que así los artesanos puedan generar ingresos. Lo ideal es que eso sea junto con el artesano, transmitiendo la cultura y su valor, aunque eso no siempre se da»*. Muy parecida a la expresada por el NGUAT, quien menciona *«en mi punto de vista, la artesanía no solo es una forma de vida, sino que debe ser demostrado y exhibido hacia al externo, por eso es importante que se comercialice y que se extienda su valor a todas*

partes del planeta. Eso ayuda al mismo tiempo al artesano a ganar dinero y lograr mejores ingresos puesto que ya no puede ser solo un estilo de vida».

Ambas visiones expresan cierta importancia en el valor socio-cultural de las artesanías, con un realce en la importancia de comercializarla para generar ingreso a los artesanos. Sin embargo en el Proyecto ChichiMomos se aliaron con ejecutor (puesto que ellos no ejecutaron alguna actividad en específico en los equipos de trabajo) que no comparte del todo su visión.

La COMART, expresó en este sentido, que *«en la comercialización existen productos tradicionales y productos innovadores, se dividen en: diseño y producción de artesanías, y en otra relacionado a la cultura, tradiciones y el artesano».* Desde una perspectiva en la que *«hay mercado para todo, lo tradicional es para lo turístico y nostálgico, acerca de los guatemaltecos, y de sus recuerdos y raíces».* Aunque *«si se quiere colocar a nivel de pedidos comerciales un producto artesanal, poco le dirán al cliente de las tradiciones y del estilo de vida del artesano».* Es allí donde el *«diseño entra en forma eminentemente importante, innovando esa tradición en productos más adaptados al mercado».*

Esta visión es completamente distinta a la de los representantes gubernamentales, puesto que acá es explícito el sentido de mercado, sobre cualquier otro valor, en donde se acuerda la importancia del mercado sobre las tradiciones. El resultado de ello, también se puede ver en los resultados del Proyecto ChichiMomos. Quienes siguieron este pensamiento terminaron con productos no relacionados a las tradiciones de los artesanos y de la comunidad sino con objetos producidos manualmente. Quienes velaron por un concepto cuyo origen fueran las tradiciones del artesano o de la convivencia en comunidad, fueron los productos catalogados como exitosos por parte de la COMART (como la coordinadora de comercialización) y por el INDIS (como la entidad con experiencia en diseño).

Estos grupos fueron exitosos, no sólo por manejar una metodología de diseño y por manejarla de manera participativa con todos los integrantes de su equipo de trabajo y las entidades coordinadores (COMART e INDIS – para la parte de diseño-), sino por la concepción que en su grupo se tenía acerca de las artesanías. Por ejemplo, el diseñador local de la línea de juguetes cree que *«la artesanía es un objeto que está dentro de una comunidad y conlleva un gran valor por ello, y al diseñar es importante que ello se tome en cuenta. No solo es de venir a diseñar con lo que en el momento se ve y eso unirlo al mercado. Diseño artesanal es mucho más que eso, tiene que ver con el artesano y con su forma de vida».* Al igual que la diseñadora local de la línea de mascotas, quien menciona que es *«una forma de vida que se traduce ahora en una actividad que produce ingresos para los artesanos».* Por otro lado, en contraposición, los otros equipos se apegan más a la concepción de la COMART, como es el ejemplo de la línea de jardín en donde la comercializadora y presidenta de la junta directiva de artesanos de la COMART expresa que *«no*

puede ser una forma o estilo de vida, con eso no vive nadie, debe ser algo que genere ingresos para mejorar la condición de los artesanos». Asimismo, es lamentable escuchar que este pensamiento se ha permeado a las asociaciones de artesanos debido al extenso trabajo de años con contrapartes que opinan y les demuestran esa visión como la única y la que realmente funciona. El entrevistado de la Cooperativa Aj'Quem dijo que *«para los artesanos es lo que ellos hacen cada día y con eso logran conseguir más dinero para mantener a su familia».* O bien como mencionan los artesanos de San Antonio Palopó: *«para nosotros lo que hacemos es lo que nos enseñaron a hacer y es lo que nos representa por eso lo seguimos haciendo lo mejor que podemos, según nos dicen ellos... es lo que también nos da de comer».*

Por su parte el INDIS, considera que la *«artesanía es un estilo de vida para muchas personas en las comunidades guatemaltecas, es parte de lo que ellos son y es parte de lo que está a su alrededor. Es también lo que en su comunidad saben hacer y que les ha acompañado por muchas décadas. Muchos de los artesanos es lo único que saben hacer y no conocen cómo realizar otra tarea que le produzca ingresos económicos, por lo que deciden ofrecer al turista y al comercializador sus productos, según las exigencias de cada uno. Esto es lo que genera que los artesanos se conviertan en maquileros de producto. Ya que en el momento que se comienza a vender la artesanía, se convierte en un “producto comercial” y entra a competir con el resto en calidad, diseño, tendencia, funcionalidad, etc. Por ello es que se debe de trabajar en conjunto por crear una mejor oferta, y dejar de responder a la demanda, ya que con ello se puede ofertar un producto que realmente conlleve el valor socio-cultural de las artesanías como un valor agregado al producto hecho a mano».* Esta misma visión es transmitida a los diseñadores ejecutores, en los diferentes proyectos a través de los cuales se les capacita y entrena para que realicen eficientemente su labor como diseñadores industriales con énfasis en diseño artesanal, mencionó el director del Instituto. En la entrevista grupal, los diseñadores ejecutores mencionaron que la *«concepción que tienen del objeto artesanal tiene que ver con la forma de vida en comunidad lo importante que es para el artesano el proyecto en sus productos, por ello tratan de plasmar en las artesanías la esencia de algunos de sus rasgos o tradiciones».*

Asimismo, el director del INDIS, indicó que el trabajo con entidades que no comparten su visión es primordial, puesto que por medio del trabajo de sus profesionales en diseño se les puede ir enseñando con acciones que sí existe ese camino y que la artesanía como forma de vida aún es viable para el artesano, y para el diseñador local quien puede manejar los proyectos de diseño artesanal por sí solo, que el diseño internacional es importante o las tendencias del mercado, pero que aún así, hay profesionales que se están capacitando para responderle mejor al sector artesanal guatemalteco y que merecen el mismo respaldo que otros mayores, con base a los resultados que generan al final del Proyecto.

Este análisis es aún más importante, pues es el que define la visión no solo que se tiene de las artesanías, sino de los proyectos de desarrollo dentro del sector artesanal guatemalteco. Es este análisis, se

diferencian dos grupos uno que se inclinan por concebir a la artesanía como una forma de vida y desde allí apoyarla para conservarla y darla a conocer; y otros que consideran a la artesanía como un medio para generar ingresos para los artesanos (de manera indirecta). Según los objetivos del Proyecto ChichiMomos, como un proyecto de beneficio hacia los artesanos de manera directa, no debiera de mantener la importancia en el mercado y la producción (costos); ya que inevitablemente desvía la atención primordial del Proyecto en su concepción. Como sucede en muchos otros proyectos de generación de producto artesanal, que en vez de ser un programa de desarrollo de multi-actores sostenido en el tiempo, con resultados a corto y largo plazo, se mantiene según las exigencias del mercado y responde a períodos y exigencias en costos y tendencias comerciales.

Por los resultados que arroja este análisis es importante entonces no solo trabajar en generar proyectos de producto artesanal diferenciado, sino en la concientización de la necesidad de trabajar en este tipo de proyectos, como la solución viable (o de menor sacrificio e impacto) que le permite al objeto artesanal subsistir en la transición hacia la sociedad moderna. Por lo que se debe de trabajar con todos los actores del sector artesanal en transmitir la importancia de conservar y desarrollar la actividad artesanal, como el factor diferenciador de artesanías de mejor calidad (en materiales y técnica) como en mejores tiempos de entrega y precio que ofrece la artesanía asiática.

C. Análisis de la realidad práctica vrs. lo formal/legal: en beneficio de los artesanos

En esta sección, se analizarán las entidades con base a sus estatutos formales/legales, para conocer cuál es o debiera ser su participación en proyectos de esta índole, y si están cumpliendo o no con ello, con base a la experiencia generada dentro del Proyecto ChichiMomos. En este análisis se compararán los niveles de compromiso y participación con los artesanos, los espacios dedicados para la creación de una oferta artesanal diferenciada, así como los profesionales y actividades a disposición de del sector artesanal. Desde su punto de vista de las artesanías (ya sea como una forma de vida o como una forma de ganar dinero), con el fin de comparar la realidad formal/legal con la realidad práctica observada en el Proyecto ChichiMomos.

Todo ello, bajo la perspectiva como entidades o instituciones de apoyo y en beneficio de los artesanos, como se explica más adelante en sus estatutos, y no hacia intermediarios o terceras personas como también se explica más adelante en la realidad práctica observada en el desarrollo del Proyecto ChichiMomos.

1. Plano estatal

a. **Ministerio de economía, departamento de apoyo a la artesanía.** A continuación se detallan los puntos importantes para el sector artesanal de los adjudicados como tareas al Ministerio de Economía, y sus dependencias en línea vertical hasta llegar específicamente al Departamento de Apoyo a la Artesanía.

Por parte del Ministerio de Economía se establece dentro de su visión de retos, tanto en el quinto (atraer inversiones al país, especialmente en el área rural) como en el séptimo (Desarrollar la capacidad competitiva de las MIPYMES), expresan su compromiso con todos los sectores empresariales del país.

Asimismo, sus tareas son básicas para el sector artesanal, pues también necesitan de análisis FODAS de los sectores empresariales, y del fortalecimiento organizacional y empresarial, a las asociaciones y gremios a atender para construir un perfil que les permita acceder a recursos de financiamiento.

Específicamente en el tema artesanal, es deber del Ministerio de Economía facilitar procedimientos y formas que puedan hacer frente a las condiciones del mercado local y a los desafíos comunes que se enfrentan por el inminente apogeo de la globalización y los tratados de libre comercio, a los empresarios del sector MIPYME . También se establece que el Ministerio debe apoyar la compra-venta y crear condiciones en la mejora de la calidad en los productos y servicios, por medio de la capacitación, asistencia técnica y procesos comerciales. Así mismo, el objetivo general de esta dependencia del Departamento de Apoyo a la Artesanía consiste en promover, apoyar y fortalecer los procesos de comercialización y venta de productos y servicios, facilitando enlaces comerciales directos entre oferentes y demandantes.

Dentro de los objetivos específicos están: apoyar la realización de transacciones comerciales por medio del montaje de ferias, exposiciones y ruedas de negocios; mejorar los conocimientos comerciales a través de conferencias. También forman parte de los objetivos específicos el apoyar la formulación y gestión de proyectos de Artesanías; y promover la creación de la Base de Datos sobre la oferta y demanda MIPYME. Paralelamente el Departamento, brinda información y se detectan las necesidades de Capacitación, Asistencia Técnica y Servicios de Desarrollo Empresarial, los cuales sirven de insumo para desarrollar procesos de apoyo al sector MIPYME.

Según lo encontrado en los estatus oficiales del Ministerio de Economía y de las dependencias en línea vertical hacia el Departamento de Apoyo a la Artesanía, esta entidad debe prestar diversos servicios al sector artesanal para impulsarlo. En donde se encuentra la promoción y apoyo a mejorar la calidad de sus

productos, contar con asesoría técnica en empresarialidad y competitividad, bases de datos de la oferta y demanda de la MIPYMES; promover, fortalecer y apoyar procesos de comercialización y venta de productos por medio de enlaces comerciales. Sin embargo, a lo aplicado al Proyecto ChichiMomos, el apoyo se relacionó en la parte financiera puramente para el desarrollo de las 8 líneas de producto y no se tuvo en cuenta que estos elementos pueden ser esenciales para la sostenibilidad de los grupos artesanales a largo plazo, y corto plazo (con la producción de los pedidos iniciales). Asimismo, hay mucha información y capacitación que es necesaria llegue a las comunidades artesanales por medio de los coordinadores de artesanos para que puedan desarrollarse con mayores herramientas e insumos.

Según la Ley de Protección y Desarrollo Artesanal (decreto No. 141-96), otras actividades y servicios que también debieron de ser atendidas por el Ministerio de Economía dentro del Proyecto ChichiMomos, debían ser: organizar eventos de promoción y comercialización tales como ferias, exposiciones y misiones comerciales, y el localizar en cada departamento y municipio las artesanías existentes, así como las que están en vías de extinción o desaparecidas y registrar su problemática para su rescate y puesta en valor. Sin embargo, para la primera actividad señalada, en el Proyecto tan sólo consistió en el lanzamiento final de las líneas de producto. Mientras que para la segunda actividad señalada, de haberse tenido esta información se hubiera podido realizar el rescate de estas artesanías y así potencializar o reactivar una comunidad artesanal.

Los entrevistados expresaron, que si el Ministerio cuenta con los distintos aportes mencionados, no fueron expresados en su momento para que sirvieran como insumos en el desarrollo de nuevo producto artesanal diferenciado. Asimismo, al preguntarle al representante del Ministerio de Economía acerca de las actividades y servicios a favor del sector artesanal no mencionó este listado de insumos de importancia para quienes laboran en el sector artesanal y que pueden ser de mucha utilidad en el diseño de nuevo producto artesanal diferenciado.

Esto denota, en gran parte, la falta de eficiencia en la ejecución de las actividades que le competen al Ministerio en Proyectos de este tipo, que de cumplirse como se establece, darían mejores y mayores resultados que los actuales.

b. Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT). Para continuar con el análisis institucional, en esta sección se detallarán los puntos que para el tema artesanal son importantes que el INGUAT, se haga cargo. En cuanto al apoyo que brinda o debiera brindar al sector artesanal y a proyectos similares al del Proyecto ChichiMomos.

Como se menciona en sus estatutos, para el INGUAT, el desarrollo de la industria turística

significa para Guatemala, ingreso de divisas, alza de ingresos tributarios e incremento de fuentes de trabajo; por lo que ha sido de conveniencia nacional tomar las medidas para impulsar su desarrollo, no sólo por parte del Estado a través del INGUAT, sino sobre todo con el apoyo de la iniciativa privada. Asimismo, según la ley, el INGUAT debe centrar sus funciones en investigar, planificar, fomentar, promover, resguardar coordinar y controlar la actividad turística eficientemente, dentro de sus cuatro funciones principales: administración turística, estímulo del turismo interno, incentivo al turismo receptivo, y protección al turista.

Según lo subrayado en el párrafo anterior, el INGUAT es el delegado de investigar, planificar, fomentar, promover, resguardar coordinar y controlar la actividad turística eficientemente; en donde esa actividad turística se ve representada por todos los productos y servicios al turista (ya sea interno o receptivo, tal como se menciona). Esa actividad turística, por lo tanto, enmarca el producto que la comunidad a la cual visita el turista, pueda ofertar como producto artesanal diferenciado. El cual conlleva el valor socio-cultural de la comunidad además de contar con el valor agregado de ser parte de una experiencia para el turista. En este sentido, el apoyo en actividades de mejora o generación de oferta artesanal diferenciada son de suma importancia para transmitir de mejor forma los valores socio-culturales de la comunidad por medio de sus objetos artesanales al turista. Así, es muy importante la oferta que se le brinda al turista como experiencia de su estancia en Guatemala. Por ello, el INGUAT debiera apoyar proyectos que involucren comunidades e iniciativa privada de forma que generen dichos productos diferenciados, aportando de esta manera calidad a la actividad turística en nuestro país.

Sin embargo, el aporte del INGUAT dentro del Proyecto ChichiMomos fue tan solo de apoyo en el lanzamiento de las ocho líneas finales. En vez de crear programas de apoyo continuo que inciten a la empresa privada y comunidades artesanas a trabajar en conjunto tanto para proyectos de mejora de productos artesanales diferenciados de exportación, como de consumo nacional (por medio del turismo receptivo).

Por otro lado, el INGUAT apoya a la artesanía directamente por la exposición de la misma en el Mercado de Artesanías de la zona 13. Es co-administrado por la AGEXPORNT, por medio de un convenio de colaboración.

En relación al mercado de artesanías, se pueden catalogar como un espacio de exposición de artesanía guatemalteca. Sin embargo, no existe ningún incentivo para quienes la exhiben hacia proyectos de desarrollo artesanal con comunidades artesanas para la generación de producto artesanal diferenciado, en relación de socios y no de dependencia con los artesanos de una comunidad. No existe seguimiento a proyectos de este tipo como el Proyecto ChichiMomos para generar interés en el turista y para al mismo tiempo ofrecerle producto artesanal diferenciado.

En este sentido, se ha expresado en esa parte la importancia de la oferta artesanal diferenciada para la actividad turística de nuestro país. Sin embargo, la encargada de los proyectos artesanales en el INGUAT (Encargada del Departamento de Proyectos Turísticos), mencionó que el apoyo del INGUAT hacia el sector artesanal es tan sólo de *«promoción al turismo, y que dentro de ello están las artesanías, pero no es lo único en lo que trabajan. Las artesanías se ven beneficiadas del turismo por parte del INGUAT de manera indirecta»*⁵. Por lo cual se asume no toman mayor participación en apoyarla directamente. Con ello elimina todas las responsabilidades que anteriormente se nombran a cargo del INGUAT.

2. Plano privado

a. Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales, Comisión de

Artesanías (COMART). Dentro del plano privado, la AGEXPRONT es el organismo que agrupa en su Comisión de Artesanías los intereses de los empresarios exportadores del sector artesanal guatemalteco. En esta parte se analizará lo que sus estatutos mencionan en relación con sus objetivos y funciones hacia el sector, así como su respuesta y participación en el Proyecto ChichiMomos.

La misión de la AGEXPRONT es representar a empresarios guatemaltecos dinámicos e innovadores que han logrado penetrar y permanecer en el mercado mundial, así como a todas aquellas empresas interesadas en exportar o prestar servicios a los exportadores. Su visión es hacer de Guatemala un país exportador mediante la promoción del crecimiento de las exportaciones, basados en la competitividad; contribuyendo así al desarrollo económico y social de Guatemala en forma sustentable. Asimismo, dentro de los objetivos de AGEXPRONT, es importante mencionar el de: colaborar con aquellas instituciones que realicen esfuerzos tendientes a mejorar las relaciones de comercio internacional y estrechar vínculos con países importadores.

Según lo subrayado en el párrafo anterior es importante resaltar que es una entidad para representar específicamente a empresarios guatemaltecos exportadores, apoyando en el crecimiento de sus exportaciones, basándose en la competitividad. Este análisis servirá para más adelante contrastarlo con el de la COMART y enfatizar el punto de apoyo a empresarios (o intermediarios) de la cadena de distribución de artesanías, estableciendo que no es su función directa el apoyar al artesano o comunidades artesanales.

La fuerte competencia del mercado mundial ha disminuido esta cifra en los últimos años, por lo que la estrategia del sector se ha basado en el diseño e innovación de productos, logrando actualmente una

⁵ Extracto de información obtenida en la entrevista realizada a la directora del Departamento de Patrimonio Cultural del INGUAT

oferta de mejores calidades, colores y diseños adaptados a tendencias de mercados mundiales y una capacidad productiva más tecnificada que la que se tenía en la década pasada.

La artesanía guatemalteca, especialmente a través de sus textiles tradicionales, es única y reconocida en el mundo y ha logrado un reconocimiento y posicionamiento en los diferentes países. La alta población artesanal que el país tiene, la diversidad de técnicas artesanales disponibles, el alto valor y nivel cultural y tradicional del país, han colocado a Guatemala como una interesante propuesta de producción y diversidad artesanal en el mundo.

Una de las principales características del sector artesanal guatemalteco, es que sus productos son 'Hechos a Mano' con técnicas ancestrales que se han ido transmitiendo de generación en generación.

En los párrafos anteriores, se han resaltado frases de los estatutos de la COMART que se deben analizar entrelazadamente. Por un lado se enfatiza acerca de la importancia del mercado y de la estrategia basado en diseño e innovación que se plasma en mejores calidades, colores y diseños adaptados a tendencias de mercados mundiales y una capacidad productiva más tecnificada. De lo cual se deduce la importancia que se le da al mercado y a la comercialización en vez de la riqueza cultural, con un alto énfasis en satisfacer al mercado y en la producción. Este pensamiento lo aleja de apreciar y valorar el contenido artesanal.

Sin embargo, por otro lado menciona que los textiles 'tradicionales' son los que han logrado reconocimiento en otros países, y que también menciona que la diversidad de técnicas artesanales y el alto valor y nivel cultural y tradicional es lo que hace de Guatemala propuesta interesante de artesanías en el mundo. Esto resulta muy confuso, pues se reconoce el valor de lo tradicional y del artesano, mientras que las estrategias que se enfatizan son las de mercado y producción. Lo cual permite visualizar que 'lo tradicional' es tan sólo el discurso para posicionarse en el mercado internacional y conseguir el apoyo internacional, mientras que las estrategias concretas y la intención de las mismas pueden interpretarse en beneficio de los intermediarios y agremiados.

No obstante, es importante hacer notar que la COMART, con relación a los productos, como entidad menciona que la 'innovación de productos' es una de las principales estrategias comerciales del sector; la cual puede (más bien debiera) ser utilizada en beneficio del producto aumentando su valor socio-cultural. Esto implica que su concepto de diseño e innovación también están orientados al mercado y no cumplen su finalidad conceptual como disciplina.

También es importante resaltar que aún de manera indirecta, muchos grupos de artesanos han incorporado a sus nuevas propuestas y al mercado y ya contienen una idea de trabajar en conjunto con otros

(aunque no siempre sea en beneficio directo del artesano o del producto para resaltar su valor socio-cultural). Igualmente, muchos artesanos han sido capacitados y han recibido la asistencia técnica requerida, para que su producción alcance los estándares necesarios para competir exitosamente en mercados internacionales.

3. Plano académico

a. Instituto de Investigaciones en Diseño (INDIS) de URL. Tal como se analizaron las instituciones del estado y de la empresa privada involucradas en el Proyecto ChichiMomos, es importante analizar la que corresponde a la parte académica. A continuación se presenta el análisis correspondiente.

La visión del INDIS responde en forma concreta y positiva a la demanda en la sociedad Guatemalteca por encontrar, mediante el diseño y la arquitectura, soluciones a los problemas de desarrollo social, económico y ambiental a través del trabajo en proyectos. Asimismo, pretende ser la principal organización guatemalteca que genera conocimiento teórico sobre el diseño y la arquitectura y capacidades especializadas en la gestión y ejecución de proyectos de diseño dentro de un marco de responsabilidad social.

El *Programa de Desarrollo Artesanal* se formula para satisfacer las necesidades del sector artesanal por medio de proyectos interdisciplinarios de investigación y proyección hacia la sociedad, que permitan un desarrollo constante en las comunidades artesanas a través de procesos participativos. En donde los artesanos sean quienes puedan proponer y repensar el enfoque usualmente atribuido al sector (el cual ha sido de consumismo basado en las tendencias impuestas por el mercado), en contra posición a una oferta que cumpla con las exigencias del mercado, pero que su punto medular sea el valor cultural y social intrínseco en el producto artesanal.

Dentro del Programa se trabaja bajo los siguientes conceptos clave: *eco-diseño, diseño participativo, interdisciplinario, sostenible*; para las tres líneas de acción: capacitación continua, investigación de diseño por medio de Proyectos, publicaciones del área artesanal.

La propuesta del INDIS es completa, desde lo estipulado por sus estatutos, así como en sus acciones. Sin embargo por la falta de personal fijo dentro del Programa de Desarrollo e Innovación Artesanal, no es posible cumplir con todas las actividades planteadas en beneficio del sector.

En cuanto al Proyecto ChichiMomos, el trabajo desempeñado por el INDIS, contenía los conceptos clave de eco-diseño, diseño participativo, e interdisciplinario, aunque tan solo para sus coordinadores (diseñadores ejecutores) y sus egresados (un diseñador local). En la línea que atendió este diseñador fue una de las dos más exitosas comercialmente (según la COMART) y la otra dirigida por una diseñadora ejecutora coordinada por el INDIS. Si la constante en ambos equipos de éxito es tan sólo el diseñador a cargo de la misma (no según el contrato, sino según los roles presentados durante el desarrollo del producto), implica que la variable del diseñador es muy importante para lograr mejores resultados tanto para la parte comercial como para el alcance de objetivos en beneficio del artesano⁶.

Al notar esto, se convierte en necesario que el rendimiento de ese equipo pueda también ser transferible a otros, por lo tanto es también tarea del INDIS, a través de estos proyectos hacer notar la diferencia de trabajar con un diseñador industrial y no trabajar con él para comenzar el interés por aprender la forma que se plantea para la generación de oferta artesanal diferenciada.

D. Análisis de las instituciones de apoyo (estatal, académicas, y privadas): no relacionadas al Proyecto ChichiMomos

En esta sección, se trabajará con los análisis anteriores para complementarlo con los resultados obtenidos por otras instituciones y entidades que pudieron haber estado involucradas en el Proyecto para reforzar su impacto, pero que no fueron convocadas.

De igual forma, que en la sección anterior, aquí se presenta el análisis con un enfoque en beneficio de los artesanos, de la conservación y transmisión de su técnica y tradiciones, de su historia hacia otros lugares y personas que valoran el valor intrínseco en la artesanía.

El análisis anterior presentado, en su forma completa reflexiona acerca de otras entidades que no fueron convocadas al Proyecto, pero que son de importancia para proyectos como el Proyecto ChichiMomos, ya que pueden aportar valiosos insumos para complementar la propuesta; y responder de forma más acertada a la incorporación o exaltación del valor socio-cultural del grupo artesanal.

Estas entidades, entre otras son: en el plano estatal el Ministerio de Cultura y Deportes, por medio de su Departamento de Fomento Artesanal (por ser la entidad delegada del Estado por velar por la conservación y promoción de la artesanía). En el plano privado el Proyecto Cajolyá (por su trayectoria de más de 20 años como un proyecto de recate del telar de cintura que se ha convertido en un programa

⁶ Los objetivos específicos de la parte de diseño (dirigidos por el INDIS) se basaron en el general una línea de productos que satisfagan las expectativas del mercado (según la COMART) sin sacrificar rasgos característicos del valor socio-cultural de la comunidad o de sus productos artesanales; acorde a la capacidad productiva de la comunidad.

continuo de generación de propuesta artesanal diferenciada, en beneficio de la comunidad artesanal). Y en el plano académico el Museo del Telar Indígena Ixchel (por su trayectoria reconocida en la investigación de la artesanía textil guatemalteca.)

1. Plano estatal

a. Departamento de Fomento Artesanal, Ministerio de Cultura y Deportes. El Ministerio de Cultura como el ente estatal debe velar por la conservación de la tradición artesanal, es analizado en esta sección con base a sus estatutos y resultados obtenidos por medio de las entrevistas realizadas.

El Ministerio de Cultura y Deportes fortalece y promueve la identidad guatemalteca mediante la protección, conservación, promoción y divulgación de los valores y manifestaciones culturales de los pueblos y comunidades que conforman la nación guatemalteca, articulando la multiculturalidad y la interculturalidad.

La Subdirección de las Culturas es uno de los órganos ejecutores, encargados de la operacionalización de las políticas y estrategias en materia cultural y responde al siguiente planteamiento: «la Cultura entendida como la cosmovisión de los pueblos y su manera de ser, crear, actuar y transformar», es ingrediente esencial para el logro del desarrollo humano, siendo necesario su desarrollo.

Dentro de sus objetivos está el de planificar y ejecutar acciones orientadas a la formulación de diagnósticos comunitarios en materia sociocultural, formulación y ejecución de proyectos en coordinación con entidades públicas y privadas; fortalecer la organización de grupos y entidades culturales y artísticas; identificar, divulgar, proteger, conservar, promover y tecnificar la producción y comercialización artesanal guatemalteca; identificar, fomentar, promocionar y divulgar las diversas expresiones socioculturales de los pueblos que conforman la nación guatemalteca; planificar, orientar y ejecutar procesos de diagnóstico e investigación que tiendan a identificar la realidad sociocultural y las características que tipifican las comunidades locales del país.

Las políticas y estrategias generales del la Sub-Dirección de culturas relacionadas con el fomento artesanal se presentan a continuación:

Dentro de la estrategia de apoyo a la creatividad y la comunicación social, se promueven acciones que despierten el interés, la participación y la organización social para el desarrollo de los artistas, los artesanos, los hacedores y portadores de cultura, los comunicadores y los deportistas, a nivel individual y

colectivo, sobre todo entre la juventud y las mujeres. Se apoya la creación y desarrollo de escuelas de arte, talleres artesanales, museos, salas de exhibición, centros deportivos y recreativos y organizaciones socioculturales dedicadas a la investigación, formación, producción, promoción y difusión cultural y deportiva. También se apoya la realización de festivales, certámenes y eventos que desarrollen la creatividad y las expresiones culturales, artísticas y artesanales del país.

Dentro de la estrategia de fortalecimiento y desarrollo institucional, se promoverán mecanismos de participación y coordinación institucional e interministerial, en particular dirigidos a jóvenes, pueblos indígenas, mujeres, minorías, a través de convenios de ejecución compartida de proyectos, y se promoverán proyectos de cooperación técnica y financiera que fortalezcan el desarrollo cultural y deportivo del país.

En cuanto a la estrategia de fomento de la investigación, tanto la investigación y la difusión de sus resultados son fundamentales para el conocimiento de la historia y desarrollo de los pueblos y comunidades de la nación y del mundo, así como de sus culturas, idiomas, manifestaciones artísticas y deportivas. Se establecerá una estrecha vinculación con universidades, institutos y centros de investigación a fin de crear un sistema de investigación sociocultural, artístico y deportivo; consensuar una agenda de investigación prioritaria; gestionar financiamiento y adjudicarlo por oposición.

El Ministerio de Cultura y Deportes y la Sub-dirección de las Culturas tienen dentro de sus estatutos diversos puntos que se entrecruzan para beneficio del sector artesanal, en proyectos de generación de producto artesanal. En donde se detalla la importancia del desarrollo cultural para todos los pueblos, respetando su origen y valor. Entre ellos menciona proyectos de realización de diagnósticos comunitarios, divulgar, proteger, conservar, promover y tecnificar la producción y comercialización artesanal guatemalteca; así como identificar, fomentar, promocionar y divulgar las diversas expresiones socioculturales de los pueblos. Estos forman parte importante para la realización de cualquier proyecto de generación de producto artesanal diferenciado, ya que aportan al mismo los insumos socio-culturales que el resto del equipo debe tomar en cuenta para una propuesta completa y en beneficio de los artesanos. También menciona la realización de proyectos por medio de cooperación técnica, para lo cual propone vinculación (de manera estrecha) con otras entidades como: universidades e institutos para realizar una agenda de investigación, y gestionar financiamiento. De este modo, las bases para vincularse con el resto de sectores, esto como otro punto a resaltar para incluir la participación del Ministerio en proyectos de generación de producto artesanal diferenciado.

Específicamente en el **Departamento de Fomento a las Artesanías**, dentro de las funciones que le corresponden, está realizar estudios que permitan identificar, divulgar, proteger, producir y comercializar las artesanías, así como: rescatar, conservar y promover las artesanías de Guatemala mediante un análisis y clasificación de las mismas; ampliar la cobertura de atención de los distintos grupos con atención a grupos de mujeres, por ser ellas las principales transmisoras de la cultura; apoyo en aspectos técnicos; apoyo en la

comercialización; identificar y priorizar áreas geográficas para incluirlas en los programas de investigación; elaborar material de divulgación de las artesanías guatemaltecas, tales como cuadernos, catálogos y mapas; realizar estudios que permitan mejorar la calidad del producto artesanal; organizar y realizar talleres para propiciar el análisis de las actividades artesanales y formular propuestas para su fomento, protección y promoción; organizar y poner en funcionamiento centros de documentación especializados en materia de artesanías guatemaltecas; elaborar y presentar propuestas para la creación de talleres artesanales para garantizar la formación permanente y fortalecimiento de la vocación.

Ahora bien, en cuanto a las actividades, los objetivos relacionados con la formación y capacitación son: fortalecer los programas de productividad y reincorporación social; capacitación y formación en el sector informal urbano y rural; investigación, desarrollo de tecnología, estándares técnicos ambientales y estudio de problemas de cada especialidad artesanal en relación con la regulación ecológica y la globalización.

En el fortalecimiento institucional son: apoyo en la organización de los artesanos y artesanas; formación y capacitación; coordinación interinstitucional del sector artesanal; apoyo en el análisis de costo / beneficio de sus productos; apoyo en las áreas de investigación de mercado, mercadeo y comercialización; inventario de los grupos artesanales y la diversidad de artesanías existentes; fortalecer y ampliar los mecanismos de participación ciudadana; apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa, tanto en el área urbana como rural.

En cuanto a la promoción artesanal se encuentra organizar y coordinar exposiciones, ferias artesanales, encuentros nacionales e internacionales y talleres.

En relación a la investigación y documentación, se pueden mencionar rescatar diseños antiguos; promover la elaboración de nuevos diseños; y agregar el valor cultural y educativo a los productos.

En cuanto al Departamento de Artesanías, dentro de sus estatutos, especifica aún más las actividades del Ministerio hacia el sector artesanal. Los subrayados en los párrafos anteriores se puede resumir en las líneas iniciales donde se establecen actividades de estudios que permitan identificar, divulgar, proteger, producir y comercializar las artesanías, así como rescatar, conservar y promover las artesanías de Guatemala mediante un análisis y clasificación de las mismas. Ello, implica un insumo de gran valor para el equipo de trabajo en proyectos de generación de oferta artesanal, puesto que, de parte de expertos, se puede obtener esta información. También es importante mencionar que su concepto de diseño (como disciplina vinculadora) es conocido por el encargado del Departamento como «una herramienta que permite acercar a la artesanía (utilitario) a el consumidor o turista que desea conservar algo de su experiencia en alguna región de Guatemala».

En los párrafos anteriores se subrayan actividades hacia la organización y coordinación de grupos artesanales como de exposiciones, ferias, talleres y encuentros. Sin embargo, ésta tampoco es la realidad del Departamento (y del Ministerio) que no cuenta con el suficiente personal fijo para darle marcha a esto y ponerlo en práctica de manera eficiente. Por ello, es que se puede deducir el poco interés de organizadores de proyectos en tomarle en cuenta para su desarrollo. Por ejemplo, al entrevistar al encargado del Departamento, no mencionó la gran cantidad de actividades que se listaron anteriormente, se puede suponer porque no se realizan todas por falta de recursos. Asimismo, se une el factor de movilidad de puestos, ya que al ser entrevistado, el encargado del Departamento tenía 5 meses en el lugar y 6 meses después fue removido del cargo.

2. Plano académico

a. Museo del Telar Indígena Ixchel. Otro actor importante dentro del rubro social-cultural de las artesanías, es el Museo del Telar Indígena Ixchel, el cual posee una gran trayectoria (reconocida) en el estudio de los textiles artesanales guatemaltecos. Experiencia que puede ser muy útil para la generación de producto artesanal diferenciado. A continuación se analizarán algunas de sus actividades regulares.

El Comité Textil del Museo Ixchel del Traje Indígena que tiene a su cargo la planificación y evaluación de proyectos dirigidos a la tejedora maya. Está integrado por voluntarias entusiastas y personal operativo que administran el programa: Pro-teje (significa "en Pro de las Tejedoras").

La misión del Museo consiste en promover, producir y comercializar tejidos de alta calidad, así como preservar y revitalizar la tradición textil maya, a través de la reproducción de piezas antiguas de la colección del Museo Ixchel del Traje Indígena. La visión, consiste en motivar a las tejedoras mayas guatemaltecas a tejer para mantener la tradición textil.

Los objetivos planteados para el Museo, consisten en: rescatar, valorizar, conservar, investigar y difundir el valor cultural, estético y cosmogónico del arte maya en todo el país a través de la promoción y divulgación de la artesanía textil maya de Guatemala en el mercado nacional e internacional. Y, servir como centro de formación y capacitación que apoye la profesionalización de las tejedoras mayas en aspectos de control de calidad, mercadeo, así como en el valor de los productos textiles y temas relacionados con su problemática social, económica y cultural.

Según sus estatutos, el Museo, hace notar su apoyo a la tejedora artesana, girando sus actividades hacia ella; motivándolas a conservar la tradición. Como objetivo posee rescatar, valorizar, conservar, investigar y difundir el valor cultural, estético y cosmogónico del arte maya, como prioridad. Seguido del objetivo de formarlas y capacitarlas en conceptos de calidad y mercadeo (que también son necesarios) así como en el valor de los productos textiles. Allí es donde marca una gran diferencia con el resto de instituciones que anteriormente se analizaron.

El Museo se preocupa por la tradición, por motivar a que se continúe no sólo para elaborar artesanías sino también para que se conserve su apreciación y valor cultural. Ello, forma su principal preocupación y estrategia. Después de ello, se propone capacitarlas en cuestiones de mercado y calidad para poder satisfacer, en ese sentido, a los compradores potenciales. Sin embargo, su enfoque no es de mercado, sino de desarrollo cultural. Esta visión es la que se necesita para complementar las propuestas en la generación de producto artesanal diferenciado como la experiencia del Proyecto ChichiMomos. Debido a que son expertos en el tema y lo manejan tanto teórica como prácticamente, convirtiéndose en un insumo muy valioso para el equipo de trabajo de cualquier proyecto.

3. Plano privado

a. Proyecto Cajolyá: Coordinadora General. Por último es importante analizar la experiencia del Proyecto Cajolyá el cual es de iniciativa privada (a diferencia del anterior que más bien se ubica en el plano académico). Este proyecto tiene más de 20 años de funcionar en las orillas del Lago de Atitlán con la misión principal de rescatar el tejido en telar de cintura por medio del apoyo de la comunidad misma que participa en diversas actividades que pretenden reafirmar el valor del telar de cintura y evitar que las jóvenes dejen la tradición. Así como este tipo de proyectos cuyo fin se pretende lograr a largo plazo y está inmerso en una comunidad con el compromiso de apoyarlo y participar en conjunto con él, y que además genera un pacto mayor en la comunidad, existen otros a los cuales se les puede aprender de su experiencia.

Su conocimiento acerca del diseño la ha llevado a adquirir experiencia en la práctica y elaborar productos diferentes y con gran valor cultural, para el mercado internacional, con gran éxito. Candis Krummel, quien dirige el proyecto Cajolyá mencionó que el diseño es para ella “una valiosa herramienta que permite mejorar un producto en todo sentido, es hacer ver mejor sus formas, delicadeza y creatividad que ya poseen tradicionalmente”.

Asimismo, su metodología para generación de producto artesanal diferenciado lo describe así: «tomamos de base algún significado para la comunidad ya sea algo de sus tradiciones, un material o un objeto para darle lugar a otro. Analizamos su forma y su técnica de manera que podamos realizarlo con la

mejor calidad posible, aún si eso incluye una modificación en la técnica utilizada». En donde se aprecia que el concepto no nace de la nada o del mercado, más bien nace de la comunidad y de las tradiciones, permitiendo que el objeto esté cargado de valor cultural desde su inicio.

Por ello, concibe que el diseñador debiera estar «en todo momento que se trabaja pues es la creatividad de todos forman mejores productos, mejores artesanos, mejores resultados para el proyecto». Puesto que «*son importantes en el proceso pues pueden guiar de mejor forma a los artesanos a que se realice determinado objeto y que logre tener significado para los artesanos y que al mismo tiempo sea atractivo a sus consumidores... Que además que desean apoyar a este proyecto deseen conservar un pedacito de esa experiencia*».

Como parte de su respuesta a la comunidad, las actividades que realizan como proyecto están las de «*enseñar el telar de cintura a todas las jóvenes de la comunidad, campañas de rescate de la tradición. También se producen piezas para exportar, se hacen con gran calidad, ya que los artesanos están conscientes que su producto es de gran valor y que el mismo lo debe reflejar en calidad*». De la mano con el proyecto está su visión acerca de las artesanías, la cual expresó como «*la artesanía es una forma de vida para todos los artesanos, son sus tradiciones, es su forma de ver el mundo que con un poco de ayuda se puede potencializar y llegar lejos*».

A diferencia de las otras entidades, este proyecto sí fue convocado a participar en el Proyecto ChichiMomos, sin embargo decidió no participar pues «*la visión de la AGEXPRONT es muy orientada al mercado y no a los artesanos, es para intermediarios el apoyo, ya que muy poco les llega a los artesanos. Los beneficiados son los intermediarios que de una u otra manera sí pueden pagar por el diseño y no lo hacen, y restan presupuesto para el apoyo a artesanos*».

Tanto la entrevista como los resultados del Proyecto, denotan que éste es un ejemplo de generación de oferta artesanal diferenciada en donde se toman muy en cuenta los valores culturales de la comunidad y se diseñan con base a la misma. También es importante mencionar que esta experiencia acumulada por más de 20 años, conlleva un gran aporte para cualquier proyecto de generación de producto artesanal diferenciado, y que puede ser utilizado por otros que comparten esta misma visión. Sin embargo la vinculación con todos los sectores es algo primordial puesto que no debe de olvidar a los componentes que les corresponde realizar este tipo de actividades a favor del sector artesanal (plano estatal) y otros que por su amplia experiencia pueden aportar, desde su especialidad, mayores insumos para realizar una propuesta con mayor beneficio para los artesanos y no para los intermediarios u otros (plano empresa privada y academia).

VI. CONCLUSIONES

En esta sección se detallan las conclusiones a las cuales esta investigación ha llegado por medio del proceso de análisis de los resultados obtenidos.

La artesanía que se elabora por los artesanos en las comunidades es de carácter tradicional, mientras que la artesanía que se comercializa, por sus características, es un producto comercial de origen artesanal, dirigido por instituciones que se desenvuelven en lo moderno. Ello, coloca a ambas artesanías en una dicotomía entre lo tradicional y lo moderno, tomando en cuenta que el cambio de una sociedad tradicional a una sociedad moderna es inevitable, como lo es para la artesanía, ya que como sociedad es dinámica y está en constante movimiento. En este sentido, es importante conocer la dicotomía y la forma en la que se presenta para comprender su dinámica y la forma en la que debe trabajarse para obtener mayor impacto y beneficios para el artesano dentro de la actividad artesanal.

En la transición de lo tradicional a lo moderno la forma que puede permitir, en gran medida, la conservación y crecimiento de la actividad artesanal (en beneficio del artesano) es la planificación y desarrollo de proyectos de generación de producto artesanal diferenciado. En donde la diferenciación (en mercados internacionales) se basa en el valor agregado del producto, reflejado en la conservación y transmisión del valor socio-cultural intrínseco en la actividad artesanal guatemalteca; por medio de procesos participativos durante el desarrollo del proyecto, liderados (de preferencia) por profesionales en diseño industrial como facilitadores de todo el proceso (por su extensa participación a lo largo del proyecto).

La especialización de las instituciones es necesaria dentro de la sociedad moderna. Sin embargo, es importante que cada institución se cuestione la forma de operacionalizar lo que en sus estatutos de institución se establece como actividades de apoyo al sector artesanal guatemalteco. Las cuales se definieron para apoyar a la actividad artesanal, a conservarla y desarrollarla en beneficio de los artesanos. De esta forma, es importante que cada institución logre una mejor correlación entre su discurso y la práctica para responder de mejor forma al sector artesanal, proveyendo de los insumos necesarios para plantear una mejor propuesta de producto que permita la conservación y desarrollo de la actividad artesanal.

La relación de la COMART (como coordinador general) con el resto de instituciones involucradas en el Proyecto ChichiMomos, es en beneficio de los comercializadores y no de los artesanos como pretende en su planificación el Proyecto, según el análisis correspondiente desde la organización de la órbita del Proyecto ChichiMomos realizada en esta investigación. Establece, al mismo tiempo, una relación

centralizada y de liderazgo ante el resto de instituciones, apoyada en estas últimas para promover e impulsar a los comercializadores de artesanías.

En el desarrollo del Proyecto ChichiMomos, la parte más importante del proyecto no es el aporte de la diseñadora internacional, en cuanto a las tendencias del mercado, sino el trabajo en conjunto (vinculación y coordinación interinstitucional) del equipo de trabajo (apoyado en los aportes de las instituciones de apoyo) para darle seguimiento al análisis de la comunidad artesanal que aporta los insumos para generar una propuesta artesanal diferenciada.

En el sentido de mantener y asegurar dicha vinculación y coordinación interinstitucional entre todos los actores dentro de un proyecto de generación de producto artesanal diferenciado, es importante la participación del diseñador industrial como el vinculador pertinente y experto en el proceso de diseño¹ (como el macro proceso en donde se realizan los proyectos de generación de producto artesanal) y en manejo de procesos participativos y sustentables, presente a lo largo del proceso. En donde su función principal sea la de vincular y coordinar a todos los participantes de todos los planos (estatal, académico y privado), dentro del proceso, haciendo énfasis en la importancia de la diversidad de aportes de cada actor en beneficio de los artesanos. De manera que como diseñador industrial pueda concretar estos aportes en una propuesta de producto artesanal diferenciado.

Es importante tomar en cuenta que dentro el Proyecto ChichiMomos, existe una asincronía entre las instituciones, por lo que se debe trabajar en ello de manera conjunta, para que las instituciones de apoyo y los artesanos atraviesen la fase de transición de una mejor forma; vinculándose entre sí para apoyarse mutuamente en la generación de propuestas que permitan mayores beneficios para los artesanos. De manera que se conserven las cualidades de lo tradicional y se ajusten a lo moderno sin perder su esencia y valor. En donde el plano estatal, representado por MICUDE (en su Departamento de Fomento Artesanal) sea quien controle y regule las interacciones entre los artesanos y los comercializadores para conservar y desarrollar la actividad artesanal, al mismo tiempo que provee de insumos y recurso humano a los proyectos de generación de producto artesanal diferenciado para lograr mejores propuestas. Por su parte, que MINECO (en su Departamento de Apoyo a la Artesanía) aporte insumos acerca del mercado y desempeño del mismo así como de los grupos artesanales para mejorar la propuesta artesanal guatemalteca. Y, el INGUAT pueda promover la artesanía guatemalteca tanto nacional como internacionalmente como una propuesta artesanal diferenciada, que se potencializa al ser acompañada de la experiencia del turista en determinada comunidad artesana. En el plano académico, es importante apoyarse en instituciones como el Museo Ixchel (por su amplia experiencia en la artesanía textil), así como en el INDIS (por su experiencia en el manejo de proyectos con participación activa de los artesanos, como por su experiencia como

¹ Entendiendo al proceso de diseño como el macro proceso que abarca desde la concepción del proyecto hasta su retroalimentación; y desde el análisis de la comunidad como portadora de valores socio-culturales que deben de transmitirse en el producto artesanal diferenciado, basados en su contexto (tanto productivo como de convivencia), hasta el cuidado de los detalles del producto colocado en el almacén donde el usuario final lo compre.

facilitadores de procesos en proyectos de esta índole). Y, por último, en el plano de la empresa privada, apoyando en la comercialización consciente del producto artesanal diferenciado como el que permita un reconocimiento nacional e internacional de los productos artesanales guatemaltecos al conservar y transmitir adecuadamente los rasgos tradicionales de la artesanía guatemalteca.

VII. RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las recomendaciones que se consideran importantes según las conclusiones presentadas anteriormente.

Tomando en cuenta la dicotomía existente entre la artesanía tradicional y el producto comercial de origen artesanal (que se desenvuelve en lo moderno), se recomienda que en proyectos de generación de producto artesanal diferenciado se profundice más el tema de manera que se pueda comprender de forma particular el contexto en el cual se desenvuelve el proyecto. De manera que se conozca, a través de los resultados de los mismos si los componentes de vinculación y coordinación interdisciplinaria e interinstitucional, pueden influir a través del diseño (como la disciplina que posee los elementos para lograrlo, además de abarcar dentro de su proceso a todo el proyecto, y de su importancia para todos los actores dentro del proyecto). Para brindar, de esta forma, insumos para construir una metodología que establezca la forma de trabajar entre sí para obtener mayor impacto y beneficios para el artesano dentro de la actividad artesanal.

Se recomienda como una opción factible dentro del contexto de la transición (entre lo tradicional y lo moderno) el desarrollo de proyectos de generación de producto artesanal diferenciado, como la opción que puede permitir la conservación y crecimiento de la actividad artesanal a largo plazo. Asimismo, se recomienda que se sistematicen y documenten los resultados de los proyectos de esta índole para evaluar sus resultados en corto y largo plazo, en beneficio de los artesanos.

Se recomienda un proceso de reflexión y diálogo en las instituciones que apoyan al sector artesanal para analizar la relación de su discurso y las actividades que realizan (la práctica) en beneficio del sector artesanal para considerar la forma en la que están apoyando a conservar y desarrollar la actividad artesanal desde sus instancias correspondientes. De manera que se puedan acordar puntos intermedios para lograr una adecuada transición del objeto artesanal al producto artesanal diferenciado.

Ante el análisis de la órbita de la COMART en el Proyecto ChichiMomos se recomienda que analice su función como participante en el desarrollo del sector artesanal y la pertinencia de sus acciones (eminentemente comerciales y dirigidas a sus agremiados como fin primordial) en la construcción de un sector artesanal con propuestas de producto artesanal diferenciado que les permita a largo plazo, la conservación y crecimiento de la actividad artesanal. Asimismo, se recomienda que propicie dentro de sus agremiados la participación en proyectos de generación de producto artesanal diferenciado como parte de

sus estrategias de crecimiento y apoyo al sector (como la estrategia que al final le permitirá continuar con la labor dentro de la actividad artesanal al conservarla como elemento diferenciador).

Es importante que se analice a profundidad el rol de los integrantes del equipo de trabajo para asegurar de mejor forma los resultados de la propuesta de producto artesanal diferenciado, tanto en la parte conceptual, formal y funcional como la relacionada al mercado. Por ello se recomienda seleccionar (en cuanto a su experiencia, visión de las artesanías y su motivación para trabajar en proyectos de desarrollo) a los integrantes de los equipos de trabajo.

La vinculación y coordinación interinstitucional es de suma importancia para lograr los resultados esperados, tal como lo presentaron los resultados del Proyecto ChichiMomos (en las líneas de juguetes, mascotas y joyería) en donde existió la participación clave de un diseñador industrial. Por lo que se recomienda que se planifiquen y se desarrollen los proyectos de esta índole tomando en cuenta a todos los actores involucrados (Estado, academia y empresa privada), para todo el proceso y no solo parcialmente. Debidamente acompañados de un diseñador industrial como el encargado de vincular y enlazar las actividades entre todos los participantes en el Proyecto, por su amplia participación a lo largo de todo el proceso y por su experiencia en procesos participativos.

En este sentido, se recomienda que en la planificación como en el desarrollo de programas, planes o proyectos de desarrollo en comunidades artesanas, se cuente con la participación de un diseñador industrial para que coordine el proceso de diseño dentro del mismo y lo conduzca a todos los actores participantes de cada plano (estatal, académico y privado) a brindar aportes que enriquezcan la propuesta bajo la visión de proyectos de generación de producto artesanal diferenciado.

Asimismo, se recomienda que cada institución dentro de cada plano (estatal, académico y privado), analice sus estatutos, su discurso, su postura y sus acciones concretas para replantearse la finalidad de su institución dentro del sector artesanal guatemalteco, para ser consistentes y responder de mejor forma al sector, en beneficio de los artesanos. En el plano estatal, es importante que la protección sea hacia la actividad que realiza el artesano, protegiéndolo de intermediarios que en el discurso de beneficio hacia artesanos, han convertido a la artesanía tradicional en un producto comercial de origen artesanal, en vez de proponer un producto artesanal diferenciado. En donde tanto MINECO como el INGUAT, en los departamentos correspondientes, establezcan en sus actividades prioritarias el apoyo a los artesanos por medio de proyectos de producto artesanal diferenciado, como una iniciativa con amplia capacidad de vincular la labor de ambos entes del estado, como su vinculación con el resto de actores participantes en los proyectos de esta índole.

En ese panorama, dentro del plano de la empresa privada, la reflexión se debe dirigir hacia la promoción de actividades de desarrollo artesanal, impulsando a los talleres artesanales a desarrollar

organizadamente la actividad, para que puedan exponer en mercados internacionales con producto artesanal diferenciado. Asimismo, las empresas que conforman el gremio artesanal, deben reflexionar e insertarse a participar en proyectos de producto artesanal diferenciado para apoyar al artesano y para comprender ellas mismas su labor en el sector artesanal que es de exposición y conservación (como una iniciativa de intereses individuales pero con proyecciones colectivas en beneficio de la sostenibilidad de la tradición artesanal). Todo ello, bajo el acompañamiento y apoyo del INDIS como un ente asesor del proceso por su experiencia en procesos participativos y de coordinación interinstitucional. Así como de otras entidades como el Museo Ixchel, que puede aportar valiosos insumos por medio de sus estudios en la artesanía textil. La importante participación de MICUDE (en su Departamento de Fomento Artesanal), debe tomarse en cuenta como un ente que vela por la conservación y crecimiento de la actividad artesanal; quien debe, a su vez, reflexionar acerca de sus actividades esenciales en ese sentido y enfocarse con esmero a ellas para tomar relevancia en el contexto artesanal guatemalteco y ejercer su función según sus estatutos y su discurso.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Castañeda, Andrés. 2003. «*Uk'ux Tzima Chija: Artesanía, Desarrollo y Globalización en Rabinal, Baja Verapaz*». Tesis Universidad Del Valle de Guatemala. 138 páginas.
- Alburquerque, et al. 2004. *Estudio de casos de Desarrollo Económico Local (DEL) en América Latina*. México.
- Alburquerque, Francisco. 1999. *Desarrollo Económico Local en Europa y América Latina*". Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid.
- Análisis del Potencial de Ecoturismo en Comunidades de IDIMAS*. 2000. Care Guatemala, Dirección de Ingresos Diversificadores y Medio Ambiente Sostenible.
- Artesanías y Producción Artesanal en la Formación Nacional Guatemalteca*. 1989. Ministerio de Cultura, Sub-Centro Regional de Artesanías y Artes Populares. Colección "Tierra adentro" No. 8. Guatemala. 72 páginas.
- Azua, John. 2000. *Alianza competitiva para la nueva economía. Empresas, gobiernos y regiones innovadoras*. MAc-Graw Hill. España, 189 páginas.
- Bernard. J. 1998. *Tipos de Investigación Cualitativa*. Editorial Paidós. Buenos Aires, 257 páginas.
- Bourdieu, Pierre. 1997. *El Capital Simbólico es una Capital de Base Cognitiva, que se Basa en el Conocimiento y el Reconocimiento*. Buenos Aires.
- Breve Descripción al Estudio de las Artesanías Populares Guatemaltecas*. 1985. Ministerio de Cultura, Sub-Centro Regional de Artesanías y Artes Populares. Colección Artes Populares 4. Guatemala.
- Carta de Entendimiento del Proyecto Iniciativa del Sector Exportador del Sector Artesanal ATA-AGEXPRONT*. 2006. AGEXPRONT (Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales), Comisión de Artesanías. Guatemala. 23 páginas

Carvalho-Neto, Paulo. 1969. *History of Iberoamerican Folklore: Mestizo Cultures*. Oosterhout Anthropological Publications. Chicago.

Darhendorf, Ralf. 1968. *Essays in the Theory of Society*. Stanford University Press. California.

DeCesare, Pamela T. 2003. *Dynamic Dous: Maximizing the Potencial of Partnerships*. Design Management Jorunal, Boston. Summer: 28-33.

Dimensión Cultural del Desarrollo: Hacia un Enfoque Práctico. 1995. UNESCO. Guatemala. 33 páginas.

Donnellon, A.; y Margolis, J. 1994. *The Delicate Art of Interdisciplinary Teams*. Design Management Jorunal. Boston. Summer: 13-19.

El Artesano Tradicional y su Papel en la Sociedad Contemporánea. 1983. Ministerio de Cultura, Sub-Centro Regional de Artesanías y Artes Populares. Guatemala. 85 páginas.

Enríquez, Alberto. 2003. *Desarrollo Local: Hacia una Nueva Forma de Desarrollo Nacional y Centroamericano. Alternativas para el Desarrollo*. FUNDE, Numero 80. San Salvador.

Estudio de las Artes y Artesanías Populares de Guatemala. 1992. Ministerio de Cultura, Sub-Centro Regional de Artesanías y Arte Popular. Colección Tierra Adentro No. 14. Guatemala. 75 páginas.

Folklore y Artes Populares. 1973. Centro de Estudios Folklóricos, USAC. Colección Problemas y Documentos, Volumen I. Guatemala. 82 páginas.

Frederick Barth. 1976. Banca en línea (en red) disponible en: <http://www.ideasapienss/cultura/hsz.html>

García Canclini, 1984. *Relaciones entre cultura y desarrollo. El concepto de desarrollo*. Banca en línea (en red) disponible en: http://www.oas.org/cultura/series1_b.html

García Mandaria, José María. 1995. *Teoría de la Organización y la Sociedad Contemporánea*. Editorial Ariel. Barcelona. 153 páginas.

Gramsci, Antonio. *Los Embates De La Cultura Popular. De Lo Tradicional a Lo Elitesco*. Buenos Aires. 194 páginas.

- Gemser, Gerda. 1997. *Industrial Design for Competitiveness*. Rotterdam School of Management. Erasmus University Róterdam., Estocolmo.
- Germani, Gino. 1974. *Política y Sociedad en una Época de Transición de la Sociedad Tradicional a la Sociedad de las Masas*. Editorial Paidós. Buenos Aires. 216 páginas.
- Giddens, Anthony. 1995. *La Construcción de la Sociedad*. Amorrortu Editores. Buenos Aires.
- Herbruck Diane, et al. 1997. *Design Management and New Product Development: Linking People in the Process*. Design Management Journal, Boston. Spring: 33-39.
- Hiernaux-Nicolas, Daniel. 2002. *Turismo e imaginarios*. Cuadernos de Ciencias Sociales. Editorial FLACSO. Guatemala.
- Informe Final del Primer Congreso de Diseño Artesanal. 2005*. AGEXPRONT (Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales), Comisión de Artesanías. Guatemala. 43 páginas.
- Las Fiestas Populares de la Ciudad de Guatemala: Una Aproximación Histórica y Etnográfica. 1997*. Centro de Estudios Folklóricos. Guatemala. 76 páginas.
- Ley de Protección y Desarrollo Artesanal. 1997*. Ministerio de Cultura, Sub-Centro Regional de Artesanías y Artes Populares. Publicación Especial No. 13. Guatemala.
- Lockwood, Thomas. 2004. *Integrating Design Into Organizational Culture*. Design Management Journal, Boston. Spring: 22-26.
- Pérez Sáenz, Juan Pablo, et al. 1984. *Sarchí: Artesanía y Capital Social*. FLACSO. Costa Rica.
- Rangel, Carlos. 1976. *Del Buen Salvaje al Buen Revolucionario*. Monte Ávila Editores. Caracas.
- Rotman, Mónica B. 2003. *Modalidades Productivas Artesanales; Expresiones de 'lo Local' en un Mundo Globalizado*. Buenos Aires.
- Sen, Amartya. 1989. *Sobre ética y economía*. Editorial Alianza. Madrid.
- Sen, Amartya. 1995. *Nuevo examen de la desigualdad*. Editorial Alianza. Madrid.

Sen Amartya. 1983. «*Los Bienes y la Gente*». Revista Comercio Exterior. XIII (12): 15-38. México.

Sen Amartya. 1985. «*Cuál es el camino del desarrollo*». Revista Comercio Exterior. XXXV (10): 24-32. México.

Stiglitz, Joseph. 1998. *Hacia un Nuevo Paradigma del Desarrollo, Políticas y Estrategias*. Guatemala.

Teoría de la Organización: Análisis de las Disciplinas más Relevantes de las Ciencias Sociales y de la Organización Moderna, de James Thompson. 1966. Buenos Aires.

«*Turistas y Turismo*». 2005. Revista Trace de CEMCA. (45): 11- 31. Guatemala.

Vela Peón, Fortino. 2001. *Ensayo acerca de la Investigación Cualitativa*. México.

IX. APÉNDICES

A. Guía de entrevista realizada

En este anexo se presenta la guía de entrevista cualitativa a utilizarse en las entrevistas detalladas anteriormente en la sección de Metodología de este documento.

Redefinición de palabras clave y conceptos con el entrevistado

- ✓ Diseño
Forma / función. Proceso de concepción creativa de un objeto, sistema de objetos, procesos o estrategias
- ✓ Sentido de diseño
Dirección o referencia acerca de diseño
- ✓ Espacios conferidos al diseño
Lugar de acción del diseño dentro de otros procesos en una entidad
- ✓ Diseñador
Persona capaz de transformar la materia prima en Productos que satisfagan una necesidad
- ✓ Artesano
Persona que elabora artesanía / productor de artesanía

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Conocer la dinámica de interacción y vinculación interinstitucional e interdisciplinaria de las entidades de apoyo a los artesanos en el plano privado, académico y estatal, desde lo formal/legal y desde la realidad actual, en el sector artesanal guatemalteco, en relación a su participación (o su debida participación) en el Proyecto ChichiMomos.

De lo legal/institucional de la entidad

- ✓ Fines de la entidad.
 - Misión / Visión / Objetivos
 - Estrategias generales
 - Estructura organizacional

- ✓ Actividades que se realicen en función del sector artesanal
 - Tipo de actividades
 - Actores involucrados
 - Tipo de financiamiento

- ✓ Conocimiento y experiencia acumulada de la entidad
 - Productos y servicios que presta a la sociedad
 - Temática de los productos o servicios
 - Su actividad principal como entidad
 - Importancia del factor artesanal
 - Importancia del diseño
 - Espacios conferidos al diseño
 - Proyectos e investigaciones que realizan
 - Recurso humano a cargo
 - Título profesional
 - Experiencia acumulada
 - Tiempo dedicado
 - Esfuerzo dedicado

De la realidad / lo práctico en el Proyecto

- ✓ Papel desempeñado en el Proyecto
 - Puesto desempeñado. Definición y detalle de actividades realizadas
 - Puntos de interacción con el resto de actores
Explicación detallada durante todo el proceso
 - Tipo de metodología utilizada
Explicación detallada durante todo el proceso
 - Entidades a relacionarse en el Proyecto
Explicación de que otras entidades debieron de apoyar el proceso.
 - Conclusiones del Proyecto.
De todo el proceso, que conclusiones negativas y positivas obtuvieron en el grupo de trabajo e individualmente

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Conocer el nivel de participación de todos los actores involucrados, así como las actividades que realiza cada instancia en apoyo al sector artesanal, para analizar los espacios de vinculación interinstitucional e interdisciplinaria entre los mismos.

- ✓ Proceso de creación y desarrollo de productos artesanales

- Tipo de proceso utilizado.
Explicación detallada de todo el proceso (desde la detección de la necesidad, seguida por el diagnóstico, análisis y síntesis del diseño del producto o servicio, hasta los detalles de producción y comercialización)
 - Tiempo utilizado en cada una de las partes
 - Recursos humano, quienes intervienen en el proceso
 - Recurso financiero, quienes apoyan la iniciativa (nacional e internacionalmente)
 - Sentido (dirección o referencia) del diseño dentro de los procesos de la Comisión
 - Espacios de acción del diseño en los procesos de la Comisión
- ✓ Estrategias de diseño para el sector artesanal
- Tipo de estrategias de diseño planteadas / utilizadas en la práctica
 - Estrategias que apoyan el proceso de diseño
 - dentro de la Comisión
 - nacionalmente
 - internacionalmente
 - Estrategias que apoyen al sector artesanal (empresas comercializadoras)
 - dentro de la Comisión
 - nacionalmente
 - internacionalmente
 - Estrategias que apoyen al sector artesanal (grupos de artesanos y artesanos individuales)
 - dentro de la Comisión
 - nacionalmente
 - internacionalmente
- ✓ Postura de la Entidad ante la problemática del sector artesanal
- en relación al sector artesanal: necesidades y desarrollo
 - comercialización de productos tradicionales y productos innovadores
 - diseño y la producción de artesanías

proceso de diseño utilizado.
Maquila o diseños producto de la cultura?

- cultura, tradiciones y el artesano
 - importancia para la Entidad
 - importancia para el modelo de desarrollo actual del sector artesanal
 - papel del diseño y del diseñador dentro de este contexto
- ✓ Profesiones de los integrantes del modelo actual de desarrollo para el sector artesanal
- Percepción profesional de las otras entidades que interactúan en el modelo actual de desarrollo artesanal.
 - Estrategias que utilizan
 - Productos y servicios
 - importancia e interés de...
 - proceso de creación y desarrollo del producto artesanal
 - proceso de comercialización
 - las estrategias de diseño para el sector artesanal
 - Percepción personal, no oficial, con respecto a las otras entidades que interactúan en el modelo actual de desarrollo artesanal.
 - Percepción personal, no oficial, con respecto a
 - Recurso humano a cargo
 - Grado de importancia e interés dentro de la Comisión a...
 - proceso de creación y desarrollo del producto artesanal
 - proceso de comercialización
 - las estrategias de diseño para el sector artesanal
 - Cantidad invertida en tiempo, esfuerzos, dedicados al tema de diseño en el sector artesanal (actividades, programas, fondos, etc.)

B. Proyecto de diseño de producto artesanal ChichiMomos. Caso de coordinación interinstitucional e interdisciplinaria estado - academia - empresa privada.

En este apartado se describe la experiencia bajo la cual se analiza la interacción entre los artesanos y las instituciones de apoyo del desarrollo del sector artesanal. Con el fin de analizar la dinámica existente de dichos actores en el Proyecto ChichiMomos, en la forma de actuar en la realidad¹ de las instituciones involucradas en el sector artesanal.²

Este caso se analizó durante su realización (agosto del 2005 a febrero del 2006). Este caso se basa en una experiencia organizada por la Comisión de Artesanías (COMART) de AGEXPRONT (Asociación Gremial de Exportadores de Productos No Tradicionales), en un intento por vincular a los actores que trabajan de manera aislada en el sector. El objetivo del proyecto fue la generación de 8 líneas de producto artesanal para exportar y presentar en las ferias más importantes a nivel internacional dentro del ramo artesanal.

Como primer intento de vinculación, la COMART organizó (en agosto del 2005) un Congreso de Diseño Artesanal (el primero en su ramo), en el cual convocó a artífices del diseño³ internacionales con experiencia en comercialización en USA y Europa, comercializadores de artesanías a nivel nacional e internacional; artífices del diseño, nacionales (la mayoría de origen en el extranjero) que residen en Guatemala, reconocidos y con cierta experiencia en diseño artesanal (ya que en Guatemala no existen diseñadores artesanales ni diseñadores nacionales con experiencia en diseño artesanal), como los diseñadores nacionales del Proyecto. Comisiones de las entidades gubernamentales delegadas al apoyo del sector artesanal (Ministerio de Economía, Instituto Guatemalteco de Turismo), ONG's dedicadas al diseño y comercialización internacional de artesanías (ATA – Aid To Artisans-), coordinadores de artesanos y asociaciones de artesanos productores.

La convocatoria de parte de la COMART fue más de la esperada, superando por el doble la cantidad de participantes, representando en cierta manera el interés en el sector por el diseño dentro del ramo artesanal.

¹ Entendiéndose por “forma de actuar en la realidad” como la forma normal en la cual se desempeña, haciendo referencia a la forma en la que se organizan los eventos de relevancia para el sector, o bien a cargo de quien queda la toma las decisiones (sin que necesariamente sea la entidad a la que le corresponda organizar o tomar las decisiones).

² La información que aquí se presenta fue brindada por la comisión de Artesanías de AGEXPRONT (directora y coordinador de diseño –para el proyecto específicamente-), así como por los participantes del proyecto.

³ Es importante aclarar la diferencia que existe entre ‘diseñadores’ y ‘artífices del diseño’. Los primeros son profesionales que han estudiado académicamente la disciplina; mientras que los segundos son personas que se han dedicado a la actividad del diseño durante mucho tiempo y ello los convierte en personas con experiencia en el tema, aunque no cuentan con respaldo académico. Sin embargo, coloquialmente se les denomina diseñadores.

Durante el Congreso, se organizaron mesas de trabajo con uno o dos representantes de cada organización o entidad convocada. En éstas se discutieron los temas de mayor conflicto para todos los actores, con el fin de definir qué temas se deben de discutir ampliamente para mejorar el desarrollo del sector artesanal. Seguido de ello se trabajó en el desarrollo de líneas de producto, para definir segmentos de mercado propicios donde la artesanía guatemalteca pueda tener éxito. Todo ello se diseñó a partir de los insumos de cada uno de los expertos⁴, en cada mesa.

Los resultados del Congreso (de las mesas de trabajo) dieron lugar a un proyecto productivo que desarrollara 8 líneas de producto artesanal con un integrante de cada uno de los actores que se mencionaron anteriormente, denominado ChichiMomos. Nombre otorgado por la COMART para hacer mención a las dos ciudades principales en cuanto a producto artesanal .

Revisión bibliográfica del Proyecto ChichiMomos

En esta sección se presentarán los datos obtenidos por los documentos entregados por la directora de la COMART, como la entidad organizadora y coordinadora del Proyecto.

Consideraciones y objetivos del Proyecto⁵

Para operacionalizar los resultados del Congreso, la COMART con apoyo de USAID (Cooperación Estadounidense), a través de ATA, organizó el Proyecto de Diseño de Producto Artesanal: ChichiMomos.

Para esta experiencia, se convocó a los distintos sectores, que a criterio de la COMART (como entidad organizadora) considera son los actores que deben intervenir en el desarrollo del sector artesanal, por medio de la mejora en la oferta de producto, siendo de esta forma más competitivos en el mercado. Los actores convocados se listan a continuación:

- MINECO (Ministerio de Economía), a través del Vice-Ministerio de Apoyo a las MIPYMES (Micro, Pequeña y Mediana Empresa) por medio del Departamento de Desarrollo Artesanal.
- INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo) a través del Departamento de Patrimonio Cultural.

⁴ Refiriéndose a los expertos como los que dominan un tema o área en el sector artesanal. Por ejemplo, el artesano es experto en la técnica; el artifice del diseño internacional en las tendencias del mercado y en adaptarlas al contexto comercial al cual se van a insertar.

⁵ Fuente: Perfil de Proyecto de Producto Artesanal ChichiMomos, COMART de AGEXPROT (2006)

- Empresas Comercializadoras Agremiadas a la AGEXPRONT.
- Universidad Rafael Landívar (URL) a través del Instituto de Investigación en Diseño (INDIS)
- Organizaciones de artesanos productores.

Para este proyecto se definieron los grupos de trabajo que crearían las líneas de producto para los 8 segmentos de mercado definidos en el Congreso. Cada grupo de trabajo estaba formado de la siguiente forma:

- coordinador de artesanos con su respectivo grupo de artesanos productores
- empresa comercializadora asociada a la COMART
- artífice de diseño, internacional (de ATA)
- artífice de diseño, local (diseñador no académico con experiencia de más de 10 años en el diseño de producto artesanal)
- diseñador ejecutor (recién graduado de licenciado en diseño industrial y con vocación para el diseño artesanal)

Todos los diseñadores fueron coordinados por el INDIS para el diseño del producto en base a los requisitos definidos por el equipo de trabajo, en base a la capacidad de producción de los grupos artesanales, así como al grupo meta de las empresas comercializadoras. Al mismo tiempo la COMART coordinaba el trabajo de todos los actores para responder a los objetivos planteados.

La COMART, definió el Proyecto ChichiMomos, bajo las siguientes *consideraciones*⁶:

- La artesanía en Guatemala constituye una de las ocupaciones principales de la economía rural y artesanal del interior del país y que actualmente se encuentra en una situación en la que se hace necesario el apoyo organizado.
- El diseño y desarrollo de productos artesanales constituye una alternativa para buscar nuevos nichos de mercado a nivel local e internacional, como una forma de generar ingresos y desarrollo a las comunidades artesanas.
- El Proyecto Iniciativa del Sector Exportador Artesanal Guatemalteco viene consolidando diferentes actividades para el fortalecimiento del sector artesanal del país siendo el diseño y desarrollo de productos una de las primeras herramientas para presentar un oferta renovada que sea del interés de compradores locales e internacionales.

⁶ Según Perfil del Proyecto y Carta de Entendimiento entre Instituciones, del Proyecto ChichiMomos.

- El Instituto de Investigación en Diseño de la Universidad Rafael Landívar está formando diseñadores locales que podrían hacer aportes importantes en el proceso de diseño y desarrollo de productos artesanales, contribuyendo con sus conocimientos al crecimiento del sector y a la vez enriqueciéndose con la experiencia y vivencia del mismo.
- El Ministerio de Economía por medio del Vice-Ministerio de las MIPYMES, en el Departamento de Comercialización y Apoyo a la Artesanía, apoya a los artesanos temas de asociatividad y competitividad. Así como les apoya en capacitaciones técnicas.

El *objetivo general* del proyecto consistió en: Que las instancias convocadas colaboren conjuntamente en el diseño y desarrollo de una oferta artesanal innovadora con potencial de comercialización a través de la cual las comunidades artesanales atendidas, encuentren una forma sostenible de ingresos y respectivo desarrollo.

Los *objetivos específicos* planteados para alcanzar el objetivo general fueron:

- Mejorar la calidad de los productos artesanales por medio de la introducción de nuevos diseños y técnicas mejoradas de producción.
- Involucrar la participación de diseñadores locales en el proceso, que el día de mañana puedan trabajar de forma sostenible, dentro del sector artesanal.
- Ofrecer a los diseñadores locales la experiencia y conocimientos de diseñadores internacionales que visiten el país y trabajen en las comunidades atendidas por el Proyecto.
- Ofrecer a los diseñadores locales conocimiento del mercado internacional y sus requerimiento de oferta innovadora, en el nicho de la industria del regalo y la artesanía.
- Dar a conocer el potencial de los diseñadores locales para el diseño y desarrollo de productos artesanales.

De esta manera se concibió y planificó el Proyecto ChichiMomos como un proyecto de generación de producto artesanal diferenciado, formando parte de las actividades del plan de desarrollo del sector artesanal guatemalteco por parte de la COMART y del Ministerio de Economía (Departamento de Apoyo a la Artesanía)⁷.

⁷ Fuente: Informe Final del Proyecto ChichiMomos organizado por la COMART de AGEXPRONT. Entrevista a Hugo Bran del Departamento de Apoyo a la Artesanía.

Participación de cada actor convocado

Es importante describir el papel de cada uno de los actores convocados al proyecto, así como la participación de los mismos en el diseño de producto artesanal. Por lo que a continuación se describen los aportes de cada uno de los actores convocados, según el perfil del Proyecto elaborado por la COMART.

Comisión de Artesanías (AGEXPRONT)

Dentro del Informe Final del Proyecto, la COMART se define como la encargada de la coordinación y monitoreo del Proyecto ChichiMomos (Colección Guatemala 2005).

En este proyecto específicamente, el aporte de la COMART se definió en:

- Convocatoria institucional para la realización del evento.
- Coordinar y monitorear el proceso constantemente y en forma oportuna las actividades que se realicen.
- Ser el enlace efectivo entre todos los actores involucrados en el proyecto especialmente de las empresas comercializadoras, los grupos de artesanos productores y los diseñadores internacionales.
- Efectuar los aportes económicos para el cumplimiento de los compromisos pactados.

Diseñadores⁸ internacionales

En el documento no aparece de forma puntual el aporte de los diseñadores internacionales. Sin embargo, en base a la información obtenida, se presenta acá el detalle. Los artífices del Diseño Internacional (llamados diseñadores por la COMART), son los encargados de elaborar las propuestas iniciales de producto comercial artesanal que luego cada equipo elaborará.

En este proyecto específicamente, el aporte de las empresas comercializadores se definió en:

- Asesoría de tendencias y mercado en el diseño de los productos artesanales.

⁸ Es importante aclarar que la COMART denomina diseñadores a los 'artífices del diseño'. Los primeros son. Son profesionales que no han estudiado académicamente la disciplina, por lo que no contienen todos los insumos para desarrollar adecuadamente este tipo de proyectos. Mientras que los artífices del diseño son quienes se han dedicado a la actividad del diseño durante mucho tiempo y ello los convierte en personas con experiencia en el tema, aunque no cuentan con respaldo académico. Sin embargo, coloquialmente se les denomina diseñadores.

Diseñador⁹, nacional

En el documento no aparece de forma puntual el aporte de los diseñadores nacionales. Sin embargo, con base a la información obtenida, se presenta el detalle. Los artífices del Diseño Nacional (llamados diseñadores por la COMART), son los encargados de coordinar el trabajo del equipo de manera que se pueda elaborar las piezas diseñadas por el “diseñador internacional”. Asimismo, está a cargo de prever las eventuales situaciones conflictivas o problemáticas en el proyecto y resolverlas en su momento si llegaran a darse.

En este proyecto específicamente, el aporte de las empresas comercializadores se definió en:

- Asesoría técnica de diseño y producción en la elaboración de productos artesanales.
- Coordinación del equipo de trabajo para lograr producir lo diseñado
- Solucionar las eventualidades y problemas ocurridos en el proceso de producción.

Empresas comercializadoras agremiadas a la AGEXPRONT.

Las empresas comercializadoras convocadas se eligieron a partir de una selección hecha por la COMART, de acuerdo a la capacidad productiva de las empresas, grupo meta, así como de la experiencia en el desarrollo de producto (con la intervención de diversos actores) y sobretodo su capacidad para financiar la producción de los prototipos, involucrándose activamente en la comercialización del producto diseñado.

En este proyecto específicamente, el aporte de las empresas comercializadores se definió en:

- Manejo y control de los costos de los productos diseñados
- Coordinación de artesanos en la elaboración de producto (convocatorias a artesanos)
- Financiamiento de la producción de muestras
- Participación en el diseño de producto, aportando información del grupo meta, la capacidad productiva de los artesanos, así como de las técnicas a emplearse desde el punto de vista de comercialización.
- Participación activa en la elaboración de muestras, mostrando interés en el producto.

⁹ Es importante aclarar que la COMART denomina diseñadores a los ‘artífices del diseño’. Los primeros son. Son profesionales que no han estudiado académicamente la disciplina, por lo que no contienen todos los insumos para desarrollar adecuadamente este tipo de proyectos. Mientras que los artífices del diseño son quienes que se han dedicado a la actividad del diseño durante mucho tiempo y ello los convierte en personas con experiencia en el tema, aunque no cuentan con respaldo académico. Sin embargo, coloquialmente se les denomina diseñadores.

Departamento de Desarrollo Artesanal (MINECO)

Este departamento es de importancia en la concepción del proyecto debido a que es quien capacita de manera técnica a los artesanos, además de apoyarles en temas de asociatividad y competitividad.

En este proyecto específicamente, el aporte de MINECO se definió en:

- Canalización de fondo internacional para el apoyo a las artesanías.
- Operativización de la Ley de Protección y Desarrollo Artesanal por medio de la ejecución del proyecto.

Departamento de Patrimonio Cultural (INGUAT)

Este departamento de INGUAT ha sido quien ha trabajado el tema artesanal en los últimos 10 años, debido a que forma parte del patrimonio cultural guatemalteco.

En este proyecto específicamente, el aporte de INGUAT se definió en:

- Presentación y promoción de las líneas de producto diseñadas en el proyecto.

Instituto de Investigación en Diseño (URL)

El Instituto fue el ente coordinador entre todos los diseñadores, por medio de la coordinación directa con el diseñador coordinador (como el enlace y facilitador del proceso entre empresa comercializadora, grupo productor y equipo de diseño).

En este proyecto específicamente, el aporte de las empresas comercializadoras se definió en:

- Asesoría técnica de diseño en la elaboración de productos artesanales
- Selección de los diseñadores coordinadores
- Coordinación de diseñadores coordinadores en todo el proceso (diagnóstico, diseño de producto, producción y evaluación)
- Administración de los viáticos y honorarios del grupo de diseñadores ejecutores.

Diseñadores Ejecutores

En el documento no aparece de forma puntual el aporte de los diseñadores ejecutores. Sin embargo, con base a la información obtenida, se presenta aquí el detalle. El grupo de diseñadores

ejecutores coordinados por el INDIS y por el coordinador de diseño de la COMART, su tarea fue llevar a cabo el proyecto, tratando de coordinar (desde su posición) a los artífices del diseño (nacionales e internacionales), así como a los empresarios y artesanos. De manera que la información fluyera entre todos los integrantes del equipo. Asimismo, era el encargado de llevar la bitácora del proyecto y de los reportes solicitados, tanto por el INDIS como por la COMART.

En este proyecto específicamente, el aporte de las empresas comercializadores se definió en:

- Interpretación técnica de diseño en la elaboración de productos artesanales
- Segundo coordinador de todos los integrantes del equipo de trabajo
- Contacto directo entre artesanos productores¹⁰ y comercializadores
- Contacto directo entre artesanos productores, comercializadores y “diseñador” nacional
- Llevar al día la bitácora del Proyecto
- Elaborar y presentar los reportes e información solicitada por el INDIS y por la COMART relacionados al Proyecto

Organizaciones de artesanos productores.

En el documento no aparece de forma puntual el aporte de las organizaciones de artesanos productores. Sin embargo, en base a la información obtenida, se presenta el detalle. Los grupos artesanales que elaboraron producto fueron esenciales en el proyecto. Dentro de las cualidades que definieron la elección de los grupos de artesanos productores, se encuentran las siguientes: ser un grupo artesano organizado, con una estructura de producción ya establecida e identificada, con capacidad para encargarse del desarrollo de muestras, así como de la producción en serie (dentro de los parámetros normales para producciones artesanales) a futuro.

En este proyecto específicamente, el aporte de los grupos artesanales se definió en:

- Elaboración de productos artesanales (moldes, patrones, muestras y pruebas, según el caso)

Recursos utilizados en el Proyecto

Para la realización del evento y del Proyecto fue de suma importancia los recursos (económicos, físicos y humanos) que cada actor institucional hizo al proyecto, para comprender su compromiso y vinculación al proyecto y al sector artesanal.

¹⁰ Bajo la visión de la COMART, los artesanos que se dedican a elaborar artesanía como una actividad productiva, les denominan artesanos productores.

Comisión de Artesanías (AGEXPRONT)

- **Recurso humano.**
Representado en los honorarios de la directora del proyecto el tiempo dedicado (160 horas en total); de la coordinadora general (300 horas)

- **Recurso de infraestructura.**
Infraestructura de la AGEXPORNT para planificar y coordinar reuniones y traslados de los diseñadores internacionales y locales a los distintos puntos (infraestructura física – salones, refacciones, equipo audiovisual- y administrativa -secretaria, choferes-).

- **Recurso financiero:**
En donaciones de Cooperación Internacional: \$.45,000.00.
Traducida en pago de diseñadores internacionales (incluyendo estancia en Guatemala), diseñadores locales y productores, pago del coordinador del Proyecto (diseñador industrial).

Departamento de Desarrollo Artesanal (MINECO)

- **Recurso humano.**
Representado en los honorarios del representante según el tiempo dedicado (10 horas en total)

- **Recurso de infraestructura.**
Estructura del portal de infoartesanías, red de caja de herramientas.

- **Recurso financiero:**
En donaciones de cooperación internacional: \$10,000.00

Departamento de Patrimonio Cultural (INGUAT)

- **Recurso humano.**
Representado en los honorarios del representante según el tiempo dedicado (10 horas en total)

- **Recurso de infraestructura.**
Presentación y promoción de las líneas diseñadas (de apoyo con alianzas estratégicas).

- **Recurso financiero:**
Ninguno

Empresas Comercializadoras Agremiadas a la AGEXPRONT

- Recurso humano.
Representado en los honorarios del representante según el tiempo dedicado (80 horas en total)

- Recurso de infraestructura.
Capacidad instalada en los talleres de la empresa.

- Recurso financiero:
Costo del desarrollo de muestras: \$.1,000.00 por empresa (\$8,000.00 en total)

Instituto de Investigación en Diseño (URL)

- Recurso humano.
Representado en los honorarios del coordinador del Programa según el tiempo dedicado (240 horas en total)

- Recurso de infraestructura.
Infraestructura de la Universidad planificar y coordinar reuniones y traslados de los diseñadores coordinadores a los distintos puntos (infraestructura física – salones, refacciones, equipo audiovisual- y administrativa -secretaria, choferes-).

- Recurso financiero:
Ninguno

Organizaciones de artesanos productores

- Recurso humano.
Representado en el trabajo del artesano según el tiempo dedicado (160 horas en total).
Aunque este costo fue absorbido por las empresas comercializadoras.

- Recurso de infraestructura.
La capacidad instalada de su taller (tecnología vernácula y ayudantes)

- Recurso financiero:
Ninguno.

Conclusiones y Recomendaciones¹¹

De manera de presentar adecuadamente estos resultados, es importante mencionar que los mismos, son producto del Informe Final del Proyecto y del Perfil del Proyecto. A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones del mismo, según la COMART.

Las entidades gubernamentales involucradas: INGUAT y MINECO cumplieron un papel muy importante en el Primer Congreso de Diseño Artesanal. Así como en el desarrollo del Proyecto, por medio del apoyo para la canalización de financiamiento internacional para operativizar la Ley de Protección y Desarrollo Artesanal, por parte de MINECO. También lo fue en el apoyo para la presentación y promoción de las líneas diseñadas, por parte del INGUAT.

Asimismo, los aportes brindados por el INDIS permitieron una coordinación con los diseñadores ejecutores, ampliando de esta forma la capacidad de coordinación de la COMART.

El apoyo de la cooperación internacional por medio de ATA (USAID) fue esencial en el proyecto, ya que delegaron a dos diseñadoras internacionales con experiencia para el desarrollo del proyecto además de brindar el financiamiento para la realización del Primer Congreso de Diseño Artesanal como para la realización del Proyecto ChichiMomos.

¹¹ Se refiere a las conclusiones y recomendaciones específicas del Proyecto ChichiMomos. De manera que esta información se utilizará en esta investigación para comparar la información obtenida en la investigación teórica y en las entrevistas.